

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ

**Л. В. Рибальченко, О. О. Косиченко**

**ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ  
БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

*Навчальний посібник*

Дніпро  
2022

УДК 338.45  
Р 49

*Рекомендовано до друку Науково-методичною радою  
Дніпропетровського державного університету  
внутрішніх справ  
(протокол № 9 від 19 травня 2022 р.)*

### **РЕЦЕНЗЕНТИ:**

**БАРАННИК Лілія** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри соціального забезпечення та податкової політики Університету митної справи та фінансів (м. Дніпро);

**ЄРШОВА Ніна** – доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри прикладної математики та інформаційних технологій ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» (м. Дніпро).

Р 49 Основи забезпечення економічної безпеки підприємництва: навч. посібник для слухачів магістратури / Л. В. Рибальченко, О. О. Косиченко. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 120 с.

ISBN 978-617-8032-75-3

У посібнику проаналізовано питання вірогідних ризиків, що можуть мати негативний вплив на підприємницьку діяльність. Сформульовано принципи, підходи та шляхи щодо вдосконалення та вирішення питань забезпечення економічної безпеки підприємств різних галузей економіки на сучасному етапі розвитку.

Навчальний посібник призначено для слухачів магістратури всіх форм навчання.

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ЗАГАЛЬНОЇ ТЕОРІЇ БЕЗПЕКИ</b> .....	7
1.1 Основні категорії загальної теорії безпеки .....	7
1.2 Класифікація видів економічної небезпеки .....	9
<b>РОЗДІЛ 2. НЕБЕЗПЕКИ ТА ЗАГРОЗИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ</b> .....	11
2.1 Законодавство в сфері економічної безпеки .....	11
2.2 Глобальні загрози та безпека .....	13
2.3 Загрози національної безпеки .....	14
2.4 Економічна злочинність та її вплив на стан безпеки держави .....	15
2.5 Шахрайство на підприємствах .....	17
2.6 Напрями підвищення економічної безпеки в Україні .....	20
2.7 Загрози та небезпеки для особистості і суспільства .....	21
<b>РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ</b> .....	24
3.1 Основні положення стратегії економічної безпеки України .....	24
3.2 Оцінка стану економічної безпеки .....	25
3.3 Підходи до визначення інтегрального індексу економічної безпеки .....	27
3.4 Складники, індикатори та порогові значення економічної безпеки України .....	27
3.5 Визначення характеристичних значень індикаторів .....	31
3.6 Прогнозування та аналіз рівня економічної безпеки та її складників .....	34
<b>РОЗДІЛ 4. МОДЕЛЮВАННЯ ЗАГРОЗ ТА АНАЛІЗ БЕЗПЕКИ</b> .....	36
4.1 Методи моделювання загроз .....	36
4.2 Методика та порядок визначення ризиків та загроз .....	38
<b>РОЗДІЛ 5. МОНІТОРИНГ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ</b> .....	40
5.1 Характеристика і значення моніторингу економічної безпеки .....	40
5.2 Організація діагностики та моніторингу економічної безпеки .....	41
<b>РОЗДІЛ 6. СЛУЖБА БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ</b> .....	42
6.1 Класифікація національних інтересів .....	42
6.2 Напрями діяльності та функції служби безпеки України .....	43
6.3 Система національної безпеки .....	45
<b>РОЗДІЛ 7. ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ БЕЗПЕКИ КРАЇН МИРУ</b> .....	47
7.1 Концепція національної безпеки США .....	47
7.2 Досвід країн Європейського Союзу по забезпеченню національної безпеки .....	48
7.3 Концепція національної безпеки Японії .....	50
7.4 Досвід КНР у сфері національної безпеки .....	52
<b>РОЗДІЛ 8. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	54
8.1 Актуальність проблеми безпеки підприємницької діяльності в сучасних умовах .....	54

8.2 Чинне законодавство з питань забезпечення безпеки підприємницької діяльності .....	55
8.3 Сучасні підходи до комплексного забезпечення безпеки підприємницької діяльності .....	56
8.4 Причини дестабілізації економічної безпеки підприємства.....	57
8.5 Класифікація загроз безпеки у сферах підприємницької діяльності .....	60
8.6 Класифікація забезпечення економічної безпеки підприємства .....	61
<b>РОЗДІЛ 9. ДЖЕРЕЛА ЗАГРОЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....</b>	<b>66</b>
9.1 Загрози підприємницької діяльності.....	66
9.2 Конкуренція та її вплив на забезпечення безпеки діяльності підприємця.....	68
<b>РОЗДІЛ 10. КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА .....</b>	<b>73</b>
10.1 Бізнес-розвідка як елемент сумлінної конкуренції.....	73
10.2 Завдання і методи бізнес-розвідки. Організація бізнес-розвідки .....	78
10.3 Інформаційно-аналітичні об'єкти бізнес-розвідки та джерела одержання інформації про конкурентів .....	84
10.4 Джерела одержання інформації про фінансово-господарчу діяльність конкурента .....	88
10.5 Аудиторська фірма як джерело інформації про конкурента.....	93
10.6 Кадрове агентство як джерело інформації про персонал конкурента .....	95
10.7 Консалтингова фірма як джерело інформації про конкурента.....	97
10.8 Юридична фірма як джерело інформації про конкурента.....	102
10.9 Періоди розвитку організації як об'єкту бізнес-розвідки.....	104
10.10 Застосування системи телефонного маркетингу конкурента як інструменту бізнес-розвідки .....	105
10.11 Перевірка контрагентів конкурента в рамках бізнес-розвідки на предмет їх реальності та лояльності .....	107
10.12 Протидія конкурента зовнішньому «чорному» рг як джерело інформації про самого конкурента .....	108
10.13 Інші можливі джерела одержання інформації про фінансово-господарчу діяльність конкурента.....	111
10.14 Вимоги до співробітника підрозділу бізнес-розвідки .....	112
10.15. Формування бази даних про конкурентів (замовників).....	114
10.16. Формування бази даних про покупців (замовників) .....	114
10.17. Інтерв'ю з працівником, що звільнився від конкурента.....	115
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>117</b>
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>118</b>

## ВСТУП

Здійснення та розвиток підприємницької діяльності пов'язаний із невизначеністю, ризикованістю та можливими негативними явищами, які можуть вплинути на їх діяльність. Основною метою підприємницької діяльності завжди є отримання прибутку, який виступає позитивним результатом господарської діяльності.

Підприємницька діяльність відбувається в умовах постійної конкуренції, яка потребує від керівників створення таких умов прогнозування та стратегій розвитку, які будуть конкурентоспроможними як на національному так і на міжнародному ринках.

Несумлінна конкуренція, професійне шахрайство, кримінальні зазіхання, витік комерційної інформації та інше є факторами, які можуть нанести матеріальний чи моральний збиток діяльності підприємства.

В умовах зростаючої економіки держави для досягнення стабільності функціонування суб'єктів підприємницької діяльності, розвинення її нових видів, суттєву роль відіграє забезпечення економічної безпеки.

У посібнику проаналізовано проблеми забезпечення економічної безпеки підприємств різних галузей економіки. Сформульовано принципи, підходи та шляхи щодо вдосконалювання та вирішення проблем забезпечення економічної безпеки підприємств на сучасному етапі розвитку.

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується широким об'єднанням і глибоким взаємопроникненням різних наук, що визначає сприятливі умови для постановки і вирішення складних соціальних, економічних, наукових, технічних, технологічних та інших проблем. До таких фундаментальних проблем належить дослідження взаємозв'язку безпеки з господарськими і політичними відносинами, розробка сучасної безпеки суспільства, особистості та країни. Теорія безпеки є сучасним, міждисциплінарним напрямком фундаментальної науки і вивчає стан захищеності життєво важливих інтересів населення, суспільства та держави в різних галузях економіки.

Багатовіковий розвиток соціально-економічної думки свідчить про те, що проблема захисту інтересів населення, суспільства і держави завжди сприймалася як найважливіша в будь-якій соціальній структурі, починаючи з кожного індивіда. Успішне функціонування механізму економічної захищеності соціально-економічної структури є критерієм її високого ринкового розвитку.

У сучасних умовах значення забезпечення національної економічної безпеки підсилюється через зростання багатоваріантності і альтернативності способів досягнення цілей. Не можна віддавати перевагу тем або іншим варіантам прогнозування розвитку економіки, здійснення інвестицій, формування бюджету країни без оцінки їх соціально-економічних наслідків у вигляді критеріїв і індикаторів безпеки.

Стосовно до сучасної дійсності проблема безпеки набуває особливого значення ще й тому, що формулювання національних інтересів створює базу для стратегій зростання розвитку в усіх галузях країни та їх безпеки.

В існуючій економічній системі виробництво здійснюється підприємствами, що належать приватним особам, і рішення ухвалюються виходячи з вигоди власників цього підприємства. Розподіл ресурсів в економіці децентралізоване, тому що вони розміщено між більшою кількістю ринків товарів і послуг. Ринок повинен синхронізувати дії підприємств, продавців і покупців, встановлюючи рівновагу між обсягом випуску товарів та ціною. Із цього погляду економічна безпека підприємства полягає в гарантуванні одержаного доходу, що задовольняє, насамперед власника.

Кожне підприємство виступає на ринку не тільки продавцем, але й покупцем. Виступаючи одночасно в якості продавця і покупця, підприємство може забезпечити свою безпеку за рахунок ефективного використання власності, що перебуває в його розпорядженні. Отже, збереження і збільшення власності є основним завданням забезпечення економічної безпеки підприємства.

Економічна безпека підприємства не може розглядатися ізольовано від навколишнього середовища. Визначальну роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства відіграє держава, яка насамперед повинна гарантувати захист власності. Держава розглядає підприємство як єдиний комплекс, що стоїть на захисті його цілісності.

Наступним аспектом діяльності держави є створення умов для успішного здійснення підприємством своєї діяльності. Таким чином, держава змушена втручатися в ринкові механізми, регулюючи їх так, щоб інтереси всіх зацікавлених сторін перебували в рівновазі.

Для власників важливо, щоб спостерігалася соціальна стабільність, а для населення важлива можливість задовольняти свої потреби. Зростання задоволення потреб населення призводить до зростання доходів власників.

Економічна безпека підприємства – це надійне одержання доходів власником, тому охорона власності є засобом одержання доходу і необхідною умовою для ефективного розпорядження цією власністю.

## РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ЗАГАЛЬНОЇ ТЕОРІЇ БЕЗПЕКИ

### 1.1. Основні категорії загальної теорії безпеки

Безпека – складне соціальне явище, багатопланове і багатогранне у своїх структурних складових і проявах, що відбиває суперечливі інтереси у відносинах різних соціальних суб'єктів.

Джерела осмислення поняття «безпека» можна виявити вже у філософській і політичній думці античних авторів. Прикладом є проблема взаємозв'язку безпеки з господарськими і політичними відносинами, спроба розкрити її роль у суспільному житті. Безпека трактувалася як захист держави і його громадян від різного роду загроз, які були пов'язані із надприродними обставинами.

Серйозні руйнівні наслідки, які принесли Європі війни і революції XIX-XX ст. вплинули на еволюцію свідомості людини та наступні зміни в розумінні безпеки. Безпекою стали позначати не тільки стан окремого індивіда, але і стан окремої держави та міжнародного співтовариства держав.

Основними завданнями загальної теорії безпеки є:

- огляд наукових знань, звернених до проблем безпеки, їх класифікація, виявлення правової основи, рівня розвитку, особливостей різних теорій безпеки, у тому числі обґрунтування необхідності і можливості загальної теорії безпеки та розв'язуваних нею завдань;

- вирішення методологічних проблем загальної і спеціальних теорій безпеки, зокрема, відбір і оцінка дослідницьких підходів, методик, що дозволяють більш ефективно розробляти і аналізувати проблеми безпеки, у тому числі в економічній сфері;

- аналіз і визначення найбільш фундаментальних понять, якими оперує теорія безпеки, а відповідно і загальна характеристика відібраних цими поняттями явищ;

- філософсько-соціологічна і політологічна характеристика природи та сутності небезпек, які є факторами її впливу;

- розробка загальних і соціально-політичних концептуальних ідей, порівняльний аналіз систем безпеки держави і методів її забезпечення.

Якщо говорити про економічну безпеку, то предметом вивчення є методи, механізми, інструменти і технології функціонування економічних систем і інституціональних перетворень, що відповідають вимогам економічної безпеки. Різноманіття галузей економіки, у яких виникають небезпеки, пов'язано із відмінностями та причинами, що їх породжують, і в самому характері їх прояву викликає необхідність дуже різних по своєму змісту спеціальних досліджень, що дозволяють формувати відповідні заходи безпеки.

Зважаючи на те, що проблеми небезпеки і безпеки особливо гостро встають стосовно людини, суспільства, держави, не можна не бачити, що

найбільш глибокі і тісні відносини в загальній теорії безпеки складаються із соціальними і правовими науками. Більша частина її змісту має філософський, правовий і соціально-політичний характер.

Безпеку слід інтерпретувати як властивість системи, яка включає в себе потенційні жертви і загрози для них. Вона забезпечується стабільністю, стійкістю, живучістю жертви і використанням нею наступних методів: відхилення, захиста або знищення джерел небезпеки, загроз і викликів. Під стійкістю мається на увазі здатність нормально функціонувати при формуванні загроз, під стабільністю – сукупність можливостей до довгостроково діючих факторів, що впливають, а під живучістю – здатність систем зберігати функціонування в умовах цілеспрямованої протидії.

Безпека розглядається як задоволення і реалізація необхідних потреб та інтересів, здатність до ефективного запобігання або усунення різного роду небезпек і загроз, прогресу та саморозвитку.

Нерідко в науковій літературі ототожнюються поняття «безпека» і «захищеність», оскільки і безпека, і захищеність протистоять тому самому: загрозі, небезпеці. Однак необхідно відзначити, що спільність названих понять фактично і закінчується.

Діяльність, заснована на вживанні категорії «захищеність» асоціюється зі створенням надійних засобів, що рятують від небезпеки. Діяльність, заснована на вживанні категорії «безпека», значною мірою характеризується іншими, переважно політичними і правовими засобами, іншими механізмами і структурами, що усувають саму небезпеку. Необхідність у захищеності виникає та існує там, де відбувається конфронтація. В свою чергу, основи безпеки держави, суспільства, нації виникають і існують там, де формуються умови взаємодії, співробітництва, партнерства. Таким чином, безпека держави містить у собі не тільки захищеність від загроз зовні, але і захищеність життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави в сфері політики, економіки, екології, права, культури, міжнародних відносин та інше.

Також у наявності взаємозв'язок безпеки і стабільності. Під стабільністю розуміють стійкість, сталість, яка відбулася на певному рівні. Зміни, що знижують безпеку внутрішніх умов, що погіршують зовнішні та існуючі соціальні системи, містять у собі потенціал нестабільності.

Разом з тим, об'єкт за певних умов може відчувати себе в безпеці в період бурхливих змін і нестабільності, а не тільки в процесі спокійного, еволюційного розвитку. З іншого боку, стабільною, фіксованою може бути і конфронтаційна обстановка, військове протистояння, відносно стабільним може бути і тоталітарний або жорстко авторитарний політичний режим. Навряд чи в цих випадках можна говорити про справжню безпеку. Отже, неминуче напрашується висновок, що в науці і практиці не можна ототожнювати стабільність із безпекою.

## 1.2. Класифікація видів економічної небезпеки

Небезпека – центральне поняття сфери безпеки. Під небезпекою розуміються явища, процеси, об'єкти, здатні в певних умовах завдати шкоди здоров'ю людину, збиток навколишньому природному середовищу і соціально-економічній інфраструктурі, тобто викликати небажані наслідки безпосередньо чи побічно. Інакше кажучи, небезпека є наслідком дії деяких негативних (шкідливих і небезпечних) факторів на певний об'єкт впливу. При невідповідності характеристик, що впливають на фактори об'єкта впливу і з'являються феномени небезпеки (наприклад, ударна хвиля, аномальна температура, недостатність кисню в повітрі, токсичні домішки в повітрі та інше).

Небезпека – властивість, внутрішньої складної системі. Вона може реалізуватися у вигляді прямого або непрямого збитку для об'єкта впливу поступово або раптово, і різко в результаті відмови системи. Прихована небезпека для людини реалізується у формі травм, які відбуваються при нещасних випадках, аваріях, пожежах та ін., для технічних систем – у формі руйнувань, втрати керованості тощо, для екологічних систем – у вигляді забруднень, втраті видової різноманітності та ін. Визначальні ознаки – можливість безпосереднього негативного впливу на об'єкт впливу, можливість порушення нормального стану елементів виробничого процесу, у результаті якого можуть виникнути аварії, вибухи, пожежі, травми.

Наявність хоча б одного із зазначених ознак є достатнім для віднесення факторів до розділу небезпечних або шкідливих.

Кількість ознак, що характеризують небезпеку, може бути збільшене або зменшене залежно від цілей аналізу.

Класифікація видів економічної небезпеки може бути наступною.

**1. За характером адресної спрямованості** та ролі суб'єктивного фактору у виникненні несприятливих умов можна виділити:

– *виклик* – сукупність обставин не обов'язково конкретно загрозливого характеру, але, безумовно, що вимагають реагувати на них з метою попередження або зниження можливого збитку;

– *ризик* – імовірність виникнення несприятливих і небажаних наслідків діяльності самого суб'єкта;

– *загроза* – найбільш конкретна і безпосередня форма небезпеки, тобто вже діюча небезпека, яка характеризується сукупністю умов і факторів, що створюють небезпеку інтересам громадян, суспільству і державі, а також національним цінностям і життю населення.

**2. За джерелами виникнення небезпеки можуть мати:**

- природнім явищем;
- техногенним;
- мати соціальне походження.

**3. Відповідно до причинно-наслідкової обумовленості:**

- небезпеку, що заподіює збиток безпосередньо здоров'ю і життю населення;

– небезпека, що відбувається внаслідок скорочення або спустошення приналежної території і руйнування властивого їм укладу духовного та громадського життя.

**4. За ступенем ймовірності небезпеки різняться як:**

- реальні небезпеки;
- потенційні небезпеки.

**5. За рівнем (розмаху і масштабу можливих наслідків) можуть бути:**

- міжнародні небезпеки (глобальні і регіональні – регіони світу, країни);
- національні, локальні (або регіональні – регіони країни);
- частки (фірм, особистості).

Крім того, національна безпека ділиться на:

- державну безпеку;
- локальну (регіональну) безпеку.

Залежно від типу загрози, а також у змістовному плані виділяються наступні області її прояву і забезпечення:

- економічна безпека;
- екологічна безпека;
- військова безпека;
- інформаційна безпека;
- ресурсна безпека;
- науково-технічна безпека;
- соціальна безпека;
- політична безпека;
- правова безпека;
- технічна безпека та ін.

У ряді випадків при описі складних явищ і при оцінці небезпеки декількох загроз використовують комбіновану назву безпеки або вводять умовну назву.

Висока значимість функції забезпечення безпеки пояснюється тим, що вона активно впливає на формування напрямків і можливі рівні розвитку в тій чи іншій сфері життєдіяльності. До того ж в сучасних умовах рівень безпеки значною мірою визначається рівнем розвитку. Безпека забезпечується всією сукупною держави. Але ця залежність далеко не лінійна і детермінована. Чим більш розвинена країна в різних напрямках, тим більше в неї можливостей забезпечення своєї безпеки. Але реалізація цих можливостей на практиці може бути далеко не простою і високий рівень розвитку ще не гарантує високого рівня безпеки.

Більше того, по своїй суті і змісту завдання розвитку та забезпечення безпеки завжди мають протилежну спрямованість. Розвиток органічно вимагає постійного розширення, відновлення, інновацій у тих або інших сферах діяльності суспільства. Безпека ж вимагає стабільності існуючого положення, обмеження всякого роду новацій, особливо ризикованих.

Звичайно, реальний взаємозв'язок між розвитком і безпекою носить більш складний діалектичний характер, оскільки ці дві найважливіші функції життєдіяльності суспільства тісно зв'язані між собою та окремо існувати в принципі не можуть.

## РОЗДІЛ 2. НЕБЕЗПЕКИ ТА ЗАГРОЗИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

### 2.1. Законодавство в сфері економічної безпеки

Розглянемо основні закони про економічну безпеку в Україні. В статті 17 Конституції України [2] наведено, що захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави, справою всього Українського народу.

Відповідно до Закону України «Про бюро економічної безпеки України», яке є центральним органом виконавчої влади, на який покладаються завдання щодо протидії правопорушенням, що посягають на функціонування економіки держави [3]. Правову основу діяльності Бюро економічної безпеки України становить Конституція України. В Законі визначається, що ризик – це загроза, що ідентифікується в бюджетній, податковій, митній, грошово-кредитній або інвестиційній сфері, вплив якої призводить до тінізації економіки та послаблення економічної безпеки держави.

Відповідно до покладених завдань, Бюро економічної безпеки України виконує правоохоронну, аналітичну, економічну, інформаційну та інші функції.

У статті 4 цього Закону визначено основні завдання Бюро економічної безпеки України, якими є:

- виявлення зон ризиків у сфері економіки шляхом аналізу структурованих і неструктурованих даних;
- оцінювання ризиків і загроз економічній безпеці держави, напрацювання способів їх мінімізації та усунення;
- надання пропозицій щодо внесення змін до нормативно-правових актів з питань усунення передумов створення схем протиправної діяльності у сфері економіки;
- забезпечення економічної безпеки держави шляхом запобігання, виявлення, припинення, розслідування кримінальних правопорушень, що посягають на функціонування економіки держави;
- збирання та аналіз інформації про правопорушення, що впливають на економічну безпеку держави, та визначення способів запобігання їх виникненню в майбутньому;
- планування заходів у сфері протидії кримінальним правопорушенням, віднесеним законом до його підслідності;
- виявлення та розслідування правопорушень, пов'язаних з отриманням та використанням міжнародної технічної допомоги;
- складання аналітичних висновків і рекомендацій для державних органів з метою підвищення ефективності прийняття ними управлінських рішень щодо регулювання відносин у сфері економіки [3]. В статті 1 Закону України «Про національну безпеку України» [4] визначається, що національна

безпека України – захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз.

Небезпеки і загрози завжди вказують на взаємодію двох сторін – тієї, яка виступає джерелом і носієм небезпеки – суб'єкт; тієї, на яку спрямована небезпека або загроза – об'єкт.

Особистість у даній системі є вищою метою суспільно-політичного і соціально-економічного розвитку країни.

Суспільство – це соціальне середовище і необхідна умова творчості особистості в системі суспільних відносин.

Держава ж представляє організаційно-політичний механізм реалізації суспільних відносин і забезпечення гарантій прав громадян. Держава не повинна підніматися над особистістю, тому що його завдання – створити такий механізм, щоб творчий розвиток особистості насправді був вищим національною метою.

Об'єктами загроз у національному масштабі є практично всі сфери життя й діяльності суспільства. І в кожній з них існують специфічні особливості небезпек і загроз. Приміром, можна виділити наступні сфери:

- політична;
- військова;
- екологічна;
- соціальна;
- економічна;
- демографічна;
- продовольча;
- психологічна;
- інформаційна та ін.

Іншою формою небезпеки виступає ризик – можлива небезпека невдачі дій, що вживають, або самі дії, пов'язані з такою небезпекою. Люди найчастіше сподіваються на щасливий випадок – ризикують, створюючи певний збиток собі. У державних справах – політику, економіці, оборонній діяльності – найчастіше має місце усвідомлений ризик, коли ретельно розраховуються очікувана вигода, ціна, яку припустимо заплатити за неї, наслідку та інше. Поняття «небезпека» охоплює також явища, процеси і дії, якими люди завдають шкоди природі, а природа людям.

Поняття «загроза» родинно поняттю «небезпека». Загроза – це небезпека на стадії переходу з можливості в дійсність, висловлений намір або демонстрація готовності одних суб'єктів завдати шкоди іншим.

Таким чином, загроза – результат наявних, що й формуються в самому суспільстві, у міждержавних відносинах протиріч, і без їхнього виявлення й рішення ніяка безпека забезпечено бути не може. Саме тому в методологічному аспекті причини небезпеки – протиріччя, а не загрози – здобувають якість сутнісної характеристики.

*По-перше*, уся сума протиріч, як загальних, так і в окремих видах безпеки, відповідних до конкретних сфер життєдіяльності суспільства й держави, має й внутрішній, і зовнішній характер.

*По-друге*, основне протиріччя, що визначає всю суму внутрішніх і зовнішніх протиріч, полягає в прийнятті і неприйнятті основних ціннісних орієнтацій окремої цивілізації усередині країни та у її відносинах з іншими цивілізаціями.

*По-третьє*, самі протиріччя не є застиглими, а міняють свою сутність і спрямованість розвитку під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів. Дана особливість визначає зміст системного, проблемного і факторного аналізу протиріч та тенденцій їх розвитку як неодмінної умови своєчасної адекватної реакції на наявні і здатні виникнути загрози. Крім значення, що попереджає, факторний аналіз дозволяє виділити та згрупувати фактори дестабілізуючого і стабілізуючого характеру.

Дане положення має принципове значення для вироблення й реалізації конкретних заходів у системі забезпечення безпеки, спрямованих на нейтралізацію, зменшення дестабілізуючих факторів і стимулювання дій стабілізуючих факторів. У цьому і полягає не стільки захисна, скільки сприятливо-позитивному розвитку функція забезпечення безпеки.

*По-четверте*, не завжди точно визначаються самі протиріччя, їх носії (суб'єкти), що неминує спричиняє помилки не тільки й не стільки теоретичного, скільки практичного характеру, і прийняття рішень, що збільшують протиріччя.

Як підсумок, загроза завжди носить предметний характер, наповнена конкретним змістом і у випадку чітко вираженого небезпечного стану такого змісту досить часто здобуває конкретну правову характеристику.

## 2.2. Глобальні загрози та безпека

Глобальні загрози планетарно загрожують усьому живому на Землі, та й сама Земля, піддаючись таким небезпечним впливам, може бути знищена. Найбільш страшними глобальними загрозами є космічна астероїда небезпека і небезпека циклічних змін клімату та біосфери Землі.

Астероїда небезпека не є такою вже неймовірною та по своїй значущості може наблизитися до ядерної. Характерними рисами астероїдної небезпеки є її практична непередбачуваність, що обумовлює необхідність постійного контролю над космічним простором, і малий час на вживання захисних заходів. Друга природна небезпека глобального рівня, пов'язана із циклічними змінами клімату та біосфери, подібними тем, при яких вимерли динозаври, добре прогнозується на багато тисяч років уперед. Основні небезпеки глобального рівня, обумовлені діяльністю людини, представлені в таблиці.

Небезпеки і загрози глобального рівня є зовнішніми стосовно об'єктів безпеки розташованих нижче ієрархічних рівнів: регіонального, державного, суспільного та індивідуального, і в значній мірі визначають стан безпеки об'єктів цих рівнів.

До внутрішніх небезпек і загрозам нижніх ієрархічних рівнів можна віднести такі:

- регіональні та національні соціальні вибухи і конфлікти;
- голод, поширення хвороб, деградація людей (фізична, інтелектуальна, духовно-моральна);
- наростання насильства, тероризму, злочинності, наркоманії, пияцтва;
- тверда диктатура одного багаті держави або групи таких держав над переважною більшістю населення іншого миру заради власного благополуччя і т.д.

Джерелами цих загроз і небезпек є різкий розрив у рівні життя народів і країн, несправедливий розподіл життєвих благ, антагоністичний характер глобальної соціальної структури та ін.

Найбільший ризик протистояння укладений у нерівності, що зростає між багатими і бідними країнами. Якщо цей процес не буде зупинений, то неминучі регіональні, міждержавні і міжнаціональні конфлікти та можливий глобальний соціальний вибух.

### **2.3. Загрози національної безпеки**

Загрози і виклики національної безпеки в економічній сфері характеризуються рівнем розвитку продуктивних сил і економічних відносин, спрямованих на реалізацію потреб особистості, суспільства, держави, наявністю корисних копалин, розвитку інфраструктури, кваліфікованої робочої сили й системи її підготовки, а також характером інтеграції в систему світових господарських зв'язків [5].

Розглядаючи загрози безпеки в соціальній сфері, до них можна віднести сукупність заходів щодо захисту інтересів країни і народу в соціальній сфері, розвиток соціальної структури й відносин у суспільстві, системи життєзабезпечення й соціалізації людей, способу життя нинішніх і майбутніх поколінь відповідно до потреб прогресу.

Доповнюючи це визначення можна уточнити, що соціальна безпека – це, насамперед, частина більш загальної категорії – національної безпеки, що соціальна безпека – це стан захищеності особистості, соціальної групи, спільності від загроз порушення їх життєво важливих інтересів, прав, свобод.

До загроз національної безпеки в економічній сфері належить сукупність макроекономічних, фінансових, інформаційних, соціальних, технічних та інших умов, що забезпечують якість життя її безпеку і діяльність на території певної держави.

Екологічна безпека – це сукупність станів, процесів і дій, що забезпечує екологічний баланс у навколишньому середовищі, що не призводить до життєво важливих загроз, нанесених природному середовищу і людині. Це також процес забезпечення захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства, природи, держави і усього людства від реальних або потенційних загроз, створюваних антропогенним чи природним впливом на навколишнє середовище.

Об'єктами екологічної безпеки є права, матеріальні і духовні потреби особистості, природні ресурси й природне середовище або матеріальна основа державного й суспільного розвитку.

Під загрозою екологічної безпеки повинні розумітися види господарської або іншої діяльності, які виявляють шкідливий вплив на навколишнє середовище та представляють небезпеку для життя й здоров'я людей внаслідок можливих порушень, що настали або нормативів якості навколишнього середовища.

Переважа в секторі економіки екологічно «брудних» виробництв, концентрація промислових об'єктів у великих містах і промислових центрах, що росте кількість автотранспортних засобів, низький рівень технічної оснащеності підприємств, постійне збільшення площ для розміщення відходів виробництва й споживання створюють умови для ескалації негативного впливу на навколишнє середовище та, як наслідок, зниження тривалості життя, погіршення здоров'я населення.

Наступною загрозою є інертність впровадження передових природоохоронних технологій і безвідхідних виробництв. Багато підприємств і компанії, які займаються виробництвом, виділяють недостатньо засобів на природоохоронні технології й безвідхідні виробництва. Загрозу екологічної безпеки також представляє неефективне, екологічно невиправдане використання території. Крім того, екологічну загрозу представляють відходи виробництва і споживання, обсяг яких неухильно росте, набагато перевищуючи наявні в країні можливості їх переробки й знешкодження.

Підвищення економічної безпеки регіону є необхідною умовою забезпечення захисту його соціально-економічних відносин від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Національна безпека України, поряд з зовнішньополітичними та зовнішньоекономічними чинниками, безпосередньо залежить від стану не лише вітчизняної економіки, але і від міжнародної. Тому оцінку економічної безпеки слід здійснювати в обсязі всіх сфер життєдіяльності з урахуванням політичних, геополітичних, соціально-економічних та інших умов, що забезпечують повноцінний захист життєво важливих інтересів суспільства.

До показників економічної безпеки належать: валовий внутрішній продукт, зростання ВВП, якість життя населення та врахування їх рівнів, зростання темпів інфляції, конкурентоспроможність держави серед інших країн світу, рівень безробіття, кримінальний стан економіки, науково-технічний потенціал, експортно-імпортні операції, внутрішній та зовнішній борг держави та інше.

#### **2.4. Економічна злочинність та її вплив на стан безпеки держави**

Економічний стан країни виступає важливим критерієм з точки зору оцінювання розвитку забезпечення економічної безпеки держави, життя населення, інноваційного розвитку, соціального стану, безпеки життєдіяльності та розвитку економіки.

Спричинення збитків державі через створення організованих злочинних угруповань, контрабанди товарів, корупції, злочини у фінансовій сфері, розповсюдження наркотиків, ухилення від сплати податків, операції з незаконною конвертацією валюти, державне розкрадання власності призводить до занепаду держави та загрози економічній та політичній стабільності [38].

До форм злочинності належить внутрішньодержавна та міждержавна. Основними сферами економічної злочинності виступають: виробнича, розподільча, обмінна та споживча. Найбільш небезпечними видами економічної злочинності виступають: контрабанда, викрадання інформації з підприємства, корупція, злочини проти власності, незаконний обіг валюти, злочини у фінансово-кредитній сфері.

Основними видами злочинності в сфері економіки виступають: правопорушення у сфері використання бюджетних коштів, правопорушення в сфері оподаткування, правопорушення посадових осіб у здійсненні економічної діяльності, правопорушення у підприємницькій діяльності, правопорушення у зовнішньоекономічній діяльності, службові злочини, протиправні діяння в сфері економіки.

Організована економічна злочинність не лише в нашій країні, а й у світі, спричиняє загрозу економічній та політичній стабільності, а організовані злочинні угруповання завдають глобальну загрозу державі, протидія з якими носить міжнародний характер [18].

До економічного спаду та занепаду держави призводить ще такий вид злочину, як легалізація (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, тіньова економіка, кіберзлочини, створення фіктивних фірм, кримінальне банкрутство, конвертаційних центрів тощо.

Існують схеми легалізації доходів тіньової економіки, до яких належить: неконтрольована кримінальна частка тіньової економіки, нелегальна кримінальна частка тіньової економіки, операції з приховування частки обігу, невраховані операції, псевдо операції, операції незареєстрованих суб'єктів економічної злочинності, операції зареєстрованих суб'єктів без відображення у бухгалтерській звітності економічної, доходи від кримінального бізнесу, корисної злочинності, корупційної злочинності, формування тіньових капіталів за рахунок ухилення від сплати податків, формування кримінального капіталу, вивіз нелегально зароблених коштів та інше.

Досліджено, що банківським, фінансовим та кредитним установам загрожують злочинні формування, які контролюють усі їх фінансові потоки і, використовуючи різні засоби, конвертують грошові кошти та виводять їх за межі держави. Цифрові технології спрощують життя людини, але це і дає змогу злочинцям застосовувати ці технології для небезпечних діянь. Доведено, що ситуація із використанням кіберзлочинності у світі погіршується.

Стають більш поширеними порушення проти конфіденційності та цілісності інформації, шахрайство, порушення авторських прав, втручання в системи даних корпоративних підприємств, банків, установ.

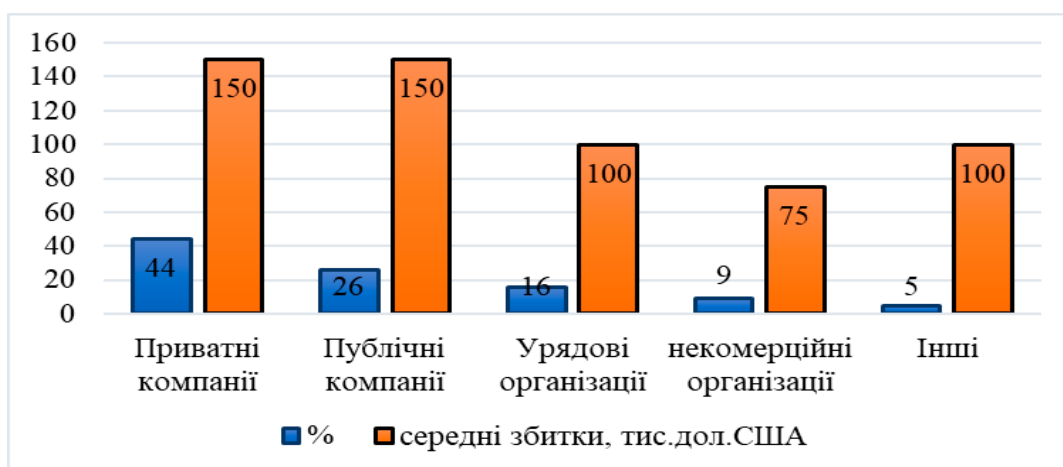
## 2.5. Шахрайство на підприємствах

Корпоративне шахрайство належить до економічної злочинної діяльності, яке отримує вигоду шляхом обману, хитрощів, зловживанням довіри, приховуванням правди, тощо. Економічні злочини більш характерні для країн, де рівень тінізації економіки досить високий. Шахрайство на підприємствах є поширеним явищем у розвинутих країнах з високим рівнем економіки. Україна посідає шосте місце у національному рейтингу корпоративних шахрайства (45 %); росія – 1 місце (71 %), Південна Африка – 2 (62 %), Кенія – 3 (57 %), Канада – 4 (56 %), Мексика – 5 місце (51 %) (за даними дослідження РwС «Економічні злочини в період економічного спаду»). Жертвами економічних злочинів за останні два роки стали 59% вітчизняних компаній– це вище, ніж середньосвітовий показник (43 %).

За останніми дослідженнями 67 % всіх випадків шахрайства скоється у віці 31-40 років [11]. Найбільші шанси на шахрайство у працівників (77 %), які працюють у галузі фінансів, бухгалтерського обліку, продажів, закупівель, у вищому керівництві. Відповідно до підприємств України найбільш поширеними видами шахрайства на підприємствах є корупція, зловживання службовим становищем та незаконне привласнення активів.

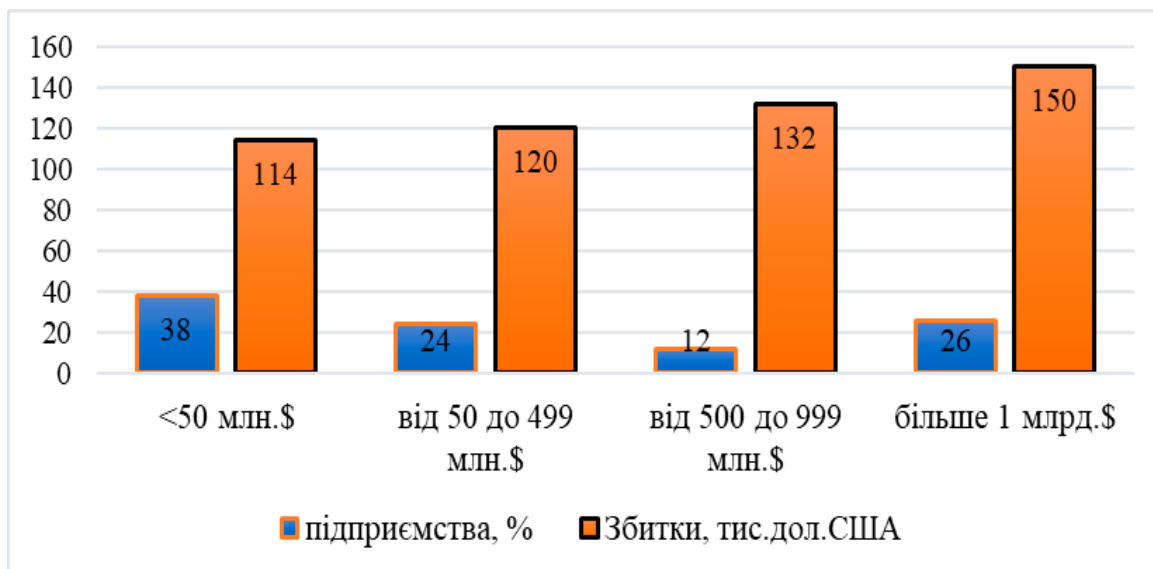
Рівень шахрайства на підприємствах зростає, бо рівень розкриття таких злочинів дуже низький і їх важко ідентифікувати. Частіше корпоративні шахраї скоюють злочини у великих компаніях, тому збитки компаній становляться дуже значними.

Від професійного шахрайства у 2020 році постраждало близько 70 % усіх підприємств світу [11], з яких приватних організацій 44 % і 26 % публічних компаній, урядових підприємств 16 %, а некомерційних 9 % (рис. 2.1). Приватні та публічні компанії понесли в середньому збитків по 150 тисяч доларів США, урядові 100 тисяч доларів США, а найменше збитків зазнали некомерційні 75 тисяч доларів США.



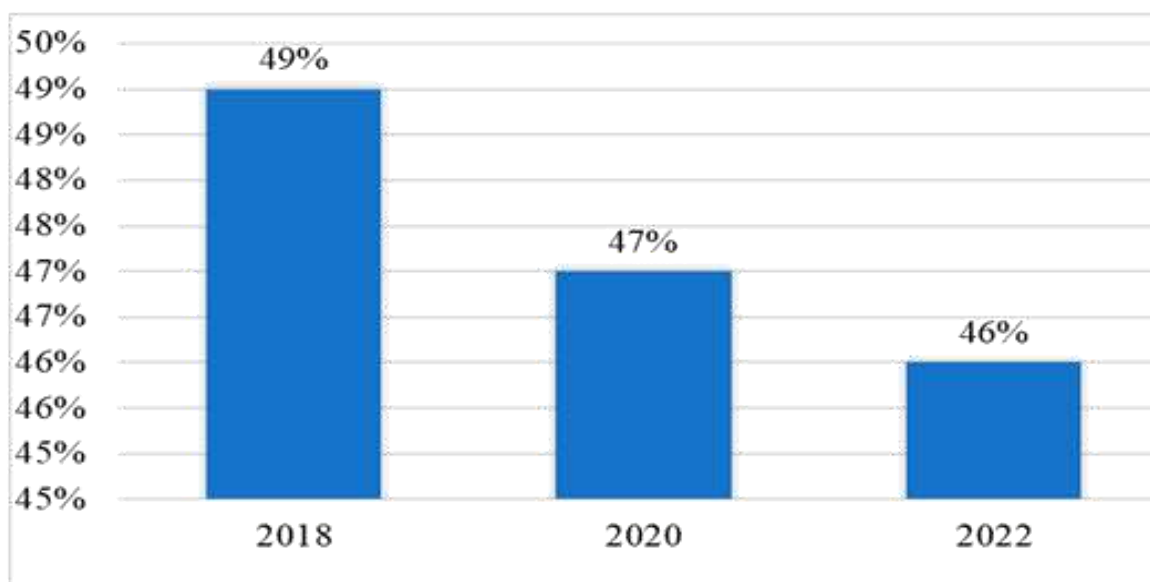
**Рис. 2.1. Збитки підприємств світу від професійного шахрайства у 2020 році**

Підприємства, річний дохід яких складає менше 50 млн. дол. США, мають збитки 114 тис. дол. США (до таких належить 38 % підприємств). Найбільший збиток мають підприємства [11], дохід яких більше 1 млрд. дол. США. 150 тис. дол. США (26 % підприємств) (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Збитки підприємств в залежності від їх річного доходу**

Частка організацій, які зазнають шахрайство, корупцію та інші види економічної злочинності за останні роки у світі зменшується (рис. 2.3).



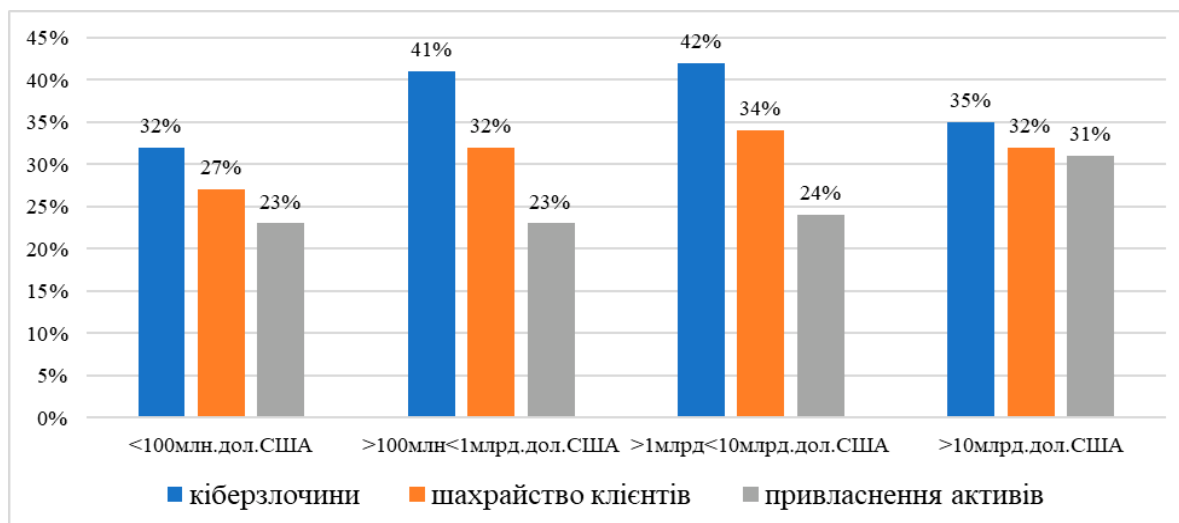
**Рис. 2.3. Рівень шахрайства та економічної злочинності у світі**

Майже дві третини технологій, медіа та телекомунікаційних компаній в тій чи іншій формі потерпають від шахрайства і мають найвищий показник серед усіх галузей.

Компанії, у яких щорічний дохід становив понад 10 мільярдів дол. США, зазначили, що 52 % компаній зазнали шахрайства протягом останніх 24 місяців, у цій групі майже кожен п'ятий повідомив, що їх найбільший фінансові збитки у 2021 році становили більше, ніж 50 млн. дол. США.

У невеликих компаній із доходом 100 млн. дол. США, постраждалих було менше, 38 % компаній зазнали шахрайства, з яких приблизно кожен четвертий зіткнувся із загальним збитком понад 1 млн. дол. США. 46 % опитаних організацій повідомили, що зазнали шахрайства чи іншого економічного злочину на протязі останніх 24 місяців (2020-2021 рр).

Досліджуючи типи шахрайства на підприємствах у 2021 році, необхідно сказати, що найбільше підприємств потерпали від таких трьох типів економічних злочинів, як: кіберзлочини, шахрайство клієнтів та привласнення майна (рис. 2.4.). Найбільша частка (42 %) підприємств із річним доходом від 1 до 10 млрд. дол. США, потерпала від кіберзлочинів, 34 % від шахрайства клієнтів та 31 % компаній (із річним доходом від 10 млрд. дол. США) від привласнення активів.

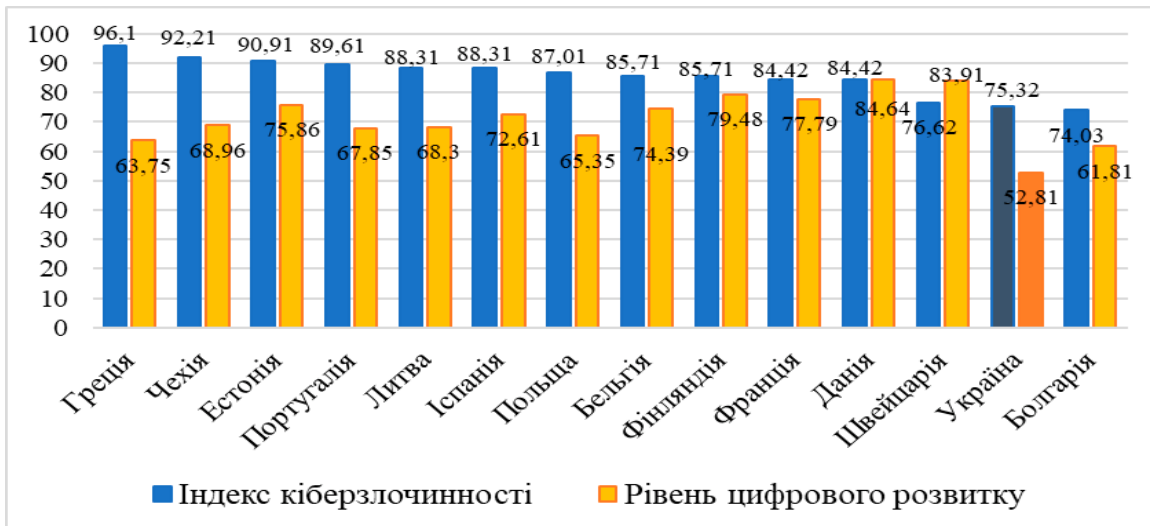


**Рис. 2.4. Типи шахрайства на підприємствах у 2021 році**

Для забезпечення стратегічного розвитку економіки держави необхідно створити потужну виробничу базу з надійною та ефективною системою захисту від можливих загроз. Досягнення належного рівня захисту економічної безпеки України не можливо без забезпечення високого рівня захисту від кіберзлочинності.

За даними Національного індексу кібербезпеки (National Cybersecurity Index 2022), Україна у 2021 році піднялася на чотири позиції та зайняла 24 місце серед 160 країн світу.

У першій десятці рейтингу у 2021 році опинилися Греція (96,1), Литва (93,51), Бельгія (93,51), Чехія (92,21), Естонія (90,91), Німеччина (90,91), Португалія (89,61), Іспанія (88,31), Польща (87,01), Фінляндія (85,71) та Франція (84,42) (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Рівень кіберзлочинності у світі у 2021 році**

Поруч з Україною (75,32) у рейтингу Швейцарія (76,62) та Латвія (75,32) (21 та 23 місця відповідно). На останніх позиціях Соломонові острови, Тувалу (тихоокеанська країна в Полінезії) та Південний Судан (Африка).

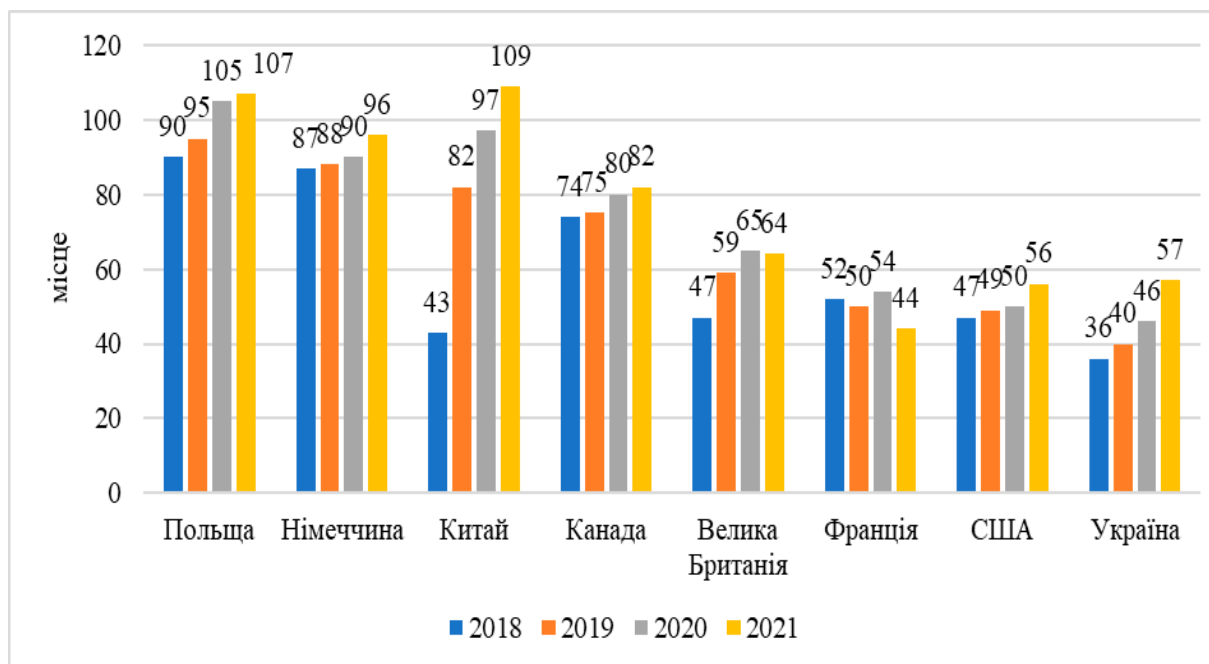
Рівень цифрового розвитку в Україні у 2021 році становив 55,95, а найбільший належить Данії 84,17, яка у рейтингу займає 13 місце.

Професійне шахрайство приводить до матеріальних втрат, судових витрат і може призвести до банкрутства компанії. Створюючи стратегічний план та моніторинг планування діяльності і розвитку підприємства, можна зменшити ризики, які можуть статися на підприємствах і вжити заходи щодо уникнення професійного шахрайства. Сучасна політика корпорацій та підприємств має бути направлена на застосування сучасних методів та засобів щодо запобігання шахрайству і забезпечення їх надійного економічного розвитку.

## 2.6. Напрями підвищення економічної безпеки в Україні

Дослідження та узагальнення сучасного та передового зарубіжного досвіду у сфері участі громадськості у запобіганні економічної злочинності дають підставу для вибору деяких пропозицій щодо вдосконалення правоохоронної діяльності шляхом запровадження участі громадськості у стратегіях запобігання злочинам [25].

Протягом останніх чотирьох років (з 2018 по 2021 рр.) Україна покращила позиції у рейтингу злочинності і піднялася на двадцять одну сходинку вгору з 36 до 57 місця [20]. Покращили свої позиції у рейтингу США, Велика Британія, Німеччина, Китай та Канада. Найкращі позиції має Польща, яка протягом цих років займає найвищі сходинки (із 90 на 107 місце) (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Місце країн світу за рівнем злочинності у 2018-2021 роках**

В даний час у світі, особливо в західних країнах, розуміння громадськістю запобігання злочинності відрізняється від розуміння в Україні. Якщо згідно з чинним українським законодавством, громадськість представлена публічними правоохоронними органами та окремими громадянами, то у зарубіжних країнах серед громадськості багато учасників: засоби масової інформації, церкви, релігійні організації, волонтери, установи та установи різних форм власності, що надають державні послуги, злочинці та їх батьки тощо.

## 2.7. Загрози та небезпеки для особистості і суспільства

Відмінною рисою діяльності господарюючих суб'єктів на сучасному етапі функціонування ринкових відносин в Україні, є дії, спрямовані для досягнення поставленої підприємницької мети на свій страх і ризик, пов'язані з фінансовими моральними втратами, а також можливістю банкрутства.

Економічна безпека господарюючого суб'єкта – це стан, при якому керівництво і засновники визнають його як прийнятним, бажаним і цільовим. Загрози безпеки підприємництву проявляються в наступних основних сферах.

### **Загрози, що існують у сфері економіки:**

- розкрадання, які відбуваються шляхом присвоєння, розтрата, зловживання службовим становищем;
- крадіжки;
- хабарництво;
- корисливі зловживання владою або службовим становищем;
- контрабанда;
- порушення правил валютних операцій.

**Соціальні загрози пов'язані з:**

- рівнем зростання безробіття;
- із зростанням розриву у рівнях доходів між бідними і багатими;
- дискримінаційне становище жінок у бізнесі, інвалідів, військовослужбовців.

**До групи інформаційних загроз належать дії, що приводять:**

- до витоку конфіденційної інформації;
- до модифікації інформації, зміна змісту і структури в інтересах зловмисника;
- до знищення;
- до дій неправомірного володіння і використання охоронних відомостей (розголошення, витік по технічних каналах, несанкціонований доступ з боку зловмисників).

Економічна безпека господарюючого суб'єкта визначається сучасним характером, орієнтацією і спрямованістю, що впливають на зовнішні та внутрішні загрози підприємництва, як на макроекономічній, так і на мікроекономічній основі.

**До зовнішніх макроекономічних загроз належать:**

- розвідувальна діяльність іноземних спецслужб і організацій з добування матеріалів, пов'язаних із створенням нових технологій і новітніх зразків техніки;
- діяльність іноземних організацій, фірм, компаній, спрямована на шкодунаціональним інтересам і безпеці країни;
- проникнення в нашу економіку міжнародних злочинних формувань і їх капіталу, різного роду авантюристів і шахраїв із числа іноземних громадян.

**До внутрішніх макроекономічних загроз належать:**

- розширення масштабів корупції в органах державної влади, проникнення в них злочинних елементів, що впливають на розвиток негативних тенденцій у сферах приватизації, фінансово-банківської діяльності в сфері зовнішньоекономічних зв'язків;
- зростання економічної злочинності, включаючи контрабанду і незаконний експорт капіталів, валюти, стратегічної сировини, злочину у фінансовій сфері, незаконні операції із цінними паперами, по залученню внесків;
- організована злочинна діяльність в економіці, проникнення кримінального капіталу в найважливіші і найбільш дохідні сфери легального бізнесу.

Поряд з макроекономічними загрозами існує і мікроекономічне трактування загроз підприємству. Стосовно окремої юридичної особи можна привести наступні види зовнішніх загроз, перерахованих нижче.

**До зовнішніх мікроекономічних загроз належать:**

- несумлінна конкуренція;
- злочинні дії (кримінальне насильство, зазіхання на комерційну таємницю);
- протизаконні дії окремих осіб і організацій адміністративного апарату, у тому числі і податкових служб;
- порушення встановленого регламенту збору, обробки й передачі інформації;
- промислове шпигунство;
- «рейдерство».

**До внутрішніх мікроекономічних загроз належать:**

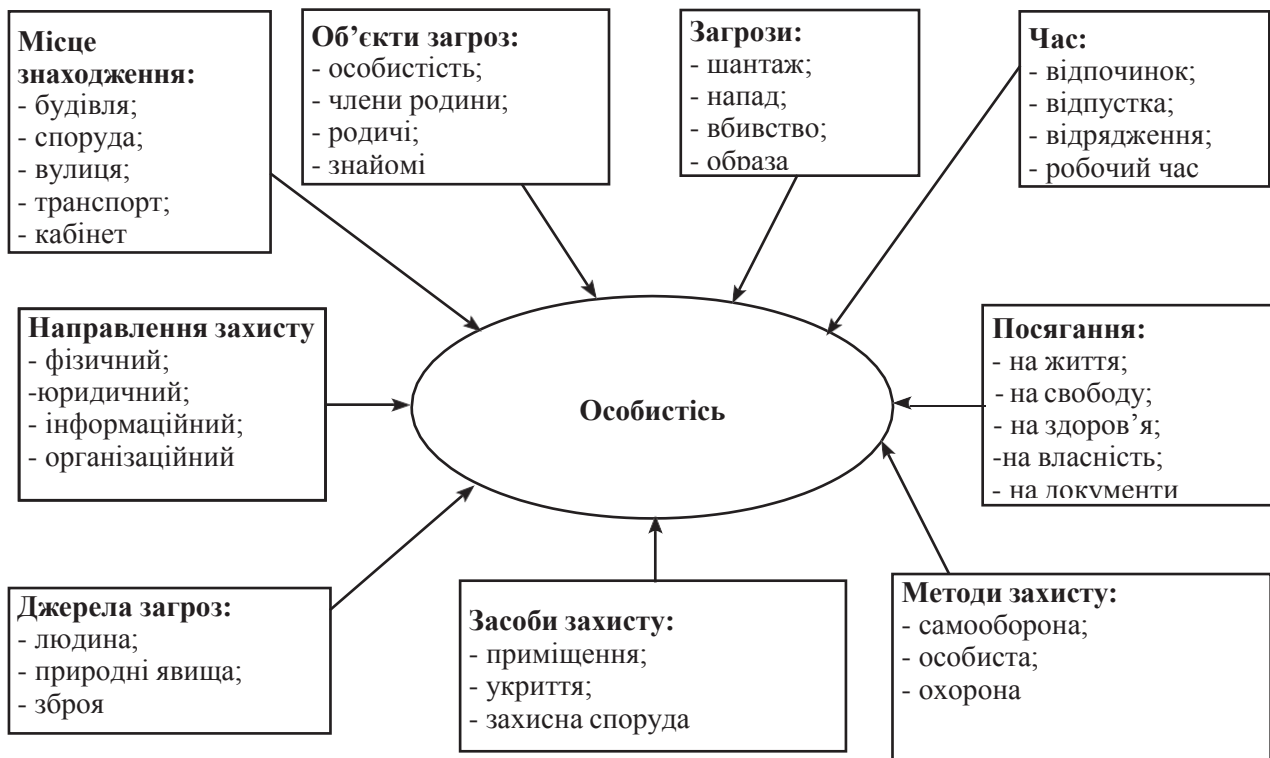
- навмисні злочинні дії (продажність) власного персоналу;
- низький професіоналізм і несумлінності;
- ненавмисні дії і помилки співробітників;
- відмова устаткування і технічних засобів;
- зброї програмного забезпечення засобів обробки інформації.

Безпека людини в широкому змісті – це стан його повного фізичного, соціального й духовного благополуччя, яке визначається внутрішніми (спадковість, фізичне й психічне здоров'я) і зовнішніми (навколишнє природне, антропогенне, техногенне, соціальне середовище) факторами.

**До основних внутрішніх факторів належать:**

- пагубні звички, поведінка і соціальне середовище;
- біологічні фактори (спадковість);
- навколишнє середовище (природа, техніка, соціум), екологія тощо.

Певний інтерес представляє концептуальна модель безпеки особистості, яка допомагає розібратися з небезпеками, які протистоять особистості в системі «людей – соціальне середовище» (рис. 2.7).



**Рис. 2.7 Концептуальна модель безпеки особистості**

Крім небезпек, що загрожують людині з боку соціального середовища, він і сам нерідко сприяє створенню несприятливих факторів для свого і без того непростого існування. Ці фактори носять, насамперед, психологічний характер і проявляються в поведінці людини. Вони можуть бути відносно стійкими й тривалими за часом і обумовлюватися незадоволеністю соціальним станом і результатами трудової діяльності, байдужністю до оточення. Дія таких факторів веде до конфліктів, поведінкових зривів, виникнення стану тривоги, страху, переляку, паніки і т.д.

## **РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

### **3.1. Основні положення Стратегії економічної безпеки України**

Стратегія економічної безпеки України визначає шляхи досягнення цілей і реалізації пріоритетів національних інтересів у сфері забезпечення економічної безпеки. Національним інтересам України відповідає сталий розвиток національної економіки, інтеграція України в європейський економічний простір, розвиток рівноправного взаємовигідного економічного співробітництва з іншими державами [5].

Відповідно до Указу Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11.08.2021 р. «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» – «забезпечення національних економічних інтересів вимагає формування і реалізації стратегічного курсу у сфері забезпечення економічної безпеки, спрямованого як на стале нарощення конкурентоспроможності економіки України, так і на поступове зміцнення економічної стійкості та відповідно невразливості національної економіки до зовнішніх і внутрішніх загроз. Отже, стратегічний курс у сфері забезпечення економічної безпеки має два взаємопов'язаних напрями – напрям розвитку та напрям забезпечення безпеки» [5].

Метою цієї Стратегії є визначення стратегічного курсу у сфері забезпечення економічної безпеки, спрямованого на реалізацію Стратегії національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни».

Економічна безпека (ЕБ) держави є інтегральною характеристикою стану економічної системи, оскільки система включає ряд підсистем – найважливіших, взаємопов'язаних структурних складових безпеки, що відображають функціонування окремих сфер економіки: макроекономічну, інвестиційну, інноваційну, фінансову, соціальну, зовнішньоекономічну, енергетичну, продовольчу, демографічну. Цей перелік може доповнюватися або уточнюватися як за складовими, так і за індикаторами в кожній складовій. У свою чергу, ЕБ є підсистемою системи вищого рівня – національної безпеки, що досягається таким рівнем розвитку і таким станом захищеності економіки, який в повній мірі забезпечує потреби держави і створює умови для інноваційного розвитку. Цей висновок підтверджує складність і багатогранність поняття «економічна безпека».

Проблеми внутрішнього розвитку економіки України, динамічні зміни у глобальному економічному просторі та збільшення ступеня відкритості національної економіки викликають необхідність вдосконалення методології оцінки рівня економічної безпеки держави з метою адекватного реагування на дестабілізуючі фактори. Економічна безпека держави є інтегральною характеристикою стану її економічної системи. Декомпозиція економічної системи дозволяє розглянути комплекс взаємозв'язаних структурних складових

безпеки, які відображають функціонування окремих сфер економіки: макроекономічної, інвестиційної, інноваційної, фінансової, соціальної, зовнішньоекономічної, енергетичної, продовольчої, демографічної. Цей перелік може доповнюватись або уточнюватись як за складовими, так і за окремими індикаторами стану кожної з них.

### 3.2. Оцінка стану економічної безпеки

Економічна безпека країни є важливою складовою системи національної безпеки, яка призначена для формування захисту національних інтересів, забезпечення надійного фінансування, формування доходів та витрат. В останні роки відбуваються загрози економічній безпеці держави, які впливають на погіршення її економічного розвитку. Тому важливим є проведення досліджень щодо оцінювання стану та рівня економічної безпеки України. Протягом багатьох років видатними українськими науковцями проводилися розрахунки рівня економічної безпеки України за різними методами та методиками. У 2013 році наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277 затверджено «Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України», які призначено для визначення рівня економічної безпеки України як однієї з основних складових національної безпеки держави і визначають перелік основних індикаторів стану економічної безпеки України, їхні порогові значення, а також алгоритм розрахунку інтегрального індексу економічної безпеки [6].

Ці Методичні рекомендації базуються на комплексному аналізі індикаторів економічної безпеки з виявленням потенційно можливих загроз економічній безпеці в Україні і застосовуються Мінекономрозвитку для інтегральної оцінки рівня економічної безпеки України в цілому по економіці та за окремими сферами діяльності. Інші органи виконавчої влади, наукові інститути та інші установи в межах своїх повноважень можуть використовувати ці Методичні рекомендації та визначати рівень складових економічної безпеки для прийняття управлінських рішень щодо аналізу, запобігання та попередження реальних і потенційних загроз національним інтересам у відповідній сфері [6].

*Складовими економічної безпеки є:*

– *виробнича безпека* – це стан виробничої сфери країни, за якого забезпечується максимально ефективно використання наявних виробничих потужностей у країні, їх модернізація та розширене відтворення, зростання рівня інноваційності виробництва та підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки;

– *демографічна безпека* – це стан захищеності держави, суспільства та ринку праці від демографічних загроз, за якого забезпечується розвиток України з урахуванням сукупності збалансованих демографічних інтересів держави, суспільства й особистості відповідно до конституційних прав громадян України;

– **енергетична безпека** – це стан економіки, що сприяє ефективному використанню енергетичних ресурсів країни, наявності на енергетичному ринку достатньої кількості виробників та постачальників енергії, а також доступності, диференційованості та екологічності енергетичних ресурсів;

– **зовнішньоекономічна безпека** – це стан відповідності зовнішньоекономічної діяльності національним економічним інтересам, що забезпечує мінімізацію збитків держави від дії негативних зовнішніх економічних чинників та створення сприятливих умов для розвитку економіки завдяки її активній участі у світовому розподілі праці;

– **інвестиційно-інноваційна безпека** – це стан економічного середовища у державі, що стимулює вітчизняних та іноземних інвесторів вкладати кошти в розширення виробництва в країні, сприяє розвитку високотехнологічного виробництва, інтеграції науково-дослідної та виробничої сфери з метою зростання ефективності, поглиблення спеціалізації національної економіки на створенні продукції з високою часткою доданої вартості;

– **макроекономічна безпека** – це стан економіки, за якого досягається збалансованість макроекономічних відтворювальних пропорцій;

– **продовольча безпека** – це стан виробництва продуктів харчування в країні, що здатний повною мірою забезпечити потреби кожного члена суспільства в продовольстві належної якості за умови його збалансованості та доступності для кожного члена суспільства;

– **соціальна безпека** – це стан розвитку держави, за якого держава здатна забезпечити гідний і якісний рівень життя населення незалежно від віку, статі, рівня доходів, сприяти розвитку людського капіталу як найважливішої складової економічного потенціалу країни;

– **фінансова безпека** – це стан фінансової системи країни, за якого створюються необхідні фінансові умови для стабільного соціально-економічного розвитку країни, забезпечується її стійкість до фінансових шоків та дисбалансів, створюються умови для збереження цілісності та єдності фінансової системи країни. Фінансова безпека, у свою чергу, має такі складові:

– **банківська безпека** – це рівень фінансової стійкості банківських установ країни, що дає змогу забезпечити ефективність функціонування банківської системи країни та захист від зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників незалежно від умов її функціонування;

– **безпека небанківського фінансового сектору** – це рівень розвитку фондового та страхового ринків, що дає змогу повною мірою задовольняти потреби суспільства в зазначених фінансових інструментах та послугах;

– **боргова безпека** – відповідний рівень внутрішньої та зовнішньої заборгованості з урахуванням вартості її обслуговування та ефективності використання внутрішніх і зовнішніх запозичень та оптимального співвідношення між ними, достатній для задоволення нагальних соціально-економічних потреб, що не загрожує суверенітету держави та її фінансовій системі;

– **бюджетна безпека** – це стан забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості державних фінансів, що надає можливість органам державної влади максимально ефективно виконувати покладені на них функції;

– **валютна безпека** – це стан курсоутворення, який характеризується високою довірою суспільства до національної грошової одиниці, її стійкістю, створює оптимальні умови для поступального розвитку вітчизняної економіки, залучення в країну іноземних інвестицій, інтеграції України до світової економічної системи, а також максимально захищає від потрясінь на міжнародних валютних ринках;

– **грошово-кредитна безпека** – це стан грошово-кредитної системи, що забезпечує всіх суб'єктів національної економіки якісними та доступними кредитними ресурсами в обсягах та на умовах, сприятливих для досягнення економічного зростання національної економіки [6].

### 3.3. Підходи до визначення інтегрального індексу економічної безпеки

Інтегральний індекс економічної безпеки складається з 9 основних взаємопов'язаних складових економічної безпеки.

Розрахунок інтегральних індексів у розрізі зазначених субіндексів (складових економічної безпеки) здійснюється на основі оцінки понад 130 окремих індикаторів, які базуються як на статистичних даних, так і даних, отриманих шляхом опитування респондентів.

Визначення інтегральної оцінки економічної безпеки здійснюється в такому порядку:

- формування множини (переліку) індикаторів;
- визначення характеристичних значень індикаторів;
- нормування індикаторів;
- визначення вагових коефіцієнтів;
- розрахунок інтегральних індексів за окремими сферами економіки та інтегрального індексу економічної безпеки в цілому [6, 7].

### 3.4. Складники, індикатори та порогові значення економічної безпеки України

Методологічні положення інтегральної оцінки рівня ЕБ держави, нормування індикаторів, визначення інтегральних порогових значень та порівняння рівня ЕБ з відповідними пороговими значеннями базовані на принципах системності, комплексності, ієрархічності, адекватності, однозначності та неперервності:

- **системності**, за яким зміна значення кожного складника економічної безпеки або індикатора впливає на зміну інтегральної оцінки рівня економічної безпеки в цілому;

– **комплексності**, тобто охоплення всіх істотних складників і індикаторів безпеки, де кожний індикатор характеризує вплив фактору або їхньої групи настан системи;

– **ієрархічності**, тобто ранжування індикаторів за значенням – від загальних до часткових (першу групу складають зведені індикатори, які забезпечують повну інтегральну характеристику основних напрямків забезпечення безпеки держави, другу складають індикатори, які доповнюють загальні, виходячи із впливу на стан системи);

– **адекватності**, якій забезпечує формування мінімального набору індикаторів досліджуваного об'єкту, що адекватно відображають реальний стан об'єкта;

– **однозначності**, тобто можливості трактування первинних показників як стимуляторів або дестимуляторів економічного розвитку;

– **безперервності**, що припускає коригування тих чи інших індикаторів системи або введення до неї додаткових індикаторів за умови надходження нових даних або розроблення нових методів розрахунку нових важливіших індикаторів, які до цього не публікувались органами державної статистики;

– **неперервності**, який є визначальним, що припускає коригування тих чи інших складових, індикаторів системи та їх порогових значень або введення до неї додаткових індикаторів (складових) за умови надходження нових даних або розробки нових методів розрахунку нових важливіших індикаторів, які до цього часу не публікувались органами державної статистики [6].

Більше детально наведемо складові та індикатори економічної безпеки України.

**1. Макроекономічна безпека** – це стан економіки, при якому досягаються збалансованість макроекономічних відтворювальних пропорцій, стійкість економіки до внутрішніх та зовнішніх дестабілізуючих факторів та здатність до економічного розвитку. Макроекономічна безпека – узагальнена продуктивність (випуск на одиницю продуктивної потужності) (S), що характеризується наступними індикаторами:

- темп приросту ВВП, % (S);
- рівень технології виробництва (частка ВВП у випуску) (S);
- рівень тіньової економіки, % від офіційного ВВП (D);
- рівень використання потенційних можливостей (потенційного ВВП повного завантаження макрофакторів) (S);
- рівень тіньового завантаження капіталу (D);
- рівень тіньового проміжного споживання, % до офіційного (D).

**2. Інвестиційна безпека** – це стан інвестування економіки (рівень національних та іноземних інвестицій), якій забезпечує довгострокову економічну динаміку та її розширене відтворення, раціональну реструктуризацію і технологічне переозброєння. *Інвестиційна безпека* – характеризується наступними індикаторами:

- рівень інвестування (відношення капітальних інвестицій до ВВП), % (S);
- частка приросту прямих іноземних інвестицій (акціонерний капітал) щодо ВВП, % (S);

- рівень оновлення основних засобів, % (S)

**3. Інноваційна безпека** – стан розвитку економіки, що дозволяє генерувати якісні зрушення у виробництві, протистояти зовнішнім технологічним загрозам та забезпечувати конкурентоспроможність країни на світовому ринку технологій. Інноваційна безпека характеризується наступними індикаторами:

- рівень видатків на науково-технічні роботи, % від ВВП (S);
- темп науково-технологічного прогресу, % за рік (S);
- рівень фінансування інноваційної діяльності, % від ВВП (S);
- питома вага спеціалістів, що виконують науково-технічні роботи, осіб на 1000 зайнятих, % (S);
- питома вага підприємств, що займалися інноваційною діяльністю, узагальній кількості промислових підприємств, % (S);
- питома вага підприємств, що впроваджували інновації, у загальній кількості промислових підприємств, % (S);
- питома вага реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої промислової продукції, % (S);

**4. Фінансова безпека** – стан захищеності інтересів держави у фінансовій сфері, або такий стан бюджетної, податкової та грошово-кредитної систем, який гарантує спроможність держави формувати, зберігати від знецінення та використовувати фінансові ресурси для забезпечення соціально-економічного розвитку та обслуговування фінансових зобов'язань. Фінансова безпека характеризується наступними індикаторами:

- рівень монетизації економіки, %, МЗ до ВВП (S);
- рівень зовнішнього боргу, % до ВВП (D);
- рівень внутрішнього боргу, % до ВВП (D);
- рівень валових міжнародних резервів НБУ (у місяцях імпорту);
- рівень перерозподілу ВВП через зведений бюджет (відношення доходів зведеного бюджету до ВВП) (S);
- рівень дефіциту бюджету, % до ВВП (D);
- рівень трансфертів з державного бюджету щодо ВВП, % (S);
- рівень тінізації доходів зведеного бюджету, % до ВВП (D);
- інфляція (ІСЦ), приріст за рік, % (D);
- вартість банківських кредитів, % за рік (D);
- рівень кредитування реального сектору економіки, % до ВВП (S);
- частка кредитів у переробну промисловість у кредитуванні економіки, % (S).

**5. Зовнішньоекономічна безпека** – стан відповідності зовнішньоекономічної діяльності національним економічним інтересам, що свідчить про спроможність держави протистояти впливу зовнішніх загроз від негативних зовнішніх економічних чинників та мінімізувати заповідяні ними збитки, активно використовувати участь у світовому поділі праці для створення сприятливих умов розвитку експортного потенціалу і раціоналізації імпорту.

*Зовнішньоекономічна безпека* характеризується наступними індикаторами:

- коефіцієнт відкритості економіки (S);
- рівень експортної залежності, % до ВВП (S);
- рівень імпоротної залежності, % до ВВП (D);
- коефіцієнт покриття експортом імпорту (S);
- рівень інноваційної продукції у товарному експорті, % (S);
- частка імпорту товарів у внутрішньому споживанні, % (D).

**6. Соціальна безпека** – стан соціальної сфери, при якому забезпечується високий і якісний рівень життя населення незалежно від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз. *Соціальна безпека* характеризується наступними індикаторами:

- рівень використання праці (відношення оптимального попиту на працю до її пропозиції) (S);
- рівень оплати праці у випуску (S);
- рівень тіньової заробітної плати до офіційної (D);
- рівень тіньової зайнятості до загальної зайнятості (D);
- рівень видатків на освіту до ВВП, % (S);
- рівень видатків на охорону здоров'я до ВВП, % (S);
- відношення середньої заробітної плати до прожиткового мінімуму (S);
- питома вага заробітної плати у структурі доходів населення, % (S);
- рівень пенсійних видатків до ВВП, % (D);
- рівень дефіциту ПФ до ВВП, % (D).

**7. Продовольча безпека** – стан забезпечення населення продовольством на рівні, що гарантує кожній особі можливість повноцінного раціонального харчування якісними продуктами, задоволення дієтичних і специфічних смакових потреб населення. *Продовольча безпека* характеризується наступними індикаторами (споживання на одну особу/місяць, кг):

- добова калорійність харчування людини, тис. ккал (S);
- м'ясо і м'ясопродукти (S);
- молоко і молочні продукти (S);
- яйця, шт. (S);
- риба і рибопродукти (S);
- цукор (S);
- олія (S);
- картопля (S);
- овочі та баштанні (S);
- фрукти, ягоди, горіхи, виноград (S);
- хліб і хлібопродукти (S);
- виробництво зерна на одну особу за рік (S).

**8. Демографічна безпека** – стан захищеності основних життєво важливих відновлювальних процесів від реальних та потенційних загроз. *Демографічна безпека* характеризується наступними індикаторами:

- очікувана тривалість життя при народженні, років (S);
- коефіцієнт депопуляції (D);

- загальний коефіцієнт смертності населення (число померлих на 1000 осіб наявного населення), проміле (D);
- смертність немовлят (число дітей, померлих у віці до 1 року, на 1000 народжених), проміле (D);
- загальний коефіцієнт народжуваності, проміле (S);
- захворюваність населення (кількість уперше зареєстрованих випадків захворювань) на 100000 населення (D);
- демографічне навантаження непрацездатного населення до працездатного (ефективної чисельності платників страхових внесків), % (D).

**9. Енергетична безпека** – стан забезпечення економіки та населення джерелами енергії, який характеризується надійними, технічно безпечними та екологічно прийнятними умовами надходження паливно-енергетичних ресурсів. *Енергетична безпека* характеризується наступними індикаторами:

- енергоємність економіки, кг. Не / ВВП (D);
- рівень тіньового споживання паливно-енергетичних ресурсів (ПЕР), (% ВВП) (D);
- рівень інвестування підприємств паливно-енергетичного комплексу, % від випуску ПЕК (S);
- рівень оновлення основних засобів підприємств паливно-енергетичного комплексу, % (S) [6, 7].

### 3.5. Визначення характеристичних значень індикаторів

Для кожного індикатора складових стану економічної безпеки України розроблені характеристичні значення, які визначають рівень економічної безпеки. Діапазон характеристичних значень кожного показника (індикатора) вимірюється від 0 до 1 (або від 0 до 100 відсотків) та ділиться на п'ять інтервалів(див. рис.):

$$[y_0, y_{\text{крит}}), [y_{\text{крит}}, y_{\text{небезп}}), [y_{\text{небезп}}, y_{\text{нездв}}), [y_{\text{нездв}}, y_{\text{здв}}), [y_{\text{здв}}, y_{\text{опт}}], \quad (3.1)$$

де:  $y_0$  – значення індикатора, яке характеризується як мінімальний або абсолютно небезпечний рівень економічної безпеки та за якого рівень економічної безпеки дорівнює 0;

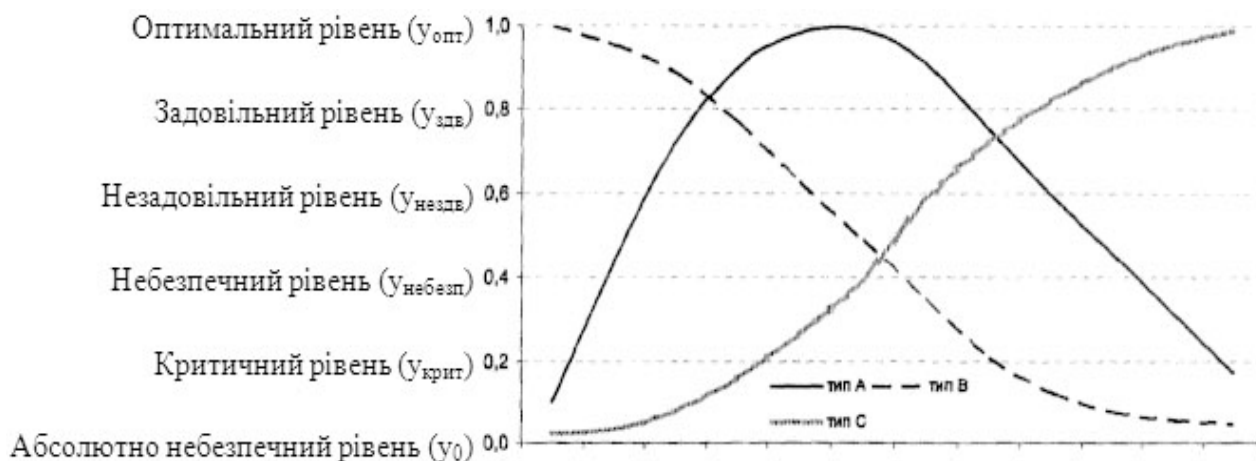
$y_{\text{крит}}$  – значення індикатора, яке характеризується як критичний рівень економічної безпеки та за якого рівень економічної безпеки дорівнює 0,2, або 20 % оптимального значення;

$y_{\text{небезп}}$  – значення індикатора, яке характеризується як небезпечний рівень економічної безпеки та за якого рівень економічної безпеки дорівнює 0,4, або 40 % оптимального значення;

$y_{\text{нездв}}$  – значення індикатора, яке характеризується як незадовільний рівень економічної безпеки та за якого рівень економічної безпеки дорівнює 0,6, або 60 % оптимального значення;

$y_{здв}$  – значення індикатора, яке характеризується як задовільний рівень економічної безпеки та за якого рівень економічної безпеки дорівнює 0,8, або 80 % оптимального значення;

$y_{опт}$  – значення індикатора, яке характеризується як оптимальний рівень економічної безпеки та за якого рівень економічної безпеки дорівнює 1, тобто дорівнює оптимальному значенню.



**Рис. 3.1. Діапазон характеристик значень рівнів економічної безпеки за різними типами індикаторів**

Множина індикаторів залежно від економічного змісту поділена на три типи (рис. 3.1):

- індикатор типу С є *стимулятором*, тобто наявний прямий зв'язок міжпоказником-стимулятором та інтегральною оцінкою;
- індикатор типу В є *дестимулятором*, коли між показником-дестимулятором та інтегральною оцінкою наявний зворотній зв'язок;
- найбільш поширеним серед множини індикаторів є змішаний тип А, який до певного значення показника є стимулятором, а в разі подальшого збільшення перетворюється на дестимулятор складової стану економічної безпеки.

Присвоєння характеристик значень певній величині індикатора складової економічної безпеки здійснюється за допомогою таких методів:

- аналогового методу (оптимальними вважаються значення індикатора в країнах, які визнані еталоном у цій сфері; визначення середніх значень, а саме «задовільного рівня» та «незадовільного рівня», здійснюється шляхом групування та узагальнення значень індикатора, які досягнуті в інших країнах світу);
- законодавчо-нормативний критерій (критичний або оптимальний рівень визначається відповідно до граничного рівня, закріпленого в національному законодавстві чи профільними міжнародними організаціями);
- експертної оцінки [7].

**Присвоєння характеристичних значень для кожного індикатора здійснюється таким чином:**

$$\begin{aligned} y_0 &:= x_0; y_{\text{крит}} := x_{\text{крит}}; y_{\text{небез}} := x_{\text{небез}}; \\ y_{\text{нездв}} &:= x_{\text{нездв}}; y_{\text{здв}} := x_{\text{здв}}; y_{\text{опт}} := x_{\text{опт}}. \end{aligned} \quad (3.2),$$

де:  $x$  – величина (статистичні дані) індикатора;

$y$  – характеристичне значення індикатора.

Відповідно до зазначеного:

–  $x_0$  – величина індикатора, яка характеризується як мінімальний або абсолютно небезпечний рівень економічної безпеки та за якої рівень економічної безпеки дорівнює 0;

–  $x_{\text{крит}}$  – величина індикатора, яка характеризується як критичний рівень економічної безпеки та за якої рівень економічної безпеки дорівнює 0,2, або 20 % оптимального значення;

–  $x_{\text{небез}}$  – величина індикатора, яка характеризується як небезпечний рівень економічної безпеки та за якої рівень економічної безпеки дорівнює 0,4, або 40 % оптимального значення;

–  $x_{\text{нездв}}$  – величина індикатора, яка характеризується як незадовільний рівень економічної безпеки та за якої рівень економічної безпеки дорівнює 0,6, або 60 % оптимального значення;

–  $x_{\text{здв}}$  – величина індикатора, яка характеризується як задовільний рівень економічної безпеки та за якої рівень економічної безпеки дорівнює 0,8, або 80 % оптимального значення;

–  $x_{\text{опт}}$  – величина індикатора, яка характеризується як оптимальний рівень економічної безпеки та за якої рівень економічної безпеки дорівнює 1, тобто дорівнює оптимальному значенню.

**Розрахунок вагових коефіцієнтів** для кожної складової здійснювався за такою формулою:

$$d_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i} \quad (3.3),$$

де:  $i = (1, 2, 3 \dots n)$  – індикатор, який визначає стан агрегованого показника/субіндексу економічної безпеки;

$a_i$  – експертна оцінка, що характеризує важливість  $i$ -го індикатора для загальних об'єктів/субіндексів економічної безпеки;

$d_i$  – ваговий коефіцієнт, що визначає ступінь внеску  $i$ -го показника в інтегральний індекс складової економічної безпеки.

Інтегральний індекс економічної безпеки визначається ієрархічно:

– на нижньому рівні – індекси за окремими сферами економіки (зокрема фінансової безпеки, складовими якої є бюджетна, валютна, торгова безпеки тощо);

– на верхньому – узагальнений індекс.

**Розрахунок інтегрального індикатора** за кожною сферою безпеки здійснюється за такою формулою:

$$I_m = \sum_{i=1}^n d_i y_i \quad (3.4),$$

де:  $I_m$  – агрегований показник/субіндекс  $m$ -ї сфери економічної безпеки, де  $m = (1, 2, 3 \dots 9)$ ;

$d_i$  – ваговий коефіцієнт, що визначає ступінь внеску  $i$ -го показника в інтегральний індекс складової економічної безпеки;

$y_i$  – нормалізована оцінка  $i$ -го індикатора.

**Інтегральний індикатор економічної безпеки України (I)** в цілому розраховується за такою формулою:

$$I = \sum_m d_m I_m \quad (3.5),$$

де:  $d_m$  – ваговий коефіцієнт, що визначає ступінь внеску показника/субіндекса  $m$ -ї сфери економічної безпеки в інтегральний індекс економічної безпеки України;

$I_m$  – агрегований показник/субіндекс  $m$ -ї сфери економічної безпеки, де  $m = (1, 2, 3 \dots 9)$  [6, 7].

### **3.6. Прогнозування та аналіз рівня економічної безпеки та її складників**

Отже, рівень ЕБ визначається множиною індикаторів, а вони, у свою чергу, залежать від множини макропоказників, які є результатом функціональних (а не статистичних) зв'язків факторів попиту та пропозиції з урахуванням нелінійних ефектів, різної чутливості, запізнювання, прямих і зворотних зв'язків. Тому для прогнозування рівня ЕкБ спочатку треба зробити прогноз екзогенних змінних (у тому числі й економетричними методами), які є входом для макроекономічної моделі, виходом якої стануть прогнозні макропоказники для обчислення індикаторів, за якими і можна отримати прогноз рівня ЕкБ [7].

Отже, методологія визначення рівня економічної безпеки України включає наступні етапи:

1. Обчислення динаміки індикаторів складників економічної безпеки за даними Держстату України та макроекономічного моделювання.

2. Визначення вектору порогових (порогових та оптимальних) значень індикаторів.

3. Вибір нормувальних коефіцієнтів з діапазону зміни індикаторів та порогових значень.

4. Перетворення динамічних рядів індикаторів та порогових значень з метою виключення їх від'ємних значень.

5. Проведення нормування індикаторів та порогових значень за єдиним нормувальним коефіцієнтом для кожного індикатора та його порогових значень.

6. Визначення вагових коефіцієнтів індикаторів та порогових значень для кожного складника економічної безпеки.

7. Розрахунок динамічного ряду інтегрального індексу кожного складника економічної безпеки та інтегральних індексів порогових значень за мультиплікативною формою (згортка першого рівня).

8. Визначення вагових коефіцієнтів складників економічної безпеки (інтегральних індексів 1-го рівня) та інтегральних порогових значень.

9. Розрахунок динамічного ряду інтегрального індексу економічної безпеки та інтегральних індексів порогових значень за мультиплікативною формою (згортка другого рівня).

Отже, основним завданням державних органів управління, що відповідають за поточну оцінку рівня економічної безпеки та розробку перспективних та індикативних планів соціально-економічного розвитку, є необхідність здійснювати моніторинг макроекономічних показників з метою інтегрального оцінювання рівня економічної безпеки як в цілому по країні, так і за окремими сферами діяльності та регіонами.

Важливими даними для здійснення керуючого впливу на стан ЕБ України є знання вагових коефіцієнтів складників інтегрального індексу, що пояснює ступінь впливу окремих складників та є необхідною інформацією для розроблення пріоритетних заходів впливу. Для розрахунку вагових коефіцієнтів використовуються декілька методів, одним з яких є метод головних компонент. Потім розраховується узагальнений показник рівня економічної безпеки [7].

## РОЗДІЛ 4. МОДЕЛЮВАННЯ ЗАГРОЗ ТА АНАЛІЗ БЕЗПЕКИ

### 4.1. Методи моделювання загроз

Моделювання загроз – це процес, який призначений для оптимізації безпеки та дає можливість структурувати підходи щодо правильної ідентифікації та на шляху вирішення можливих системних загроз. Процес передбачає визначення загроз безпеці та їх рівня та потребує систематичного опрацювання великої кількості даних.

Оцінювання та визначення загроз безпеці відбувається через сучасне програмне забезпечення, в якому працівник служби безпеки збирає інформацію щодо можливих загроз та вирішує застосування необхідних засобів щодо їх уникнення.

При створенні моделі загроз та небезпеки використовуються такі мотиви зловмисників, які можуть бути реальними для мислення нападника.

При моделюванні загроз необхідно досягнення таких важливих заходів, як:

- оцінка та виявлення можливих потенційних загроз;
- визначення напрямів для виявлення безпеки;
- підбір підходу щодо побудові моделі загроз;
- розробка документації, в якій наведено порядок ведення та тестування об'єктів небезпеки;
- визначення загального рівня безпеки;
- створення заходів щодо зменшення рівня загроз.

Моделювання загроз застосовується до широкого спектру систем організації, включаючи бізнес процеси, інформаційні системи, мережеву інфраструктуру, розподілені підсистеми, програмні додатки і сервіси, програмний код і т.д. Процес моделювання загроз може виконуватися на будь-якій стадії розробки, переважно на ранній стадії, щоб результати могли допомогти при розробці проекту і скоротити витрати.

Моделювання загроз використовується для допомоги адміністратору забезпечення безпеки при прийнятті відповідних засобів для мінімізації ризиків.

До основних аспектів моделювання загроз безпеці належать:

- визначення загрози;
- розуміння загрози;
- класифікація загрози;
- визначення стратегії щодо зупинення загроз;
- стратегія тестування загроз.

Дослідження небезпек по моделях, під якими розуміються аналоги (фізичні, математичні, моделі, схеми, структури, знакові системи) досліджуваних об'єктів, у ряді випадків є єдино можливим. Наприклад, дослідження наслідків ядерної війни або кримінальних ситуацій), а перспективі, безсумнівно, буде пріоритетним.

**Модель** – це аналог, представник, заступник оригіналу. Результати розробок і досліджень моделі за певними критеріями поширюються на оригінал (реальні процеси). Можливість переносу результатів, отриманих у ході побудови дослідження, на оригінал заснована на тому, що модель у певному змісті відображає які-небудь його сторони й властивості. При цьому враховується, що модель завжди є неточним зліпком яких-небудь властивостей оригіналу, і важливо не перейти припустимі межі таких спрощень.

**Моделі можуть бути:**

- статичні, що відображають структуру, взаємозв'язки й стан небезпек;
- простими динамічні, що характеризують якісні зміни;
- складними динамічні, що відображають якісно-кількісні зміни (перегони)

у їхній еволюції.

У цей час усе більш широке застосування знаходять методи математичного моделювання небезпек і загроз, виконані за допомогою відповідного програмного забезпечення.

Розрізняють кілька різновидів комп'ютерних систем, за допомогою яких здійснюється моделювання досліджуваних процесів, у тому числі потенційних небезпек і загроз. Фактологічні системи – це механізм збирання, нагромадження й узагальнення факторів небезпек.

Зберігання інформації про ті або інші небезпечні процеси у різні моменти дає можливість виявити тенденції, зміни, розбудувати позитивні й зводити нанівець або послабляти негативні явища (процеси). Такі системи виконують діагностичні функції, дозволяючи по набору певних ознак і їх змінам судити про стан досліджуваних процесів, забезпечуючи вироблення рекомендацій для їхнього прогнозу й контролю. Останнім часом учені багатьох країн розробляють безліч методів математичного моделювання для вивчення найбільш складних і важливих процесів виникнення й розвитку соціальних, політичних, економічних, військових і інших небезпек і загроз.

У світі створене, розробляється й удосконалюється безліч математичних моделей з використанням сучасного програмного забезпечення для моделювання комп'ютерних, техногенних і інших небезпек і загроз глобального, регіонального й державного рівнів. Шкала ворожості встановлено від 1 до 100, де значення 100 відповідає повній ворожості, 1 – нейтральним відносинам. У проміжку між ними є безліч значень, що визначають різні стани відносин. Модель дозволяє виявляти й прогнозувати небезпеки між декількома небезпеками одночасно.

Розрізнені дослідження небезпек і загроз окремо по показниках, індикаторах і вимірам явно недостатні, тому що не забезпечують комплексної оцінки тієї або іншої небезпеки або загрози. З метою усунення цього недоліку відповідно до вимог системного підходу виникає необхідність комплексного відбиття ознак, індикаторів і вимірів стосовно до кожної конкретної небезпеки або загрози.

Моделювання небезпек і загроз буде сприяти забезпеченню більш точної діагностики, що розвиваються в суспільстві й природі процесів, підвищенню ефективності, що вживають превентивних заходів щодо забезпечення

комплексної безпеки, істотному зниженню фінансових витрат, а запобігання катастроф, стихійних лих, соціальних вибухів, а також обумовлених ними людських жертв і матеріальних втрат.

У деяких дослідженнях використовується «сценарний» підхід до моделювання загроз має своє обмеження – він застосовний тільки для випадку цілеспрямованих дій порушника. При цьому, щоб уникнути плутанини, доводиться змінювати понятійний апарат, уведений у нормативних документах, використовуючи наступні поняття:

- *загроза* – можливість настання неприйнятних негативних наслідків для функціонування організації в результаті цілеспрямованих дій порушника;
- *сценарій загрози* – послідовність дій порушника, здатна привести до реалізації загрози;
- *загроза безпеки інформації* – спосіб виконання порушником певного дії в рамках сценарію загрози.

Таким чином, при «сценарній» моделюванні загроз економічної безпеки стає джерелом інформації не про загрози, а про способи виконання порушником дій, які можуть складатися в сценарій загрози.

Моделювання загроз включає різні рівні оцінки, апроксимації чи ранжирування ризиків. Моделювання загроз, в якому відбувається зосередження на зловмисника, може включати ранжирування ризиків, можливостей і оцінок, в яких застосовується кілька варіантів різних загроз. Під час застосування підходів моделювання загроз, аналізуються слабкі і сильні сторони усіх досліджень та приймаються до уваги оцінки експертні з безпеки.

Застосування методів моделювання у різних сферах діяльності є різноманітною. До методів, які найчастіше використовуються для оцінки та моделювання ризиків належать: статистичний, метод експертного оцінювання, аналітичний метод, метод чутливості моделі, аналіз сценаріїв, метод аналога, аналіз доцільності витрат, метод імітаційного моделювання, метод моделювання Монте-Карло, рейтинговий метод, нормативний метод, дерево рішень, метод коригування норми дисконту та інші.

#### **4.2. Методика та порядок визначення ризиків та загроз**

Міністерство праці та соціальної політики України Наказом № 637 від 04.12.2002 року затвердило «Методику визначення ризиків та їх прийнятних рівнів для декларування безпеки об'єктів підвищеної небезпеки» [8]. Дана методика визначає порядок проведення аналізу небезпеки та оцінки ризику об'єктів підвищеної небезпеки, установлює методичні принципи, терміни і поняття аналізу ризику, визначає критерії прийнятних ризиків та їх рівні.

Методика може застосовуватися також для оцінки рівня ризику й експертизи рішень з безпеки потенційно небезпечних об'єктів, у тому числі під час:

- розробки нових технологій та конструювання обладнання;
- проектування та розташування нових виробництв;

- реконструкції діючих виробництв;
- експертизи діючих виробництв і тих, що реконструюються та проектуються;
- розробки планів локалізації та ліквідації аварій;
- організації страхового захисту майна підприємств;
- розгляду конфліктів між суб'єктом господарської діяльності, що експлуатує чи планує експлуатацію потенційно небезпечного об'єкту, та будь-якими зацікавленими сторонами, для яких аварії на об'єктах підвищеної небезпеки можуть мати негативні наслідки [8].

**Основними кількісними показниками ризику аварії є:**

- *індивідуальний ризик* – імовірність загибелі людини, що знаходиться в даному регіоні, від можливих джерел небезпеки об'єкта підвищеної небезпеки протягом року з урахуванням імовірності її перебування в зоні ураження;
- *територіальний ризик* – імовірність загибелі протягом року людини, яка знаходиться в конкретному місці простору, від можливих джерел небезпеки об'єкта підвищеної небезпеки;
- *соціальний ризик* – імовірність загибелі людей понад певну кількість (або очікувана кількість загиблих) у даному регіоні протягом року від можливих джерел небезпеки об'єкта підвищеної небезпеки, з урахуванням імовірності їх перебування в зоні ураження.

**Порядок здійснення аналізу небезпеки і оцінки ризику**

Аналіз небезпеки та ризику аварій на об'єкті підвищеної небезпеки включає такі основні етапи:

- постановка завдання аналізу небезпеки та оцінки ризику;
- аналіз небезпеки та умов виникнення аварій;
- оцінка ризику (ймовірності) виникнення аварій;
- аналіз умов і оцінка ймовірності розвитку аварій;
- визначення масштабів наслідків;
- оцінка ймовірності наслідків аварій;
- оцінка прийнятності ризику та прийняття рішень щодо зменшення ризику [8].

**Завданнями дослідження ризику є:**

- встановлення рівня ризику, що зумовлений експлуатацією об'єкта підвищеної небезпеки;
- управління ризиком шляхом зіставлення рівня ризику з прийнятним тавибір рішень щодо його зниження.

Для моделювання можливих аварій, аналізу небезпеки та оцінки ризику застосовуються відповідні програмні засоби, які призначено для кількісної оцінки ризику із застосуванням багатьох методів, критеріїв та рівнів небезпек [8].

## **РОЗДІЛ 5. МОНІТОРИНГ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

### **5.1. Характеристика і значення моніторингу економічної безпеки**

Найважливіша функція держави – організація системи діагностики й моніторингу економічної безпеки. Діагностика економічної безпеки – це оцінка соціально-економічної ситуації в країні з позиції економічної безпеки й рівня загроз національним інтересам держави в галузі економіки.

Діагностика економічної безпеки здійснюється в ході моніторингу загроз національним інтересам країни в галузі економіки, тобто в ході аналізу динаміки соціально-економічного розвитку країни з позиції економічної безпеки. Саме в процесі моніторингу виявляються зміни, які відбулись на рівні економічної безпеки країни, сфері економіки, у яких найбільш сильна дія загроз національним інтересам України, причини й фактори, що визначили ці загрози.

Моніторинг факторів, що визначають загрози економічної безпеки, як оперативна інформаційно-аналітична система спостережень за динамікою показників безпеки має особливе значення для перехідного стану економіки при наявності серйозних макроекономічних і міжгалузевих диспропорцій і достатньо сильної рухливості й нестійкості соціально-економічних індикаторів. Моніторинг факторів, що визначають загрози економічної безпеки країни, являє собою діагностику й виявлення негативних, а часомі кризових явищ у тієї або іншій сфері економіки. У ході моніторингу цих факторів важливо не тільки фіксувати, що вже з'явилися загрози, але й виявляти й діагностувати найбільш імовірні загрози, які можуть з'явитися в майбутньому.

Таким чином, моніторинг факторів, що визначають загрози економічної безпеки України, – основа всієї подальшої роботи з формування заходів для запобігання й подолання цих загроз. Він є основним елементом аналізу прогнозування і розробки довгострокової державної стратегії соціально-економічного розвитку країни.

Реалізація життєво важливих національних інтересів України здійснюється в умовах впливу небезпечних загроз різного походження. Загрози національній безпеці прийнято поділяти на внутрішні й зовнішні, причому обидві групи загроз в історії становлення України як незалежної держави повсякчас були постійним фактором, який необхідно враховувати в державно-правовій практиці.

Державна система моніторингу стану національної безпеки виступає як комплекс заходів щодо спостережень, збирання, опрацювання, передавання, збереження та аналізу інформації про стан національної безпеки, прогнозування його змін і розроблення науково обґрунтованих рекомендацій для прийняття рішень про запобігання можливим негативним наслідкам.

Система моніторингу загроз національній безпеці передбачає значну кількість елементів, які формують складну організаційну структуру. Елементами такої системи, насамперед, мають стати об'єкти та суб'єкти моніторингу, що будуть взаємодіяти завдяки визначеним організаційною структурою зв'язкам.

Об'єктом моніторингу є небезпеки реалізації національних інтересів у будь-якій сфері, а суб'єктами моніторингу є органи державної влади, органи місцевого самоврядування, що наділені державно-владними повноваженнями в питаннях забезпечення національної безпеки.

Система моніторингу загроз національній безпеці включає значну кількість елементів, які формують її складну організаційну структуру. Об'єктом моніторингу є небезпеки реалізації національних інтересів у будь-якій сфері, а суб'єктами моніторингу є органи державної влади, органи місцевого самоврядування, які мають відповідні державні повноваження з питань забезпечення національної безпеки.

Постійний моніторинг загроз національній безпеці сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень і підвищенню ефективності державного регулювання в системі її забезпечення.

## **5.2. Організація діагностики та моніторингу економічної безпеки**

Діагностика і моніторинг факторів, що викликають загрози національним інтересам країни в галузі економіки, вимагають чіткої організаційної системи проведення цієї роботи.

Для організації моніторингу як найважливішого етапу вироблення й реалізації стратегічних напрямків державної політики, що забезпечує безпека країни в галузі економіки, необхідно:

- визначення й чітка фіксація у відповідних документах функцій і обов'язків окремих органів виконавчої влади в здійсненні моніторингу;
- створення механізму забезпечення взаємодії виконавчої влади в процесі моніторингу;
- створення організаційного механізму, що забезпечує здійснення моніторингу в кожному регіоні відповідно до його функцій і обов'язками;
- створення організаційного механізму здійснення моніторингу з наступним узагальненням його результатів на державному рівні.

Багато вчених проводили дослідження моніторингу національної безпеки, до яких ставляться:

- моніторинг є найважливішим елементом державної діяльності, здійснюваної як на державному так і на регіональному рівнях захисту від зовнішніх і внутрішніх загроз економічної безпеки України;
- визначалися головні напрямки, порядок і методика моніторингу;
- використовувалися методи для проведення моніторингу державної економічної безпеки країни, стійкість до можливих загроз, розроблялася стратегія й прогнозування соціально-економічного розвитку.

Моніторинг – найважливіший і обов'язковий елемент механізму захисту національних інтересів країни в галузі економіки, у процесі якого виявляються загрози, визначаються фактори й причини їх появи, а так само розробляються заходи для їхньої локалізації й запобіганню загроз.

Моніторинг покликано виявити відхилення фактичних або прогнозних параметрів соціально-економічного розвитку країни від кількісних параметрів граничних значень економічної безпеки, перевищення яких перешкоджає нормальному функціонуванню економіки в режимі розширеного відтворення й приводить до формування негативних руйнівних тенденцій у ній.

Моніторинг здійснюватися для розрахунку рівня соціально- економічного розвитку, безпеки розвитку регіонів і національної безпеки.

## РОЗДІЛ 6. СЛУЖБА БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

### 6.1. Класифікація національних інтересів

Одним з варіантів класифікації національних інтересів є розподіл їх по соціальній значимості і виділення трьох груп національних інтересів: життєво важливі інтереси, важливі інтереси і просто інтереси.

*До першої групи* відносяться інтереси, пов'язані з реалізацією й захистом таких цінностей, втрата яких може привести до підриву самих основ існування громадян, суспільства і держави (суверенітет, державна і територіальна цілісність, конституційний лад, обороноздатність країни, моральне й фізичне здоров'я нації та інше).

*Друга група* пов'язана з реалізацією конституційних прав і воль громадян, збереженням соціально значимого надбання суспільства, подоланням і припиненням соціальної, расової, національної й релігійної ворожнечі, організованої злочинності і т.п.

*До третьої групи* відносяться всі інші інтереси (як правило, пов'язані із забезпеченням сприятливих умов для розвитку суспільства, цивільного миру і згоди, реалізацією принципів демократичного суспільства й соціальної справедливості, захистом навколишнього середовища, твердженням взаємовигідного і добросусідського співробітництва із закордонними державами та ін.). Межі між групами інтересів умовні, рухливі. Залежно від конкретних умов ті або інші інтереси можуть здобувати статус життєво важливих і навпаки. Значний вплив на усвідомлення і формування національних інтересів виявляють національні цінності – це фундаментальні норми, що виражають особливу значимість певних духовних і матеріальних благ для існування і розвитку країни. Зміст цінностей обумовлений культурними досягненнями суспільств.

Ієрархія національних інтересів країни визначає і систему її національних пріоритетів, які є основними у формуванні діяльності держави, суспільства і окремих громадян по реалізації і захисту національних інтересів. Національні пріоритети – найбільш рухливий елемент у системі національної безпеки, вони визначаються і формуються в суспільстві через призму національних цінностей і інтересів. Національні пріоритети переводять у практичну площину питання захисту національних цінностей і інтересів, визначають пріоритети внутрішньої та зовнішньої політики держави.

«Національний інтерес» – основне, методологічно важливе поняття державної політики, що виражає найважливіші орієнтири розвитку держави й шляхи збільшення її потужності, а також спрямованість дій керівництва країни, усіх органів державної влади.

Національні інтереси є способом інтеграції та вираження життєво важливих потреб і цінностей особистості, суспільства і держави. Вони направляють її розвиток, сприяючи збільшенню національної могутності країни. Орієнтація на національні інтереси дозволяє реалізувати функції виживання в суперечливому світі, безпеці країни та її стратегічного розвитку.

## 6.2. Напрями діяльності та функції Служби безпеки України

В Законі України «Про Службу безпеки України» № 2229-ХІІ від 25.03.1992 р. йдеться, що Служба безпеки України (СБУ) – державний орган спеціального призначення з правоохоронними функціями, який забезпечує державну безпеку України. Правову основу діяльності Служби безпеки України становлять Конституція України, цей Закон та інші акти законодавства України, відповідні міжнародні правові акти, визнані Україною [10].

### **Функціями Служби безпеки України є:**

- захист державного суверенітету, конституційного ладу, територіальної цілісності, економічного, науково-технічного, оборонного потенціалу України, законних інтересів держави та прав громадян від розвідувальної діяльності іноземних спецслужб, підривних посягань з боку окремих організацій та осіб;
- попередження, виявлення і викриття злочинів проти миру і безпеки людства, тероризму, корупції й організованої злочинності у сфері управління, економіки та інших протиправних дій, які безпосередньо створюють загрозу життєво важливим інтересам України;
- інформаційно-аналітична діяльність з метою сприяння керівництву України в реалізації зовнішньої та внутрішньої політики України в напрямку побудови держави, зміцнення її обороноздатності та економічного потенціалу, розширення міжнародного співробітництва.
- соціальний контроль, інформаційно-психологічна безпека громадян України, інформаційна протидія політичній дезінформації, дезорганізуючій політичній інформації [10].

Служба безпеки України є спеціально уповноваженим органом України у сфері контррозвідувальної діяльності. Метою контррозвідувальної діяльності є попередження, своєчасне виявлення і запобігання зовнішніх і внутрішніх загроз безпеки України, припинення розвідувальних, терористичних та інших протиправних посягань спеціальних служб іноземних держав, а також організацій, окремих груп та осіб на державну безпеку України, усунення умов, що їм сприяють, та причин їх виникнення.

Завданнями контррозвідувальних підрозділів СБУ є добування, аналітична обробка та використання інформації, що містить ознаки або факти розвідувальної, терористичної та іншої діяльності спеціальних служб іноземних держав, а також організацій, окремих груп та осіб на шкоду державній безпеці України; протидія розвідувальній, терористичній та іншій діяльності спеціальних служб іноземних держав, а також організацій, окремих груп та осіб на шкоду державній безпеці України; розробка та реалізація заходів щодо запобігання, усунення танейтралізації загроз інтересам держави, суспільства і прав громадян.

Департамент інформаційно-аналітичного забезпечення СБУ збирає, аналізує і систематизує інформацію, яка має значення для нормального функціонування країни, державного апарату. Служба безпеки України здійснює інформаційно-аналітичну діяльність з метою сприяння керівництву

України в реалізації зовнішньо- та внутрішньо-політичного курсу з розвитку держави, зміцнення її обороноздатності та економічного потенціалу, розширення міжнародного співробітництва.

Центральне управління Служби безпеки України відповідає за стан державної безпеки, координує і контролює діяльність інших органів Служби безпеки України. До його складу входять апарат Голови Служби безпеки України та функціональні підрозділи: розвідки, контррозвідки, військової контррозвідки, захисту національної державності, боротьби з корупцією і організованою злочинною діяльністю, інформаційно-аналітичний, оперативно-технічний, оперативного документування, слідчий, урядового зв'язку, по роботі з особовим складом, адміністративно-господарський, фінансовий, військово-медичний та інші згідно з організаційною структурою Служби безпеки України [10].

Боротьба з тероризмом є одним з найважливіших завдань усіх спецслужб не тільки України, але й інших країн. Завданнями Центру спеціальних операцій боротьби з тероризмом і захисту учасників кримінального судочинства СБУ є запобігання, у взаємодії з оперативними підрозділами СБУ, терористичних актів, злочинів, що мають насильницький характер і створюють загрозу національним інтересам України, і інших злочинів, розслідування яких віднесено до компетенції СБУ.

Одним з основних підрозділів СБУ належить Контррозвідувальне забезпечення Збройних Сил України, напрямками діяльності яких є:

– *контррозвідувальна діяльність*, тобто діяльність органів безпеки у військах, спрямована на вирішення завдань щодо виявлення, попередження, припинення розвідувальної та іншої діяльності спеціальних служб і організацій іноземних держав, а також окремих осіб, що ставлять за мету завдання шкоди безпеці України, Збройним силам, іншим військовим формуванням, Державній прикордонній службі, а також їх органам управління;

– *боротьба зі злочинністю і терористичною діяльністю*, попередження та припинення злочинів, віднесених до підслідності органів Служби безпеки України та слідчих підрозділів Прокуратури; боротьба з організованою злочинністю, корупцією, контрабандою, незаконним обігом зброї, боєприпасів, вибухових і отруйних речовин, наркотичних засобів і психотропних речовин, спеціальних технічних засобів, призначених для негласного отримання інформації; боротьба з незаконними збройними формуваннями, злочинними групами, окремими особами та громадськими об'єднаннями та інше;

– *адміністративно-правова діяльність* виявлення, попередження і припинення адміністративних правопорушень, запобігання несанкціонованих дій з ядерним, хімічним, біологічним чи іншим зброєю великої вражаючої здатності;

– *інформаційна діяльність* передбачає здійснення аналізу інформації про реальні та потенційні загрози безпеці Збройних сил, прогнозування тенденцій їх розвитку, виявлення, попередження і припинення іншої протиправної діяльності щодо забезпечення оборони і безпеки держави;

– *органи військової контррозвідки СБУ*, які виявляють факти протиправної діяльності з питань забезпечення безпеки військ, запобігання та розкриття злочинів [10].

### 6.3. Система національної безпеки

Закордонний і вітчизняний досвід показують, що забезпечення безпеки може відбуватися за певними особливостями.

1. Забезпечення безпеки є безперервним процесом, що полягає в обґрунтуванні й реалізації найбільш оптимальних методів, способів і шляхів удосконалювання й розвитку системи безпеки, безперервному контролю, виявленні слабких місць, потенційних небезпек і загроз.

2. Безпека може бути забезпечена лише при комплексному використанні всього арсеналу наявних сил і засобів. Найбільший ефект досягається тоді, коли всі використовувані сили, засоби й методи поєднуються в єдиний, цілісний механізм – систему забезпечення безпеки.

3. Ніяка система безпеки не може забезпечити необхідного рівня захищеності без належної підготовки й забезпеченості необхідними силами й засобами, без участі відповідних органів керування й необхідних правових, організаційних і технічних заходів.

Поняття «економічна безпека» нерозривно пов'язане з поняттям «національна безпека». Термін «національна безпека» міцно ввійшов у життя сучасного миру й став частиною внутрішньої й зовнішньої політики багатьох країн. Наприклад, США розробляють доктрину, концепцію й стратегію своєї національної безпеки, де особливе місце приділене питанням економічної безпеки. Оскільки економіка є однією з життєво важливих сторін діяльності особистості, суспільства й держави, то забезпечення національної безпеки по суті неможливо без забезпечення економічної.

Відповідно до Конституції України та згідно із Законом України «Про національну безпеку України» від 05.07.2018 р., Президент України забезпечує національну безпеку і є Верховним Головнокомандувачем Збройних Сил України. Рада національної безпеки і оборони координує усі питання у сферах національної безпеки і оборони.

Національна безпека – надзвичайно складна багаторівнева функціональна система, у якій безупинно відбуваються процеси взаємодії і протиборства життєво важливих інтересів особистості, суспільства, держави з загрозами цим інтересам, як внутрішніми, так і зовнішніми. За такої взаємодії й протиборстві інтереси й загрози постійно випробовують вплив з боку інших елементів системи національної безпеки: факторів внутрішнього й зовнішнього навколишнього середовища й дій керуючої системи. У якості цільової функції цієї системи виступає ступінь захищеності даних інтересів від загроз.

Водночас слід розрізняти систему національної безпеки й систему забезпечення національної безпеки. *Перша* – функціональна система, що відбиває процеси взаємодії інтересів і загроз, *друга* – організаційна система органів, сил, засобів, різних організацій, покликаних вирішувати завдання по забезпеченню національної безпеки.

Найважливішим компонентом національної безпеки, її матеріальним фундаментом, виступає економічна безпека. Усі елементи тріади «особистість-суспільство-держава» одночасно є й об'єктом безпеки, і суб'єктом її забезпечення.

Розглядаючи різні сторони національної безпеки, не можна обійти економічні аспекти.

Проблеми забезпечення економічної безпеки країни важливі для виявлення реальних загроз, розробки надійних і ефективних методів їх реалізації. Впровадження й реалізація національних інтересів держави можливі за умови наявності достатніх економічних можливостей і стійкого економічного розвитку.

Концепція національної безпеки України виходить із перспектив розвитку економічних, політичних, науково-технічних, екологічних, фінансових, інноваційних і інформаційних складових.

Важливе значення має концентрація фінансових, економічних і матеріальних ресурсів на пріоритетних напрямках науки й технологій, прискорене формування інноваційних технологій, залучення іноземних інвестицій, розвиток приватного капіталу, у тому числі шляхом організації фондів і використання грантів, реалізація програм першочергового розвитку територій, що володіють високим науково-технічним потенціалом, захист державою інтелектуальної власності усередині країни, розширення науково-технічної й комерційної інформації, створення рівних умов для росту й підвищення конкурентоспроможності підприємств незалежності від форми власності, захисту прав споживача та інше.

Отже, забезпечення економічної безпеки є принципово важливим з метою зміцнення держави, реального забезпечення соціальних гарантій, розвитку механізмів колективної відповідальності й демократичного, соціального партнерства.

**Структура економічної безпеки** представлена в запропонованім розгорнутім формулюванні й полягає, на нашу думку, із трьох частин.

**Перша** – це достатність фінансово-економічних ресурсів для забезпечення необхідного рівня національної безпеки країни, у першу чергу, її обороноздатності за рахунок удосконалювання й розвитку збройних сил. Ця складова властива для всіх найбільш розвинених країн миру й по суті не викликає ні в кого сумніву. Забезпечується вона державою винятково за рахунок бюджетних коштів.

**Друга** – створення найбільш сприятливих умов для стабільного розвитку економіки в країні, причому для всіх легальних секторів економіки. Ці умови повинні поширюватися на державний і приватний сектори, у тому числі на приватне підприємництво, тобто на всі рівні – держави, суспільства й особистості.

Створення цих умов буде одночасно сприяти росту наповнюваності бюджету, тобто забезпеченню першої складової.

**Третя** – захист економічних інтересів держави, суспільства й особистості від зовнішніх і внутрішніх загроз. Ця складова необхідна для всіх країн, охоплених глобальною економікою. У глобальній економіці в умовах міжнародної кооперації будь-які зміни, тим більше катастрофічні, тією чи іншою мірою відбиваються на всіх її учасниках і тому потрібні ефективні адекватні заходи у випадках виникнення таких ситуацій. Усі три складові тісно взаємозалежні, приблизно рівнозначні й тому наведені в одному визначенні.

Принципово важливим є баланс національної й економічної безпеки. Забезпечення національної безпеки спрямоване на створення найбільш сприятливих умов для життєдіяльності суб'єктів господарювання (фізичних і юридичних осіб) в економічній сфері й захищеністю їх інтересів.

## РОЗДІЛ 7. ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ БЕЗПЕКИ КРАЇН МИРУ

### 7.1. Концепція національної безпеки США

Сучасні концепції національної безпеки окремих закордонних держав стали створюватися й функціонувати після Другої світової війни. Найбільш широкий розмах цей процес прийняв у Сполучених Штатах Америки, що було наслідком досвіду ведення зовнішньої політики керівництвом країни в ході війни, а також особливостей, що визначають американські підходи до забезпечення безпеки країни в конкретних історичних умовах. У силу консервативності мислення, або через відсутність можливостей, інші закордонні держави не пішли на таку корінну перебудову зовнішньополітичного механізму, а встали на шлях поступової, еволюційної переробки, хоча за основу був узятий американський погляд на проблемубезпеки.

У цей час у сучасній американській стратегії національної безпеки внутрішнім проблемам стало приділятися більше уваги. Дуже мало приділяється уваги екологічним проблемам і зовсім виключені зі стратегії національної безпеки питання запобігання і ліквідації наслідків техногенних і природних катастроф, хоча їх вплив має глобальний характер. Організована злочинність і тероризм являють серйозну загрозу не тільки міжнародній безпеці але і внутрішній безпеці США.

В «Стратегії національної безпеки США на 2022 рік» відзначено, що необхідно сприяти просуванню і захисту життєво важливих національних інтересів США, захисту американського народу, розширенню процвітання США, а також реалізації і захисту наших демократичних цінностей, які є пріоритетним і стратегічним напрямком для національної безпеки.

Пріоритетами оборони є наступні:

1. Стримування стратегічних атак проти США, союзників і партнерів.
2. Стримування агресії, готовність до перемоги в конфлікті, коли це необхідно, розміщення пріоритетів, викликаних через військову агресію Росії в Європі.
3. Створення спільного Командування об'єднаних військ США і екосистеми оборони.

Питання забезпечення кібербезпеки є головним пріоритетом для створення безпеки в інформаційному середовищі. Створення необхідних заходів для запобігання кіберзлочинності із залученням нових технологій і стратегій для стабільності й національної безпеки.

## **7.2. Досвід країн Європейського Союзу по забезпеченню національної безпеки**

Більшість країн ЄС основним завданням політики безпеки в національних доктринах визначають зміцнення європейського простору стабільності шляхом розвитку європейської інтеграції і активної політики сусідства Європейського Союзу із країнами Східної Європи, Центральної Азії і Середземноморського регіону. Концепцію економічної безпеки Європейського Співтовариства необхідно розглядати в контексті економічної безпеки кожної окремої держави, національних доктрин, програм і концепцій забезпечення національної безпеки [15].

У Німеччині окремого закону, присвяченого концепції економічної безпеки не існує. Державна економічна безпека реалізується переважно через закони, що регламентують найбільш важливі сфери ринкової діяльності, щої наділяють державу істотними контрольними функціями. Інтереси країни в сфері національної безпеки, як основи її економічної складовій, представлені у формі офіційної директиви міністерства оборони.

Німеччина бачить забезпечення своєї економічної безпеки в підтримці економічного й соціального прогресу, демократизації в Європі і в усьому світі, захисті від економічного шантажу, забезпеченні свободи торгівлі і доступу до сировинних ресурсів та ринкам у рамках слухної світової економічної системи. У внутрішньо економічному плані переслідується мета гарантувати матеріальне і соціальне зростання населення. У зовнішньоекономічному плані головний акцент, через експортну орієнтованість економіки, робиться на стабільність і вдосконалювання ринків збуту.

Основними методами забезпечення безпечного розвитку економіки в Німеччині є дії по підтримці цивілізованого характеру ринкових відносин, створення рівних умов для конкуренції, недопущення монополізації в окремих галузях і підтримка стабільності національної валюти.

У широкому змісті, під економічною безпекою у Франції розуміється попередження і запобігання економічних загроз шляхом створення нових схем, адаптації норм і структур міжнародної безпеки та створення мережі співробітництва, зокрема між державним та приватними секторами і між державами.

У Франції основним державним документом, у яким зазначено окремі положення забезпечення економічної безпеки, є Закон «Про національну безпеку». Поняття національної економічної безпеки у Франції трактується як створення сприятливих внутрішніх і зовнішніх умов для підвищення національного добробуту і зміцнення економічного потенціалу країни. Економічна безпека в широкому змісті забезпечується всією сукупністю інструментів господарського регулювання. Із цією метою у Франції в процесі розробки і прийняття економічних рішень, використовуються критерії, зв'язані зі зниженням уразливості господарської системи і збереженням економічного фундаменту самостійної зовнішньої політики [15].

До таких критеріїв належать: усунення серйозних диспропорцій у рівні економічного розвитку суб'єктів господарювання, недопущення надмірної зовнішньої залежності в найважливіших секторах економіки, зменшення до мінімуму ризиків, пов'язаних із залежністю від зовнішнього миру.

Політика в області забезпечення безпеки у Великій Британії тісно погоджується з оборонною політикою: обидві вони ґрунтуються на оцінках національних інтересів і реалізуються через їх захист. Під «національними інтересами» у сфері економіки розуміються народногосподарські інтереси всього суспільства в цілому, що мають пріоритет стосовно інших форм суспільних інтересів.

Загрози національної економічної безпеки підрозділяють на зовнішні і внутрішні та ранжуються за ступенем важливості та ймовірності настання, що дозволяє концентрувати зусилля по прогнозуванню і запобіганню найнебезпечніших, з погляду національної економічної безпеки, ризиків. Разом з тим слід зазначити, що в сфері запобігання економічних загроз уряд традиційний опирається на приватний бізнес, виявляючи йому максимальну підтримку.

Крім того, в країні існує розгалужена мережа інститутів, що забезпечує ефективну взаємодію парламенту, уряду і великого бізнесу при виробленні і реалізації рішень, що направлено до забезпечення національної економічної безпеки. До неї входять такі організації як Конфедерація британської промисловості, Рада з торгівлі зі Східною Європою та ряд більш спеціалізованих організацій, що представляють інтереси промисловців і підприємців.

Концепція економічної безпеки розглядається в Іспанії значною мірою в контексті економічної безпеки всього Європейського Співтовариства. Разом з тим, створена ефективна система забезпечення національних інтересів в економічній області. Її основу становлять: гнучка законодавчо-нормативна база; чітке розмежування компетенції міністерств, відомств і організацій у реалізації нормативних положень, що стосуються економічного розвитку; наявність на кожному етапі розвитку законодавчо затвердженої програми економічних пріоритетів, яка в принципі повинна була виключити можливість роздачі адресних привілеїв; наявність спеціальних державних служб контролю.

У системі забезпечення економічного добробуту і сталого розвитку країни важливе місце займає визначення пріоритетних галузей національної промисловості, що підпадають під захист протекціоністських заходів; регулювання процедури стимулювання інвестицій; валютний контроль; ретельно розроблене законодавство про акціонерні товариства.

В Італії держава приділяє великої увагу зовнішньо-економічній експансії, яка здійснюється через економічну і технологічну прив'язку Італії до її закордонних партнерів. При цьому найбільш перспективними серед них можна назвати країни ОЕСР (Організації економічного співробітництва та розвитку), а також країни, що розвиваються Африки, Азії, Латинської Америки. Акцент робиться також на італійську присутність за кордоном через розвиток міжнародної промислової кооперації і, як і в Німеччині, диверсифікованість постачальників енергоносіїв.

При відсутності офіційно сформульованої доктрини економічної безпеки виконання міжнародних зобов'язань Італії, пов'язаних з участю в політичних або економічних угрупованнях є об'єктивним орієнтиром італійського уряду. Разом з тим держава в правових рамках використовує всі доступні механізми захисту інтересів власних виробників на внутрішньому й зовнішньому ринках. Аналіз досвіду таких країн Західної Європи як Нідерланди, Бельгія, Данія, Люксембург, Швейцарія по забезпеченню економічної безпеки показує, що їх основною стратегічною метою по захисту національних економічних інтересів є забезпечення стійкого економічного росту і модернізації економіки відповідно до умов конкурентної боротьби на світовому ринку [15].

Ці країни не мають можливості суттєво впливати на формування структури світової економіки, внаслідок чого змушено пристосовуватися до умов розвитку світової економіки, змінювати існуючі структури національних економік і пропорції їх розвитку. При цьому так звані «малі країни» Євросоюзу в якості стратегічних цілей визначають формування ефективної структури й спеціалізацію економіки.

Політика забезпечення економічної безпеки Чехії, Польщі, Словаччини та країн Балтії базується на зближенні національних інтересів із загальноєвропейськими інтересами, а також політичної, економічної й інституціональної трансформацією відповідно до західноєвропейських стандартів. Головними загрозами економічної безпеки цієї групи країн можна назвати: економічну відсталість регіонів Центральної Європи від західноєвропейських країн, труднощі переходу до ринкової економіки, проблеми формування демократичних і ринкових інститутів – обмеження імпорту стратегічно важливої сировини.

Даючи загальну характеристику поточного стану розвитку сектору економічної безпеки у всіх розглянутих країнах, можна окремо виділити відносно стабільні економічні системи (Велика Британія, Італія, Іспанія, Нідерланди, Німеччина, Франція). Ці країни переважно зосереджені на підвищенні ефективності економіки й одночасно підтримують існуючий рівень особистої економічної безпеки своїх громадян. Про нові країни-члени ЄС (Болгарія, Польща, Румунія, Словаччина, Угорщина, Чехія, Литва, Латвія, Естонія) можна сказати, що вони вже завершили реформи «першого покоління» (з акцентом на реструктуризацію і перепідпорядкування) і вийшли на завершальну стадію реформ структур безпеки.

### **7.3. Концепція національної безпеки Японії**

Концепція безпеки Японії складалася під впливом складного переплетення цілого комплексу різних факторів. До них ставилися насамперед інтереси правлячих кіл Японії, які розглядали безпеку країни як свого роду похідну від стабільності капіталістичної системи в цілому. В офіційнім виданні Керування національної оборони Японії підкреслювалося, що найважливішим елементом збереження миру являється «поглиблення дружби і солідарності між країнами вільного миру».

На позицію Японії сильний вплив виявляв високий ступінь інтеграції у військово-політичну систему США в Азії. Наявність військових баз і об'єктів, які США мали на території Японії, давали США вагомий засіб тиску на уряд Японії.

Підтримка Японією позиції США з питань війни й миру пояснювалася не тільки тісним переплетенням інтересів між двома країнами у військовій області. Досить важливе значення мали також торгово-економічні зв'язки між ними. Зростання значення ринків США й інших розвинених капіталістичних країн безпосередньо був пов'язаний із глибокими змінами в структурі японського експорту в результаті перебудови японської економіки в умовах науково-технічної революції. Скорочення частки текстильних товарів, зростання питомої ваги машин і встаткування в загальному обсязі японського експорту привели до значного підвищення ролі США як покупця машин і встаткування, заснованих на новітніх технологіях.

З іншого боку, США повною мірою зберігали своє значення постачальника новітньої техніки, а також продовольства й деяких видів сировини. При тих обсягах закупівель, які були необхідні для японської економіки, жодна інша країна або навіть група країн не могла замінити США.

Найсильніша прихильність до американської економіки змушувала Японію намагатися запобігти введенню в США протекціоністських заходів шляхом поступків у політичній і військовій областях. Підтримка політичного курсу Вашингтону й задоволення його вимог щодо нарощування військового потенціалу й розширення функцій Японії в спільній зі США воєнно-стратегічній системі були свого роду платою, яку Японія змушена була вносити з метою збереження необхідних для неї торгово-економічних відносин зі США.

У той же час Японія йшла на задоволення вимог Сполучених Штатів, оскільки вони в принципі збігалися з її власними довгостроковими цілями. Військове відомство Японії відверто підкреслювало, що одним з найважливіших напрямків урядової політики в області забезпечення безпеки була «стабілізація внутрішньополітичної обстановки». Наявність потужних збройних сил, на думку Японії, було неодмінним атрибутом великої держави й важливим засобом досягнення зовнішньополітичних цілей. Створена під впливом усіх цих факторів японська концепція безпеки будувалася на прагненні правлячих кіл уникнути втягування в збройні конфлікти, конкретний шлях до досягнення цієї мети бачився в підтримці курсу США в регіоні.

Концепція безпеки передбачала комбінацію трьох компонентів: політичних, економічних і військових засобів. На першому плані була політична безпека, специфікою якої в той час був не тільки об'єднання зусиль «стратегічного трикутника» США, Європи і Японії, але й прагнення створити новий «стратегічний трикутник»: США – Японія – Китай, де Японія була б посередником між США і Китаєм, не бажаючи зближення цих країн на шкоду своїм інтересам у Східній Азії.

#### **7.4. Досвід КНР у сфері національної безпеки**

Китай прийняв нову концепцію міжнародного співтовариства, виходячи з інтересів власної безпеки. Поступово сформувалася нова концепція безпеки з китайською специфікою. Концепція має комплексний характер і, у розумінні китайського уряду, включає державний суверенітет, територіальну цілісність і військову безпеку, торкається проблем політичної і соціальної стабільності, ресурсів і екології. В міжнародних відносинах китайський уряд закликає до взаємоповаги суверенітету, взаємному ненападу і невтручанню у внутрішні справи, рівноправності і мирному співіснуванню.

Поняття національної безпеки можна розділити на кілька найважливіших підпунктів. Це, у першу чергу, забезпечення економічної безпеки, оскільки, незважаючи на швидкий розвиток економіки, інвестиційні та економічні можливості КНР ще досить обмежені, що створює непряму загрозу національної безпеки в цілому.

Пильна увага приділяється проблемам енергетичної безпеки. Під нею Китай розуміє «стан, коли гарантовані достатні й надійні поставки енергоресурсів за прийнятними цінами, причому домовленості про поставки не ставлять під загрозу головні цінності нації й не заважають досягненню інших цілей».

Власних запасів вугілля в країні вистачить ще на десятиліття, тому поки ця проблема особливої тривоги не викликає. А от зміна статусу з експортера на імпортера з виходом на друге місце після США по обсягах споживання змушують серйозно задуматися над тем, звідки КНР буде брати нафту надалі. Однак основна увага китайських влади спрямоване на забезпечення успішно функціонуючої оборонної безпеки.

На теперішньому етапі військова політика Пекіну ґрунтується на принципах неучасті у військових блоках, незастосування ядерної зброї першим, підтримки створення зон, вільних від ядерної зброї; відмови від розміщення збройних сил на іноземних територіях, за винятком участі в миротворчих операціях під егідою ООН. Одночасно Китай здійснює курс на реалізацію концепції безпеки нового типу, заснованої на міждержавній довірі, що й включає наступні положення:

- забезпечення взаємної рівної безпеки, заснованої на взаємній довірі й співробітництві за допомогою діалогу;
- здійснення взаємодії з питань безпеки при невтручанні інших держав і не завданні збитків третім країнам;
- недопущення загрози або завдання збитків військовою силою безпеки та стабільності інших держав; здійснення оборонної зовнішньої політики;
- прийняття на двосторонній основі оптимальних заходів щодо твердження довіри в прикордонних і спірних районах;
- підтримка дружніх зв'язків між збройними силами. Національні інтереси повинні бути захищені стратегією національної безпеки.

Метою останньої є формування мирного і стабільного навколишнього середовища, сприятливої для національного розвитку.

Безпека повинна бути взаємної, що передбачає «безпеку наших сусідів, нашого регіону й навіть усього миру». Стратегія безпеки опирається на комплексну міць країни. Її завданнями є – запобігання виникнення війни й можливість тримати під контролем кризові ситуації.

Найважливішим компонентом стратегії національної безпеки є політика національної оборони, яка спрямована на економічний розвиток країни. Її змістовна частина в контексті інших установок виражена Ден Сяопіном у такий спосіб: «У нову еру, хоча світова війна може бути відсунута або її можна уникнути, локальні війни й регіональні конфлікти далекі від завершення. Ми щиро прагнемо до миру, однак мир досягається через боротьбу. Ми прихильні розвитку, але розвиток вимагає оборони, яка досягається через готовність боротися».

## РОЗДІЛ 8. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 8.1. Актуальність проблеми безпеки підприємницької діяльності в сучасних умовах

В сучасних умовах сьогодення особливою важливими постають завдання створення сприятливого клімату для розвитку цивілізованого бізнесу, захищеності прав і інтересів підприємців. Сприятливий і успішний розвиток підприємництва сприяє досягненню стабільності в суспільстві і сталому розвитку української економіки.

Найважливішими тенденціями, актуальними з погляду безпеки, є:

– *зростання і проникнення в економіку різних країн міжнародних галузей*. Міжнародна ділова активність важлива не тільки для планових відділів великих багатонаціональних компаній або для національних урядів. Вона важлива і для менеджерів малих та середніх фірм, що прагнуть удержати своїх місцевих споживачів. Усвідомлюючи або не усвідомлюючи це, усі фірми конкурують на міжнародних ринках товарів і послуг. Будь-яка ініціатива, яка розпочата міжнародною фірмою, впливає на місцеві ринки, на частки ринку національних фірм, на їх здатність задовольняти своїх споживачів і на їх безпеку;

– *зміна характеру роботи менеджерів*. Менеджерам усе більше доводиться працювати за межами своїх відділів, департаментів і навіть організацій. Зросло значення навичок роботи з людьми, особливе вміння переконувати і домовлятися. Життєво важливе значення придбали навички пошуку, збору і аналізу інформації, найчастіше суперечливою і сумнівною, здебільшого не кількісною. Змінилася і кар'єра менеджера, яку тепер він буде сам, оскільки організація не обіцяє йому постійної роботи на тривалий час. При цьому з'явилися нові канали створення загроз для безпеки організації, пов'язані з персоналом;

– *зміни інформаційного простору*, зв'язані як з бурхливим розвитком інформаційних технологій, так і зі створенням нових візуальних образів, що спотворюють сприйняття людиною реальної дійсності (наприклад, через системи масової інформації). За цих обставин з'явилися нові канали створення загроз для безпеки організації, пов'язані з новітніми інформаційними та мультимедійними технологіями.

Також відбуваються зміни відносно власності, перерозподілу національних багатств, які супроводжуються процесами, що суперечать національним інтересам. Процес захоплення колишнього державного майна йде несправедливими шляхами, в умовах найгострішої боротьби між олігархами та особистостями, з порушенням правових і етичних норм, а нерідко і прямо злочинними методами [18].

Незважаючи на ряд вжитих заходів, не зникла гостра необхідність радикальних перетворень у сфері захисту підприємницької діяльності. Насамперед, необхідні розробка і механізм виконання цілісного та ефективного комплексу державних і недержавних заходів забезпечення безпеки підприємництва й особистості.

**Мета економічної безпеки підприємства:**

1. Створення умов для нормального функціонування підприємства. Забезпечення захисту підприємства і його співробітників від зазіхань кримінальних структур і підливних дій конкурентів [12].

2. Захист законних прав підприємства у взаєминах з партнерами і адміністративними органами.

3. Збереження власності підприємства, її раціональне використання.

4. Підвищення конкурентоспроможності вироблених товарів, створення сприятливих умов для їх реалізації.

5. Зростання прибутку підприємства.

6. Досягнення внутрішньої і зовнішньої стабільності підприємства.

7. Підвищення технологічної конкурентоспроможності на внутрішньому і світовому ринках.

8. Інформаційне забезпечення економічної та науково-технічної діяльності.

9. Збереження комерційної таємниці.

Отже, поставлена мета зводиться до забезпечення основної діяльності підприємства і локалізації зовнішніх та внутрішніх загроз для його економічному добробуту.

## **8.2. Чинне законодавство з питань забезпечення безпеки підприємницької діяльності**

Правове забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності має у своїй основі:

– законодавчі акти, які визначають базу правового забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності;

– законодавчі акти, які регулюють різні області економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності;

– законодавчі акти, які закріплюють стратегію розвитку економічної безпеки як на мікро-, та і на макрорівнях;

– законодавчі акти, які визначають напрямки стійкого зростання та розвитку вітчизняної економіки і суспільства з метою забезпечення економічної безпеки.

Конкретизуємо джерела правового забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності в Україні. Насамперед до них належить *Конституція України* [2], у ч. 1 ст. 17 якої визначено, що «забезпечення економічної безпеки України є найважливішою функцією держави», а в ст. 42 закріплено право кожного на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом, і обов'язок держави на забезпечення захисту конкуренції в підприємницькій діяльності і захисту прав споживачів.

Другим джерелом є кодифіковане законодавство, тобто Господарський, Цивільний, Кримінальний, Адміністративний та Митний кодекси України.

До третього джерела відносимо закони України з питань безпеки, а саме Закон України «Про основи національної безпеки України», закон України «Про охоронну діяльність» і Закони України з питань діяльності суб'єктів забезпечення економічної безпеки, зокрема Закони України «Про прокуратуру», «Про поліцію», «Про Службу безпеки України», «Про державну податкову службу в Україні» [4].

До четвертого джерела можна додати накази і інші акти міністерств, відомств, об'єднань, які регулюють окремі питання господарської діяльності.

Основним і єдиним джерелом, яке найбільше якісно й повно розкриває поняття правового регулювання підприємства й суб'єкта господарювання, можна вважати Постанову Ради центрального союзу споживчих суспільств України «Про Концепцію економічної безпеки споживчої кооперації України» [9, 21].

Ще одним джерелом правового забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності є локальні нормативні акти органів місцевого самоврядування.

### **8.3. Сучасні підходи до комплексного забезпечення безпеки підприємницької діяльності**

#### *1. Забезпечення економічної безпеки:*

– виявлення, попередження, припинення протиправних і злочинних дій, афер, шахрайства, розкрадань із метою економічного підриву підприємства з боку зовнішніх сил, кримінальних структур, конкурентів, шахраїв, несумлінних партнерів, внутрішніх сил;

– виявлення інформаторів супротивника (впровадження, вербування співробітника);

– виявлення розкрадань, чинених персоналом підприємства;

– виявлення несумлінних співробітників.

*2. Контррозвідувальні заходи щодо боротьби з агентурним економічним шпигунством, запобіганням збору конфіденційної інформації технічними засобами та через оточення персоналу підприємства:*

– режимно-адміністративні заходи щодо забезпечення комерційної таємниці (КТ);

– закриття каналів витоку інформації;

– паперова інформація й діловодство;

– телефонні переговори, факси, зняття інформації з комп'ютерів, інструктаж співробітників, розсилання інформації партнерам і клієнтам.

*3. Інженерно-технічний захист будинків, приміщень, транспортних засобів, трубопроводів. Зони безпеки:*

– 1 зона – периметр території об'єкта;

– 2 зона – периметр будинку об'єкта;

- 3 зона – представницькі приміщення;
  - 4 зона – службові приміщення;
  - 5 зона – особливо важливі приміщення (керівництво);
  - 6 зона – сейфові приміщення (каси, банки даних, склади цінностей).
4. *Фізичний захист:*
- захист стаціонарних об'єктів;
  - захист рухливих об'єктів;
  - захист особового складу підприємства.
5. *Захист від електронних засобів зняття інформації.*
6. *Охорона керівних співробітників підприємства.*
7. *Виявлення й протидія диверсійним і терористичним загрозам.*
8. *Кадрово-адміністративні, режимно-нормативні і спеціальні заходи при відборі, перевірці, вивченні, підготовці та перепідготовці кадрів.*
9. *Правовий захист:*
- висновок договорів на надання охоронних послуг;
  - видання наказів по питаннях охорони;
  - розробка й твердження нормативних актів з питань організації і здійснення охорони.
- Інструкції:* патрульної, постової служби, служби супроводу, служби КПП, по застосуванню зброї, спецзасобів і т.п.
10. *Інформаційно-аналітична розвідувальна діяльність з виявлення і прогнозування можливих загроз підприємству:*
- організація збору інформації;
  - обробка інформації;
  - видача інформації;
  - розробка прогнозів і виявлення ознак злочину.
11. *Оперативна робота служби безпеки:*
- підготовка й проведення спеціальних операцій.
12. *Взаємини із правоохоронними органами та ін.*

#### **8.4. Причини дестабілізації економічної безпеки підприємства**

Рівень економічної безпеки підприємства залежить, насамперед, від здатності керівництва передбачити і запобігти можливим загрозам, а також швидко розв'язати виниклі проблеми.

Серед причин, що дестабілізують стан економічної безпеки, можна виділити наступні:

- *суб'єктивні*, викликані неефективною роботою підприємства або його керівництва, наприклад: низька конкурентоспроможність, незатребуваність продукції на ринку, дії певних суб'єктів господарювання, нестійкість фінансового становища підприємства;

- *об'єктивні*, що виникли не з вини конкретного підприємства, наприклад: нездатність держави оплачувати продукцію для своїх потреб, високий рівень інфляції, форс-мажорні обставини й інші.

Функціональні складові економічної безпеки складається з наступних елементів:

- техніко-технологічна складова;
- інтелектуальна і кадрова;
- фінансова;
- політико-правова;
- екологічна;
- силова складова.

*Фінансова складова.* Вона є найбільш важливої, оскільки фінансова стабільність говорить про забезпеченість підприємства власними фінансовими ресурсами, рівні їх використання, напрямку розміщення. Фінансова стабільність має тісний зв'язок з ефективністю виробництва, а також з кінцевими результатами діяльності підприємства.

Причинами втрати господарюючим суб'єктом фінансової стабільності є: зменшення обсягів виробництва, збиткова діяльність, висока собівартість продукції, неефективне планування і керування активами, форс-мажорні обставини.

Для підтримки стабільності необхідно використовувати фінансову стратегію, тобто планування конкретних завдань і шляхів їх реалізації в процесі фінансово-економічної діяльності підприємства (фірми, організації). Можна виділити наступні стратегічні цілі: удосконалення своєї продукції, зниження собівартості, досягнення ефективності виробництва при найменших витратах, забезпечення достатнього рівня рентабельності.

**Інтелектуальна і кадрова складова.** У сучасних економічних умовах рівень економічної безпеки у великій мері залежить від кваліфікації й професіоналізму кадрів. Тому на підприємстві повинна бути створена гнучка структура керування, організована система добору, наймання, навчання й мотивації праці працівників.

Управлінському персоналу підприємства необхідно постійно аналізувати стан економічної безпеки, і він також повинен бути навчений діям в умовах виникнення кризових ситуацій.

**Техніко-технологічна складова.** При забезпеченні економічної безпеки керівництву необхідно аналізувати, чи відповідають застосовувані на підприємстві технології сучасним світовим стандартам, які технології використовуються на інших підприємствах, що виготовляють аналогічну продукцію, здійснювати пошук внутрішніх резервів поліпшення використовуваних технологій, стежити за новими науковими розробками.

**Політико-правова складова.** Процес охорони здійснюють за типовою схемою:

- аналіз загроз негативних впливів;
- оцінка поточного рівня забезпечення;
- планування комплексу заходів щодо підвищення цього рівня.

Негативні впливи можна розділити на внутрішні і зовнішні. При аналізі внутрішнього впливу необхідно враховувати, наскільки достатній кваліфікаційний рівень працівників юридичної служби, на якому рівні фінансується юридичне забезпечення.

При негативному зовнішньому впливі причинами виникнення нестабільності можуть бути політичні (військові конфлікти, економічні й політичні блокади і т.д.) і законодавчо-правові.

**Інформаційна складова.** Організація або підприємство повинне мати у своєму складі певні служби, які займалися б нагромадженням і захистом інформації. Метою цих служб є нагромадження всієї необхідної інформації, що стосується діяльності того або іншого суб'єкта господарювання (інформація, про всі види ринків, необхідна технічна інформація, про тенденції розвитку національної й світової економіки). Після нагромадження отримані дані повинні бути проаналізовані, і результатом цього аналізу повинен стати прогноз тенденцій розвитку науково-технічних, економічних і політичних процесів на підприємстві.

На підприємстві повинна бути організована стругаюча система доступу до інформації, яка включала б у себе наступні заходи:

- забезпечення парольного входу в систему бази даних: реєстрація, призначення й зміна паролів;
- визначення прав доступу груп осіб і окремих осіб, тобто визначення припустимих операцій над даними;
- тестування засобів захисту даних;
- фіксація спроб несанкціонованого доступу до інформації;
- дослідження виникаючих випадків порушення захисту даних і проведення заходів щодо їхнього запобігання.

**Екологічна складова.** Для того, щоб суб'єкт господарювання був захищений від втрат, що виникають через штрафні санкції за порушення екологічних норм, закриття ринків збуту продукції підприємства в інших країнах з більш твердими нормами екологічної чистоти товару, він повинен дотримуватися національних і міжнародних норм мінімального припустимого змісту шкідливих речовин, що попадають у навколишнє середовище, а також стежити за екологічними параметрами своєї продукції.

**Силова складова.** Підприємство повинне бути захищене фізично, тобто повинен бути захищений його персонал, насамперед керівники, майно. Служба безпеки повинна бути завжди готова до подолання будь-якої критичної ситуації, викликаной як кримінальними мотивами, так і веденням нечесної конкурентної боротьби з боку інших господарюючих суб'єктів.

Проаналізувавши всі функціональні складові, можна зробити висновок, що для забезпечення економічної безпеки підприємства (організації, фірми) від впливу суб'єктивних і об'єктивних причин, керівництву необхідно ухвалювати рішення з такою ж швидкістю, з якої виникають негативні зміни, і вміти їх передбачити.

## 8.5. Класифікація загроз безпеки у сферах підприємницької діяльності

Категорія «загроза» має не менше значення в теорії національної безпеки, чому категорія «життєво важливі інтереси». Своєчасне виявлення загроз і реагування на них з боку системи забезпечення національної безпеки мають першорядну важливість у практичній діяльності по захисту життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави. Характер і рівень загроз визначають основні напрямки діяльності по їх попередженню і локалізації, форми, способи, засоби і методи рішення завдань забезпечення національної безпеки при раціональній використанні наявних обмежених ресурсів.

Загроза безпеки – це сукупність умов і факторів, що створюють небезпечу життєво важливим інтересам особистості, суспільства і держави.

Загрози безпеки мають об'єктивний характер і виникають у результаті зіткнення інтересів індивідів, шарів суспільства, класів, держав при їхній взаємодії в процесі суспільного розвитку.

Важливу роль у практичній діяльності по забезпеченню національної безпеки відіграє класифікація загроз безпеки за певними критеріями на окремі види, що допомагає поліпшити організацію протидії загрозам з обліком їх конкретних особливостей. Найбільш значимими щодо цього критеріями є:

- місцезнаходження джерела небезпеки;
- ступінь сформованості загрози;
- характер загрози;
- сфери та області діяльності особистості;
- рівень суб'єктивних оцінок загроз.

Загроза може бути зовнішньої або внутрішньої в залежності тому, де розташоване джерело небезпеки.

По ступеню сформованості загрози підрозділяються на потенційні і реальні, відбиваючи філософські категорії дійсності й можливості.

Залежно від характеру загроз, обумовленого їхнім джерелом і специфікою, загрози діляться на природні, антропогенні й соціальні.

Подібний розподіл загроз має важливе значення при організації системи забезпечення національної безпеки й визначенні основних напрямків її функціонування. При цьому виділення загроз за даним критерієм можна конкретизувати для кожної самостійної сфери людської діяльності.

Загроза національної безпеки (інтересам особистості, суспільства й держави) являє собою зазіхання на інтерес. Загрози інтересам існують у кожній сфері життєдіяльності. Вони таяться поза і усередині особистості, суспільства і держави.

У цілому всі виділені вище за різними критеріями види загроз дуже впливають на формування, розвиток і практичну діяльність системи забезпечення національної безпеки України.

Стан вітчизняної економіки, недосконалість системи організації державної влади і громадянського суспільства, соціально-політична поляризація суспільства та криміналізація суспільних відносин, зростання організованої злочинності і збільшення масштабів тероризму, загострення міжнаціональних і ускладнення міжнародних відносин створюють широкий спектр внутрішніх і зовнішніх загроз національній безпеці країни.

У сфері економіки загрози мають комплексний характер і обумовлені насамперед скороченням внутрішнього валового продукту, зниженням інвестиційної, інноваційної активності і науково-технічного потенціалу, стагнацією аграрного сектору, розбалансуванням банківської системи, ростом зовнішнього і внутрішнього державного боргу, тенденцією до переваги в експортних поставках паливно-сировинний і енергетичної складових, а в імпортних поставках – продовольства і предметів споживання, включаючи предмети першої необхідності.

### 8.6. Класифікація забезпечення економічної безпеки підприємства

Проведемо аналіз економічної безпеки підприємства відповідно до наведених ознак:

1. **За рівнем економічної діяльності** можна виділити наступні види економічної безпеки:

– економічна безпека підприємства в цілому. Це найбільш загальна оцінка економічної безпеки, яка інтегрує всі методи захисту економічних інтересів відрізних загроз по підприємству в цілому;

– економічна безпека окремих структурних підрозділів («центрів відповідальності») підприємства. Така диференціація економічної безпеки визначає окремі об'єкти керування в архітектурі підприємства;

– економічна безпека окремих господарських операцій підприємства. У загальній системі економічної безпеки підприємства такий її вид у данім дослідженні розглядається як первинний об'єкт самостійного керування.

Класифікацію напрямків забезпечення економічної безпеки по класифікаційних ознаках представимо в табл. 8.1.

Таблиця 8.1.

#### Класифікація напрямків економічної безпеки підприємства

Класифікаційна ознака	Економічна безпека
1. Рівень економічної діяльності	Підприємства в цілому. Структурних підрозділів господарських операцій і бізнес-процесів
2. Функціональний вид економічної діяльності	Поточної діяльності. Інвестиційної діяльності. Фінансової діяльності Інших видів діяльності підприємства

## Продовження таблиці 8.1.

3. Характер прояву загроз економічним інтересам	Орієнтована на нейтралізацію реальних загроз Орієнтована на відхилення від загроз Орієнтована на запобігання потенційних загроз
4. Середовище загроз економічним інтересам	Орієнтована на захист підприємства від зовнішніх загроз Орієнтована на захист підприємства від внутрішніх загроз
5. Характер використовуваних механізмів захисту економічних інтересів	Забезпечувана внутрішніми механізмами захисту Забезпечувана зовнішніми механізмами захисту
6. Спрямованість використовуваних механізмів захисту економічних інтересів	Обмежуючи деструктивний вплив окремих факторів на економічні інтереси підприємства. Що забезпечує компенсацію збитку, принесеного реалізованими загрозами економічним інтересам підприємства
7. Часовий період	Що забезпечує захист підприємств поточному періоді (тактична економічна безпека). Що забезпечує захист підприємства в стратегічному (довгостроковому) періоді (стратегічна економічна безпека)
8. Ступінь керування	Керована підприємством. Некерована підприємством
9. Градація рівня захищеності економічних інтересів	Висока економічна безпека підприємства Помірна (нормальна) економічна безпека підприємства Низька (недостатня) економічна безпека підприємства. Економічна небезпека
10. Стійкість параметрів, що забезпечують захист економічних інтересів	Стійка економічна безпека підприємства Нестійка економічна безпека підприємства
11. Легітимність використовуваних методів захисту економічних інтересів	Забезпечувана легітимними методами. Забезпечувана нелегітимними методами

**2. За функціональним видом економічної діяльності** економічна безпека поділяється на:

– економічна безпека поточної діяльності характеризується системою методів захисту інтересів підприємства від загроз у сфері виробництва й реалізації продукції, виконанні робіт і (або) наданні послуг, здійснення логістичних операцій;

– економічна безпека інвестиційної діяльності пов'язана з використанням механізмів захисту від загроз у сфері своєчасного здійснення процесу інвестування;

– економічна безпека фінансової діяльності пов'язана із забезпеченням захисту його інтересів як від загроз втрати власності (контрольного пакета акцій, зниження їх ринкової вартості), так і використання власності (падіння виторгу від зниження обсягів продажів і цін, росту кредитних ризиків, нерационального впровадження прогресивних фінансових технологій);

– економічна безпека інших видів діяльності підприємства може формуватися для інформаційного захисту, захисту власності (від зловживань і крадіжок), використання страхових продуктів та інше.

**3. За характером прояву загроз економічним інтересам** виділені наступні види економічної безпеки підприємства:

– економічна безпека, орієнтована на нейтралізацію реальних загроз, будується як прояв на виникаючи реальні загрози економічним інтересам підприємства і характеризується терміновістю заходів реагування;

– економічна безпека, орієнтована на відхилення від загроз, спрямована на мінімізацію збитку від їхньої реалізації;

– економічна безпека підприємства, орієнтована на запобігання потенційних загроз, спрямована на захист економічних інтересів підприємства від ідентифікованих можливих загроз у майбутньому періоді і носить, як правило, превентивний характер.

**4. За середовищем виникнення загроз економічним інтересам** можна виділити:

– економічну безпеку, орієнтовану на захист підприємства від зовнішніх загроз (зовнішня економічна безпека). Така економічна безпека характеризується системою захисту економічних інтересів від несприятливих макроекономічних факторів, деструктивної поведінки власників, партнерів або конкурентів;

– економічна безпека підприємства, орієнтована на захист підприємства від внутрішніх загроз (внутрішня економічна безпека), будується для захисту від загроз, генерованих чинниками внутрішнього економічного середовища його функціонування (дій менеджменту, персоналу).

**5. За характером використовуваних механізмів захисту економічних інтересів** різняться:

– економічна безпека підприємства, забезпечувана внутрішніми механізмами захисту, які здійснюються в рамках підприємства (наприклад, контроль прийнятих економічних рішень, лімітування по рівнях ієрархії керування обсягів ризикових економічних операцій, формування цільових страхових фондів і т.п.);

– економічна безпека підприємства, забезпечувана зовнішніми механізмами захисту, може включати зовнішнє страхування економічних ризиків, володіння акціями партнерів, придбання державних облігацій, інші заходи щодо пристосування до негативних зовнішньоекономічних факторів.

**6. За спрямованістю використовуваних механізмів захисту економічних інтересів економічна безпека поділяється на:**

– економічну безпеку підприємства, що обмежує деструктивний вплив окремих факторів на економічні інтереси підприємства, в основу якої закладається комплекс заходів щодо відхилення від певних видів загроз або зниженню ймовірності їх реалізації;

– економічну безпеку підприємства, що забезпечує компенсацію збитку, створеного реалізованими загрозами економічним інтересам підприємства, в основі якої лежить комплекс заходів щодо мінімізації або компенсації суми економічного збитку при реалізації ідентифікованих загроз.

**7. За тимчасовим періодом** також виділена:

– економічна безпека, що забезпечує захист підприємства в поточному періоді (тактична економічна безпека), яка покликано забезпечити захист економічних інтересів підприємства від загроз короткострокової дії по окремих економічних операціях, здійснюваних у межах виробничого циклу;

– економічна безпека, що забезпечує захист підприємства в стратегічному (довгостроковому) періоді (стратегічна економічна безпека), яка включає комплекс заходів захисту економічних інтересів підприємства від загроз у довгостроковому періоді. Цей вид захисту зв'язаний з формуванням і реалізацією стратегії поведінки підприємства.

**8. За ступенем керування параметрами, що забезпечують захист економічних інтересів,** економічна безпека поділяється на:

– економічну безпеку, керовану підприємством, яка характеризується можливістю сканування зовнішніх і внутрішніх загроз економічним інтересам і розробкою комплексу заходів щодо захисту підприємства від них;

– економічну безпеку, некеровану підприємством, яка характеризується непередбачуваністю сканування зовнішніх і внутрішніх загроз економічним інтересам і, відповідно, нездатністю підприємства здійснити захист від них. Прикладом некерованої економічної безпеки підприємств можуть бути природні аномалії, епідемії, стрибкоподібна зміна курсу валюти, рейдерські захоплення й ін.

**9. За рівнем захищеності економічних інтересів** були виділені наступні види економічної безпеки підприємства:

– висока економічна безпека підприємства, яка характеризується агресивною політикою її формування й реалізації;

– помірна (нормальна) економічна безпека підприємства відбиває результати проведеної помірної політики її формування й реалізації;

– низька (недостатня) економічна безпека підприємства характеризується консервативною політикою її формування і проведення;

– економічна небезпека (відсутність економічної безпеки) характерна для підприємства, яке знаходиться на стадії банкрутства, яка не дозволяє розробити та реалізувати заходи щодо виходу його із становища. У разі підприємство, зазвичай, ліквідується.

**10. За ступенем стійкості параметрів, що забезпечують захист економічних інтересів,** економічна безпека поділяється на:

- стійку економічну безпеку, яка характеризується низьким рівнем зміни значень основних параметрів діяльності підприємства;
- нестійку економічну безпеку, яка характеризується високим рівнем зміни значень основних параметрів діяльності підприємства.

**11. За легітимністю використовуваних методів захисту економічних інтересів розділяються наступні види економічної безпеки:**

- економічна безпека, забезпечувана легітимними методами, характеризується системою методів захисту економічних інтересів підприємства, які повністю відповідають діючому в країні законодавству;
- економічна безпека, забезпечувана нелегітимними методами, характеризується системою методів захисту економічних інтересів підприємства від загроз, які суперечать діючим правовим нормам.

Для практичних цілей найбільш важлива наступна класифікація загроз економічної безпеки підприємства:

- за величиною очікуваного збитку;
- за ймовірністю настання;
- за можливістю протидії;
- за співвідношенням періоду від моменту виявлення виникнення загрози до моменту завдання економічного збитків або моменту настання неминучості завдання збитків підприємству й часу відповідної реакції – протидії, що усуває цю загрозу;
- за ступенем мотивації суб'єкта загрози.

Наведена класифікація загроз дозволяє дати визначення економічної безпеки підприємства і здійснити її оцінку логічної послідовності побудови системи безпеки (рис. 8.4).



**Рис. 8.4. Послідовність дій за створенням системи безпеки**

Класифікувати за напрямками безпеки можна за тими пунктами в даній послідовності, на який робиться акцент щодо управління діяльністю на підприємстві.

## РОЗДІЛ 9. ДЖЕРЕЛА ЗАГРОЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 9.1. Загрози підприємницької діяльності

Розвиток підприємницької діяльності зв'язане з безліччю проблем, які існують на шляху прийняття багатьох управлінських рішень. Недосконалість існуючого законодавства, що регулює підприємницьку діяльність, відсутність вироблення чітких механізмів контролю над виконанням законів привели до того, що підприємництво виявилось не застрахованим від постійного порушення своїх прав і інтересів з боку державних органів і українського чинного законодавства, від несумлінної конкуренції, від кримінальних зазіхань і багатьох інших факторів, що представляють загрозу бізнесу і бізнесменам.

Зростання несумлінної конкуренції в підприємницькій діяльності проявляється в активній участі бізнес структур у нелегальному бізнесі, створенні власних підприємницьких структур, в обмані партнерів і клієнтів, неповерненні боргів і кредитів, у відхиленні від податків, у широкому розвитку конкуренції та інше.

Забезпечення економічної безпеки – це виявлення, попередження й припинення фактів, явищ і процесів, які можуть нанести матеріальний або моральний збиток діяльності підприємства (банку), а також особистості підприємця і його родині.

*При визначенні загроз необхідно керуватися рядом параметрів:*

- реальністю загрози;
- суттю протиріч, що породили загрозу;
- гостротою цих протиріч;
- терміновістю їх дозволу;
- визначенням сил і засобів, якими може розташовувати й скористатися опонент;
- розробкою й виявленням ознак можливої загрози.

До того ж необхідно розробити систему ознак і етапів підготовки й здійснення загрози, вироблення прогнозів і рекомендацій з локалізації небезпеки.

Загрози носять двоякий характер, бувають зовнішніми й внутрішніми.

*До зовнішніх загроз можна віднести наступні:*

- зростання промислового шпигунства з використанням агентурного і технічного проникнення в комерційні, технологічні і виробничі таємниці підприємства;
- безготівкова форма розрахунків з використанням комп'ютерних систем;
- несанкціоноване проникнення в банки даних;
- відсутність єдиної діючої стратегії забезпечення безпеки бізнесу й механізму її реалізації;
- несумлінна конкуренція, що часто носить кримінальні форми;
- кризові явища в економіці;

- непередбачені зміни кон'юнктури ринку;
- соціальна напруженість;
- надзвичайні події;
- адміністративні гоніння, спрямовані на ринок;
- несприятлива для приватного бізнесу економічна політика держави;
- маніпулювання дисконтною ставкою, валютним курсом, митами, податками;
- загрози, що виходять від непогодженості нормативних актів, видаваних законодавчими і виконавчими органами держави, а також різними міністерствами й відомствами, які іноді суперечать законам і один одному, однак однаково підлягають виконанню [29].

Боротися із цими актами і інструкціями теоретично можна тільки за допомогою судових органів, однак на практиці це, як правило, собі дорожче. Тому ймовірність негативних наслідків для підприємств від цієї групи загроз може бути зменшена тільки шляхом підвищення якості юридичного і бухгалтерського оформлення проведеної діяльності. Цю ймовірність може підвищити або понизити характер взаємин з конкретними представниками контролюючих організацій.

**До внутрішніх загроз** можна віднести загрози, які можуть статися чи сталися на самому підприємстві через об'єктивні чи суб'єктивні обставини. Це можуть бути питання низької кваліфікації керівництва підприємством, несумлінне виконання обов'язків самих працівників, виток інформації, шахрайство та інше.

Слід ураховувати, що жоден юрист або бухгалтер не в змозі володіти всім різноманіттям нормативних актів і інструкцій, а також особливостями їх застосування на практиці. Тому найчастіше для оформлення важливих заходів доцільно залучати сторонніх вузьких фахівців, що добре розбираються в тонкощах окремих питань. Як правило, в остаточному підсумку це виявляється дешевше.

До цієї групи загроз слід віднести й неспровоковані претензії з боку різних контролюючих організацій (пожежні, санепідеміологічні та ін.).

Наступна по значимості група загроз впливає з невиконання партнерами, замовниками, постачальниками, клієнтами й іншими своїх зобов'язань по оплаті контрактів, поставці товарів і т.п.

У цьому випадку збиток виникає через неправильні прогнози всіх можливих наслідків того або іншого заходу, що, у свою чергу, обумовлене наступними обставинами:

- непоінформованістю про наявність у партнера боргів перед іншими підприємствами або фізичними особами або недооцінкою таких факторів;
- непоінформованістю про контакти партнера із кримінальними структурами й про характер їх взаємин, у результаті чого гроші або товари підприємства, що потрапили до партнера, можуть безвісти зникнути в цих структурах. У цьому випадку відшкодувати збиток практично неможливо із-за специфіки різноманітних неписаних правил, що діють у даній сфері;

– при тривалім успішнім співробітництві з партнером, як правило, притупляється пильність. Як би не склалися взаємини, у будь-який момент може виникнути загроза невиконання партнером своїх зобов'язань. Це може відбутися як у силу суб'єктивних намірів партнера обдурити ваше підприємство, так і в силу незалежних від нього обставин, зокрема, обумовлених попередніми обставинами, але вже відносно його фірми. Тому, як би добре не склалися відносини з партнером, кожну угоду слід розглядати й перевіряти як першу:

– принадність окремих пропозицій часто заважає керівництву підприємства об'єктивно оцінювати їх з погляду реальних економічної, юридичної, фінансової й кримінальної сторін пропонованого договору, особливо якщо партнер раніше зарекомендував себе надійним виконавцем зобов'язань.

Як правило, при ретельній об'єктивній оцінці зазначених сторін проекту виникають сумніви, що змушують обґрунтовано від нього відмовитися, не піддаючи себе загрозам, або мінімізувати їх при реалізації проекту.

Одержуючи комерційні або інші пропозиції від незнайомого партнера, не слід квапитися з перевіркою цього партнера, а спробувати підшукати партнера, раніше добре себе, що зарекомендував або має солідні рекомендації (у тому числі з боку служби безпеки), реально здатного здійснити аналогічну операцію. Це пояснюється тим, що для фахівців, які працюють у розглянутих сферах безпеки, як правило, легше підшукати через свої канали надійного партнера, чому з достатнім ступенем надійності перевірити невідому фірму.

Можливі неспровоковані спроби завдання збитків підприємству з боку інших юридичних і фізичних осіб.

*Виявлення і попередження даної групи загроз лежить у сфері функціональних обов'язків служби безпеки.*

## **9.2. Конкуренція та її вплив на забезпечення безпеки діяльності підприємця**

*Конкурентна боротьба – одна з форм загрози.* Одним з головних ознак, обов'язкових для вільного ринку, що найкраще забезпечує успішне функціонування економіки, є наявність конкуренції. В економічній літературі існує поняття суперництва за досягнення переваг у якій-небудь сфері, боротьба за які-небудь переваги. У такий спосіб конкуренція й проявляє себе в сучаснім економічному житті промислово розвинених країн, коли увага господарюючих суб'єктів спрямоване головним чином на збереження свого місця на вільному ринку певного товару. Високі ж прибутки забезпечуються насамперед за рахунок удосконалення виробництва, що знижує його витрати.

Можна, звичайно, погодитися з тими, хто вважає, що конкуренція є боротьба. Але тільки тоді, коли це боротьба за проникнення на ринок певного товару, боротьба за завоювання на ньому певної частки загального обсягу продажів, що забезпечує одержання прибутку, достатньої для наступного втримання цієї частки, нормального функціонування й подальшого розвитку.

У цьому випадку в конкуренції втілюється олімпійський принцип «Важлива участь, а не перемога». У цій боротьбі все спрямоване на досягнення заповітної мети – місця на ринку, а не надприбутки, як вважали ще недавно.

Однак не можна погодитися із твердженням, що в остаточному підсумку виробничо-господарська діяльність конкурентів націлена на одержання ними як можна більшому прибутку. Але ця концентрація уваги на максимізації прибутку позбавляє конкуренцію якого-небудь ідеологічного спрямування. Конкуренція не може бути ні соціалістичної, ні капіталістичної, ні будь-яке інше офарблення і відповідно до пануючого суспільного лада. Її дійсна суть у всіх випадках залишається незмінною – тверда, що не знає жалості і компромісів погоня за прибутком.

Залежно від співвідношення на ринку числа продавців (покупців), а також від можливості їх впливати на ціну товарів конкуренцію називають зробленою або недосконалою.

Якщо жоден з безлічі продавців не в змозі суттєво змінити ціну товару, то говорять про зроблену конкуренцію. У її умовах виробник виявляється в стані визначати самостійно всього один параметр – обсяг випуску продукції, враховуючи за цих умов сформовану на ринку ціну й величину власних витрат.

Конкуренція в реальній житті практично відсутня. Набагато частіше зустрічається недосконала конкуренція, що має безліч різновидів. Вона виникає, коли на ринку якогось товару діє тією чи іншою мірою обмежене число продавців, здатних певною мірою визначити вже два ключові параметри: обсяг продажів і ціну на товар.

Монополістична конкуренція по своїй істоті найбільш близька до зробленої. Особливості її полягають у тому, що продукція (послуги) в окремих продавців трохи відрізняється від аналогічних товарів або послуг в інших продавців. Кожний з них зберігає певний контроль над цінами на свій товар, має певний вплив на інших продавців свого ринкового сегмента й змушено у свою чергу зважати на їхню реакцію на свою поведінку.

Учасниками такої конкуренції стають звичайно ресторани, пекарні, станції технічного обслуговування, видавництва та інше.

Інші види недосконалої конкуренції вже в більшій мірі є монопольними структурами. Крім розглянутих за ступенем досконалості розрізняють конкуренцію за характером поведінки суб'єктів. За цією ознакою виділяють конкуренції: гарантуючу, пристосовницьку й креативну.

У сучасних умовах розвитку підприємницької діяльності, конкуренція займає особливе місце в цивілізованому світі.

Деякі торговельні підприємства й фірми конкурують за рахунок контрабандного ввезення продукції із за кордону, безмитного ввезення за рахунок фірм, звільнених від митних зборів.

Існує кілька видів несумлінної конкуренції, яка проявляється у формі економічного придушення, промислового шпигунства і фізичного придушення.

*Економічне придушення:*

- зрив угод і інших угод;
- припинення діяльності конкурентів з використанням адміністративного ресурсу;
- підрив репутації конкурента;
- порушення прав конкурентів;
- дезорганізація виробництва конкурентів, переманювання коштовних співробітників і цілих команд;
- шантаж, компрометація керівників;
- збивання цін на продукцію;
- продаж за цінами нижче собівартості з метою підриву конкурента і подальше витиснення його з ринку;
- встановлення контролю над діяльністю конкурента шляхом придбання контрольного пакета його акцій;
- зловживання пануючим положенням на ринку (наприклад, завищення цін або відмова здійснювати поставки);
- встановлення дискримінаційних цін;
- таємна змова на торгах або створення «таємних» картелів.

*Промислове шпигунство:*

- фізичне використання заборонених методів знімання інформації (прослуховування телефонів, впровадження спостережень, тощо);
- розкрадання документів;
- несанкціонований доступ до комп'ютерної інформації;
- підкуп співробітників конкурента з метою одержання секретів.

*Об'єкти промислового шпигунства:*

- інформація;
- зразки виробів;
- технології;
- винаходи та інше.

*Фізичне придушення:*

- пограбування, нападу на офіси, виробничі приміщення, персонал;
- загрози фізичної розправи над керівниками, персоналом, членами їх родин;
- замовлені вбивства, захоплення заручників.

*Конкурентна боротьба сьогодні існує в наступних конкретних проявах:*

- закупівля на дешевих світових ринках викидних товарів і ввіз їх у країну. Це контрабандний ввіз товарів минаючи митниці, підірвавши економічних позицій конкурентів (у торгівлі й банківській справі);
- захоплення під свій контроль торговельних місць, недопущення на ринок конкурентів;
- скупка нерухомості за непридатними цінами з метою наступного перепродажу.

*До несумлінної конкуренції ставляться також:*

– порушення прав конкурентів (незаконне використання торговельної марки конкурента, відтворення його продукції, але гіршої якості, розкриття його секретів виробництва і торгівлі, промислове шпигунство);

– *підрив репутації конкурента*: поширення неправдивих відомостей, дискредитація підприємства, його продукції, торговельної діяльності, неправильна реклама;

– дезорганізація виробництва конкурентів: *зманювання фахівців, демпінг*;

– акти несумлінної конкуренції доповнюються протекціоністськими бар'єрами на державному рівні, *монополістичним тиском*.

*У конкурентній боротьбі широко використовуються:*

– одержання податкових і інших пільг;

– корупція;

– використання заборонених методів одержання інформації;

– дезінформація;

– використання кримінальних методів боротьби;

– робота через підставні фірми, що користуються пільгами.

*До внутрішніх загроз ставляться:*

– внутрішні конфлікти між керівниками підприємства;

– управлінська некомпетентність, відсутність глибокого професіоналізму в роботі;

– крадіжки і різні порушення з боку власного персоналу підприємства.

*Конфлікти на підприємстві.*

Розбіжності в колективі можуть виникати з різних причин. Найбільше часто розбіжності між керівниками виникають через боротьбу за керівну посаду, при розподілі «брудних» доходів фірми, при психологічній несумісності окремих співробітників.

Керівникові підприємства необхідно прораховувати ріст своїх співробітників на кілька років уперед. Тому що два три співробітники, які претендують у майбутньому на якусь керівну посаду, ведуть між собою конкурентну боротьбу за одержання цієї посади. При досягненні одним з них своєї мети інші виявляться скривдженими і з лояльних співробітників фірми можуть стати її ворогами.

Подібний варіант конкуренції може скластися й між генеральним директором і його заступником, що неминуче призведе до серйозного ускладнення відносин між ними.

Стресові ситуації в колективі створюють люди психічно невірноважені, амбіційні можливості, що перебільшують свої, заздрі, конфліктні, жадібні і нечесні.

*Некомпетентність керівництва.*

Некомпетентність і низький професійний рівень керівництва в остаточному підсумку приводить до економічного й фінансового краху банку, підприємства, фірми й самої справи. Подібну картину можна спостерігати в

ряді акціонерних товариств і у фінансових структурах. Особливо складне становище складається у фірмах посади, що де керують, розподіляються між родичами і відданими один одному людьми, що не є професіоналами.

Тому при доборі керівних кадрів значна увага повинна приділятися їхньої професійної компетентності, ступені лояльності, аналізу й обліку особистих устремлінь, надійності, психологічній грамотності в спілкуванні з партнерами, вивченню поведінки в екстремальних ситуаціях, прагненню до лідерства. Досить цікаво проаналізувати систему прийняття рішень керівниками, особистісну управлінську систему. Головним завданням керівників на сьогоднішній день є споконвічне завдання – вчитися, вчитися й вчитися.

#### *Персонал підприємства*

Найбільший збиток власний персонал приносить у банківській справі й торгівлі. В області фінансів і економіки величезна частина розкрадань фінансових коштів відбувається персоналом банків, які виводяться за межі країни.

## РОЗДІЛ 10. КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА

### 10.1. Бізнес-розвідка як елемент сумлінної конкуренції

Під бізнес-розвідкою (business intelligence) у світі розуміється збір і аналіз відомостей про партнерів і конкурентів. Батьківщиною сучасної бізнес-розвідки є Європа, оскільки саме тут в XIX ст. були видані перші підручники, що описують алгоритми збору і аналізу інформації.

Ціль бізнес-розвідки полягає в тому, щоб виявити реальний стан справ у конкурентній середовищі, визначити сильні і слабкі сторони бізнесу конкурентів. Бізнес-розвідкою займаються банки, інвестиційні, аудиторські, дослідницькі, консалтингові компанії, рейтингові агентства. Одні роблять це в інтересах власного бізнесу, інші – за завданням клієнтів. Фактично будь-яке маркетингове дослідження містить елементи бізнес-розвідки. До таких процесів нерідко застосовують терміни «маркетингова розвідка» або «конкурентна розвідка», однак при цьому треба мати на увазі, що:

– маркетингова розвідка – поняття дуже широке вже тому, що сам термін «маркетинг» має на увазі не тільки вивчення конкурентів, але і просування продукту, рекламу, ціноутворення, починаючи з початкової стадії розробки продукту до його продажу. Однак відсутність відмінностей між розвідкою й маркетингом можна постулювати, тільки якщо вважати маркетингом усю роботу фірми із зовнішньою інформацією. Із практичної точки зору це недоцільно;

– конкурентна розвідка (competitive intelligence) – це вузький напрямок ділової розвідки, яке відповідає основній меті: побудові системи взаємин з конкурентами, тобто створення комплексу заходів щодо отримання та обробки даних про конкурента: майнових, фінансових і управлінських ресурсах, можливостях і уразливості, а також про оперативні й стратегічні плани.

Конкурентна розвідка проводиться в інтересах бізнесу і тільки бізнесу, на відміну від розвідки в інтересах держави.

У сфері інформаційних технологій термін «бізнес – розвідка» має трохи інше значення і був уведений Говардом Дреснером у 1989 р. для позначення набору концепцій і методик підвищення ефективності прийняття бізнес-рішень за допомогою фактографічних інформаційних систем.

Бізнес-розвідка визначається як широка категорія технологій, зв'язаних зі збором, зберіганням, аналізом і забезпеченням доступу до інформації з метою прийняття оптимальних ділових рішень. У цьому випадку бізнес-розвідка не має безпосереднього відношення тільки до забезпечення економічної безпеки. Багато чого залежить саме від того, що мається на увазі під економічною безпекою.

Аналіз інструментів конкурентної і ділової розвідок на Заході (насамперед у США, де вони розвинені найбільшою мірою) свідчить про те,

що конкурентна розвідка спрямована на дослідження безпосереднього середовища організації і його дослідження через призму конкуренції, тоді як друга на перший план ставила макросередовище. Розуміння необхідності аналізу зовнішнього середовища як єдиного цілого спричинило розмивання межі між двома поняттями.

На сьогоднішній день бізнес-розвідка – складова частина корпоративної культури ведення сучасного бізнесу. Для виживання будь-якого підприємства в умовах конкурентної боротьби першочергову роль починає відігравати розвідка намірів конкурентів, вивчення основних тенденцій бізнесу, аналіз можливих ризиків і т.і. На Заході навіть існує навчальна дисципліна «бізнес-розвідка», що вивчає ці аспекти бізнесу. У західних країнах культура бізнес-розвідки є дуже поширена.

В Україні процеси бізнес-розвідки найчастіше сприймаються як шпигунство. Однак промислове шпигунство виникає там, де проявляє своє безсилля бізнес-розвідка. Бізнес-розвідка – це легальне заняття, що входить в поняття сумлінної конкуренції. Що ж стосується засилання агентів і використання для одержання відомостей технічних засобів, то такі методи в рамках business intelligence звичайно не використовуються. Вважається, що цим бізнес-розвідка і відрізняється від промислового шпигунства.

Методів ділової розвідки досить багато. Непосвяченій людині вони представляються як щось заборонене. Однак базові методи засновані на логіці та збиранні легальних даних. А методи збору інформації відрізняються кардинально: це і діалог зі співробітниками фірми конкурента, і бесіда по телефону з менеджерами, і резюме співробітників, і джерела в мережі Інтернет. Частина методів заснована на спостереженнях різного виду, які в дослідженні конкурентів широко застосовуються.

Використання методів і технологій бізнес-розвідки дозволяє успішно здійснювати прогноз кризових явищ у бізнесі, тобто реалізувати функцію раннього попередження про кризи. Це, уможливорює вжити попереджувальних заходів і знизити ймовірність настання кризи, зробити його локалізацію або знизити можливий збиток. Крім того, знання про майбутню кризу можуть бути використані в інтересах зміцнення свого положення або ослаблення конкурента. У сучасному світі роль ефективно організованої бізнес-розвідки підсилилася.

Чималі труднощі полягають в одержанні правильної оцінки не тільки зовнішньої обстановки, але і внутрішнього середовища компанії. Не секрет, що досить часто менеджери, бажаючи показати свою діяльність у кращім світлі перед вищим керівництвом або власниками підприємства, а іноді й просто прикриваючи свої помилки, прикрашають або фальсифікують дані, що надходять у вищій ешелон керування компанії. Це призводить до прийняття неоптимальних рішень, які можуть завдати шкоди бізнесу. Одним із завдань бізнес-розвідки є перевірка інформації і виключення подібних ситуацій.

Завдання збору й обробки актуальної й достовірної інформації вимагає наявності оновлених інформаційних ресурсів. Виникає потреба в сучасних технічних засобах і наявності програмного забезпечення, яке дозволить не тільки збирати й зберігати дані з різних джерел, але й вести пошук по інформаційних масивах, використовуючи різні критерії. Для адекватної обробки отриманих даних і формування обґрунтованих висновків і прогнозів необхідні висококваліфіковані фахівці-аналітики.

Оскільки найважливішим моментом у діяльності служб економічної безпеки стає прогнозування, основну роль починає відігравати саме аналітична робота. Службами економічної безпеки й бізнес-розвідки виявляються ризики, моделюються загрози й сценарії розвитку криз, ідентифікуються фактори, які діють на їх наближення й розвиток. Основним завданням стає визначення моменту, місця й імовірності настання кризи для вживання превентивних заходів і концентрації необхідних сил і засобів.

Вивчення конкурентів допомагає аналізувати і прогнозувати їх дії, спрямовані на дестабілізацію діяльності компанії. Результатом такого дослідження є дії по вживанню відповідних заходів, по забезпеченню цілісності компанії, її ділових зв'язків, репутації на ринку [33].

Досить актуальне питання – протидія недружнім злиттям і поглинанням. У цьому випадку особливо важливо відслідковувати рух акціонерного капіталу компанії й величину кредиторської заборгованості, заздалегідь побачити та угадати ознаки початку недружнього захоплення підприємства, вжити необхідних заходів.

Сучасні технології аналізу інформації дозволяють також вирішувати завдання внутрішньої безпеки корпорації, оцінювати лояльність персоналу. Аналіз внутрішньої інформації дозволяє виявляти факти витоку конфіденційної інформації, опортуністичної поведінки менеджерів і співробітників.

Досвід інших країн показує, що багато керівників допускають безліч зловживань: виводяться матеріальні активи, переводяться в готівку фінансові кошти, створюють контракти з підставними фірмами та інше.

Причому найбільші махінації й шахрайства виникають тоді, коли виникає кооперація між іноземними менеджерами, що працюють в Україні та персоналом.

Непоодинокі випадки, коли компанія починає втрачати обороти, а потім з'ясовується, що той або інший топ-менеджер організував паралельний бізнес і використовує робочий ресурс в інтересах свого власного бізнесу. Очевидно, що економічна безпека – питання, якому необхідно приділяти особливої увагу. Заощаджувати на безпеці бізнесу іноді просто небезпечно. Перевірка необхідна завжди, особливо коли мова йде про серйозні інвестиційні проекти. Крім того, необхідно ретельне дослідження й постійний моніторинг власного персоналу, що особливо займає посади, пов'язані з рухом фінансових, матеріальних і інформаційних потоків.

Шахрайство в сфері підприємництва в Україні залишається досить популярним родом занять. Особливо вразливі міжнародні компанії, що

бажають почати свій бізнес в Україні. Будучи обманутими, вони звертаються в арбітражні суди, які виносять правильні й слушні рішення, але повернути втрачені засобий майно вже не представляється можливим. З'ясовується, що у відповідача ресурсних активів просто немає [18, 26].

З іншого боку, іноземні компанії прекрасно розуміють, що в деяких країнах є наявність підвищеного комерційного ризику, і перш ніж укласти велику угоду, треба ретельно і всебічно вивчити потенційного партнера, проаналізувати його зв'язки і взаємини з іншими партнерами. Необхідно також з'ясувати, висувалися чи проти нього судові позови, зрозуміти правила ділової гри вітчизняних бізнесменів, виявити наявність специфічних загроз для свого бізнесу в країні.

Так, наприклад, в останні роки все частіше застосовується більш хитра тактика дій. Спочатку завойовується довіра іноземного партнера, співробітництво з ним носить чесний характер. Однак, коли в партнера розсіюються сумніви щодо солідності фірми, його виводять на велику угоду й не виконують своїх зобов'язань. Звичайно таке відбувається при наданні великих товарних кредитів на мільйони доларів. Кредит не вертається під приводом «форс-мажорних обставин», «несприятливої кон'юнктури».

Ділова розвідка в цьому випадку є інструментом запобігання шахрайства. Вона особливо ефективна на первісному етапі, коли можна попередити обман. На відміну від іноземних компаній багато фірм неохоче виділяють кошти на забезпечення економічної безпеки, і справа тут, виявляється, не тільки в недоліку фінансів на проведення такої роботи, а часто – у неправильній оцінці перспектив розвитку бізнесу.

Складна ситуація на міжнародних ринках, швидкий розвиток, значні прибутки стали нормою для багатьох компаній. Тому для бізнесменів значимість власного досвіду у бізнесі в більшості випадків стає визначальною.

Наступною помилкою є завищена оцінка знання ринку. На практиці помилка в оцінці обсягів ринків становить 20-50 %. Знання про конкурентів найчастіше фірми одержують зі ЗМІ, на виставках, через дилерів, але така інформація нерідко буває досить суперечливою [22].

Крім того, багато компаній просто не бажають платити високу ціну за інформацію. Український ринок, безсумнівно, входить у період, який характеризується дією ринкових законів: концентрація продавців на ринку збільшується, ринкові бар'єри входу зростають, підсилюється конкурентна боротьба, а темпи зростання прибутку вже не можуть становити рекордних значень, хоча подекуди ще й зберігаються високими. Отже, на перший план виходить інформація про конкурентів, оцінка їх дій, перспективи розвитку й, звичайно, забезпечення власної економічної безпеки.

У цей час business intelligence в Україні являє собою особливий напрямок консалтингу в сфері безпеки. Далеко не всі організації даного ринку мають професіоналізм, знання технологій і методів, мають інформацію, достатню для проведення ефективною діловою розвідки й задоволення вимог

замовника. Бізнес-розвідка як аналітичне забезпечення важливих управлінських рішень, розглядається як один з інструментів менеджменту, роль якого в умовах конкурентної боротьби явно недооцінюється багатьма керівниками і підприємцями.

Застосування методів бізнес-розвідки в забезпеченні економічної безпеки підприємства дозволяє різко підвищити ефективність його діяльності, сприяє оптимальним витратам корпоративних ресурсів.

Бізнес – розвідка носить громадсько-корисний характер вже тому, що допомагає бізнесу розвиватися, удосконалюватися. Очевидно, що в найближчому майбутньому, коли бізнес стане ще більш професійним, конкурентним і цивілізованим, бізнес-розвідка буде вже розглядатися як необхідна умова забезпечення стратегічної стійкості, конкурентоспроможності та економічної безпеки організації.

Бізнес-розвідка давно вже стала складовою частиною корпоративної культури ведення сучасного бізнесу. Бізнес-розвідку називають як маркетинговою розвідкою, так і конкурентною розвідкою, оскільки все залежить від зазначеної суті. Застосовують ще термін бенчмаркінг, однак прямо до забезпечення економічної безпеки комерційної організації цей термін, може бути, застосуємо тільки при наявності цілого ряду умовностей. Під економічною безпекою комерційного підприємства розуміють стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування компанії.

Ринок, крім внутрішніх питань, вимагає сил і засобів для розвідки і обробки численних джерел зовнішньої інформації. Бізнес-розвідка – це не промислове шпигунство. І справа тут не в застосовуваній термінології, а в її суті.

Справа в тому, що шпигунство припускає викрадення або передачу відомостей. До речі, розвідка і шпигунство – схожі поняття тільки в українській мові, а «business intelligence» і «industrial espionage» – абсолютно не збігаються по суті. Будь-яка розвідка не може здійснюватися інакше, як тільки на постійній основі й тому означає повсякденний обов'язок людини, що займається будь-яким видом діяльністю, тому що він повинен знати, що, для чого, чому і як має відбуватися в конкретних ситуаціях, що виникають у процесі рішення тих або інших завдань. Застосування терміна «розвідка» припускає як мінімум:

- вид діяльності, пов'язаної з дослідженням (обстеженням) чого-небудь зі спеціальною метою;
- дії, здійснювані окремими людьми і групами людей для одержання необхідної інформації про явища й об'єкти, що входять у сферу їх професійних інтересів;
- організаційні одиниці, що мають спеціальне вивчення щодо різних аспектів будь-яких явищ, пов'язаних з наукою, виробництвом, економікою та інше;
- сукупність методів вивчення об'єктів і явищ, що входять у сферу інтересів конкретних людей, професійних груп і організаційних одиниць.

Маркетингова розвідка – поняття дуже широке вже тому, що сам термін «маркетинг» має на увазі не тільки вивчення конкурентів, але й просування продукту, реклами, ціноутворення, починаючи з початкової стадії розробки продукту до його продажу. Однак відсутність відмінностей між розвідкою й маркетингом можна виявити, тільки якщо вважати маркетингом усю роботу фірми із зовнішньою інформацією. Із практичної точки зору це недоцільно.

Конкурентну розвідку (competitive intelligence) у вітчизняній діловій літературі прийнято розглядати як більш вузький, ніж маркетингова розвідка, напрямок ділової розвідки, яка відповідає основній меті: побудові системи взаємин з конкурентами як комплексу заходів щодо одержання й обробці відомостей про конкурента. Втім, маються на увазі відомості майнового, фінансового, організаційно-управлінського характеру, про ресурси, можливості й уразливості конкурента, а також про його оперативні й стратегічні плани.

Під бізнес-розвідкою (business intelligence) розуміється збір і аналіз відомостей про партнерів і конкурентів. Фактично будь-яке маркетингове дослідження містить елементи ділової розвідки. Бізнес-розвідка визначається як широка категорія технологій, зв'язаних зі збором, зберіганням, аналізом і забезпеченням доступу до інформації з метою прийняття оптимальних ділових рішень. По суті – це складова частина корпоративної культури ведення сучасного бізнесу вже тому, що для виживання в умовах конкурентної боротьби першочергову роль починає відіграти розвідка намірів конкурентів, вивчення основних тенденцій бізнесу, аналіз можливих ризиків та інше. Бізнес-розвідка – це цілком легальне заняття, що повністю вписується в рамки поняття сумлінної конкуренції.

## **10.2. Завдання і методи бізнес-розвідки. Організація бізнес-розвідки**

Основним завданням будь-якої служби економічної безпеки є прогнозування моменту ймовірного настання кризи, оскільки саме це необхідно для вживання превентивних заходів і концентрації необхідних сил і засобів для його профілактики. Можливість настання кризової ситуації часто пов'язана із зовнішньою несумлінною конкуренцією. Тому вивчення конкурентів являє собою аналіз і прогнозування їх дій, серед яких, насамперед особлива увага повинна приділятися питанням, які явно або потенційно можуть бути спрямовані на дестабілізацію діяльності зацікавленої фірми.

Результати такого дослідження, можуть полягати у своєчасних діях по вживанню відповідних заходів, у тому числі профілактичного характеру, по забезпеченню цілісності фірми або навіть корпоративного об'єднання, збереженню й розвитку ділових зв'язків, а також репутації на ринку.

Методів ведення ділової розвідки застосовується багато. Базові методи засновані на логіці і зборі легальної інформації. Використання методів ділової розвідки дозволяє успішно здійснювати прогноз кризових явищ у бізнесі

і тим самим реалізувати функцію раннього попередження про можливість їх розвитку, що дозволяє вживати заходи запобігливо-профілактичного характеру і знизити ймовірність настання кризи, зробити її локалізацію або знизити можливий збиток. Володіння інформацією про можливі або майбутні кризи використовується в інтересах зміцнення свого положення або ослаблення можливостей і ролі конкурента на ринку.

Збір інформації може здійснюватися різними способами, наприклад:

- у формі діалогу зі співробітниками фірми конкурента;
- у вигляді бесіди по телефону з менеджерами конкуруючої фірми;
- шляхом вивчення резюме співробітників і претендентів на вакантні посади;
- за допомогою Інтернету.

Багато методів розвідки засновані на спостереженні. До речі, менеджери середньої ланки, бажаючи показати перед вищим керівництвом або власниками бізнесу свою діяльність у найбільш вигіднім для себе стані, інстинктивно прагнуть до простого приховання своїх помилок, прикрашанню й навіть фальсифікації даних, показників і інформації про свою діяльність, призначені до вступу на вищий рівень керування.

Такого роду ситуації приводять до прийняття неоптимальних рішень, здатних завдати шкоди бізнесу, нерідко істотний. Тому однієї із завдань ділової розвідки є перевірка вступники на вищий рівень керування інформації й виключення подібних ситуацій. Тому, вестися така робота може не тільки в рамках власної компанії, але і відносно конкуруючої фірми.

Забезпечення доступу і сам процес одержання актуальної та достовірної інформації вимагає наявності оновлюваних інформаційних ресурсів. Важливу роль тут відіграють сучасні технічні засоби і наявність програмного забезпечення, що дозволяють не тільки збирати й зберігати інформацію, отриману з різних джерел, але за допомогою використання різних критеріїв здійснювати пошук по інформаційних масивах. Для результативної обробки отриманих інформаційних даних і формування на цій основі обґрунтованих висновків та прогнозів, необхідні висококваліфіковані фахівці-аналітики [26].

Актуальним продовжує залишатися завдання протидії недружнім злиттям і поглинанням. У цьому зв'язку особливо важливо відслідковувати рух акціонерного капіталу компанії і величину кредиторської заборгованості з метою заздалегідь виявити або вгадати ознаки початку недружнього захоплення й вжити необхідних заходів.

Лояльність персоналу відіграє важливу роль, як відносно внутрішньої безпеки компанії, так і в частині можливих зовнішніх негативних проявів. Організований на постійній основі аналіз змісту і руху внутрішньої інформації дозволяє вчасно виявляти факти витоку конфіденційної інформації. У цій частині в якості ознак, що насторожують, повинні розглядатися будь-які прояви невдоволення з боку менеджерів і співробітників уже тому, що в кожному разі невдоволення, що нагромадилося, у тієї або іншій формі знайде своє відбиття в поведінці.

Необхідний ретельний, організований на постійній основі, моніторинг власного персоналу, що особливо займає посади, пов'язані з рухом фінансових, матеріальних і інформаційних потоків.

*Організація бізнес-розвідки дуже трудомісткий процес.* Бізнес-розвідку не можна ототожнювати ні з конкурентною розвідкою, ні з маркетинговою розвідкою, оскільки від них вона відрізняється, насамперед, більш широким колом розв'язуваних завдань і по суті створює можливості для більш успішної проведення.

Бізнес-розвідка дозволяє не тільки вчасно виявити й попередити потенційні загрози, але й скористатися можливостями, що відкриваються на ринку. Зрозуміло, для цього в компанії необхідно організувати власну ефективну службу конкурентної розвідки.

**Служби бізнес-розвідки** (далі – БР) стали створюватися в компаніях економічно розвинених країн відносно недавно з метою забезпечення керівництву компаній можливості передбачити напрямки розвитку ринку.

**Функціями служби БР** є збір і обробка розвідувальних відомостей про основні тенденції розвитку бізнесу, його ризиках і нових можливостях, а також підготовка висновків і прогнозів, необхідних для прийняття стратегічних рішень. Її діяльність спрямована на ті елементи сфери бізнесу, які впливають на здатність компанії реально конкурувати на відповідному ринку. БР повинна забезпечувати підготовку до потенційних ризиків або зовсім їх уникнути, а також скористатися складною на ринку ситуацією. При цьому повинні використовуватися тільки законні та етичні засоби, що принципово відрізняє БР від промислового шпигунства.

Діяльність БР не може бути разовою або епізодичною. Тому логічніше всього починати із впровадження процесу функціонування БР у компанії на постійній основі з наступним розгортанням її в повноцінну службу на правах самостійного структурного підрозділу компанії. Однак БР не треба плутати зі службою безпеки компанії. До речі, саме ця помилка характерна для більшості компаній і обумовлена вона тим, що питання безпеки в них, як правило, покладено на колишніх працівників правоохоронних структур.

Вони, як відомо, навчені роботі з агентами у кримінальному середовищі нижчого рівня і не мають ніякої вистави ні про бізнес у цілому, ні тим більше про умови й тенденції його розвитку. Крім того, БР не можна плутати з маркетинговими дослідженнями – завдання БР ширше, а ті, що близькі присуті, маркетингу – глибше, так методи їх рішення в принципі ширше, чим у маркетологів.

Проте, у будь-якій компанії, у її структурних підрозділах, у тому або іншому виді по суті присутні деякі елементи БР – логістики, аналітики, менеджери з продажу, маркетологи та інші збирають у процесі виконання своїх основних обов'язків вільно або мимоволі інформацію про конкурентів, партнерів, клієнтів. Однак отриманим у процесі підприємницької діяльності відомостям розвідувального характеру в більшості випадків не надається ніякого значення – нікому це робити.

До речі, як не парадоксально це може здатися на перший погляд, важливою інформацією в цьому плані має бути бухгалтерія компанії, оскільки на основі фінансових документів сторонніх організацій, можливі висновки про їх фінансовий стан, стан фінансових потоків, що мають місце і їх тенденції. Однак у цілому такі відомості розрізнені, не систематизовані й не проаналізовані, якщо ними й користується, то тільки з метою виконання функцій у конкретному підрозділі, хоча вони можуть бути важливі й для інших підрозділів і для керівництва компанії.

Тому організація впорядкованого збору й обробки розвідувальної інформації на постійній основі допоможе закласти фундамент служби БР. Зрозуміло, що для цього дуже важливо правильно підібрати організатора-координатора БР у компанії. Причому, зі зрозумілих причин, це не повинен бути фахівець у сфері забезпечення безпеки, навіть якщо мова йде про фінансову безпеку.

Оскільки дані БР у першу чергу потрібні для стратегічного планування, то в більшості випадків фахівці з конкурентної розвідки повинні діяти у взаємодії з маркетингами, оскільки саме вони займаються розробкою й куруванням ринкових стратегій.

Прийнято вважати, що якщо компанія ставить за мету поглинути конкурентів або планує дії, спрямовані на ослаблення їх позицій, то БР необхідно організувати у вигляді окремої самостійної служби, а в інших випадках ці функції можна покласти на підрозділ маркетингу. Однак такий підхід являє собою серйозну помилку.

Разом з тим, підрозділ для БР недоцільно створювати, бо керівники компаній далеко не завжди чітко уявляють собі мету, завдання й практичні вигоди конкурентної розвідки і не бачать різниці між нею й забезпеченням безпеки. Тому починати краще зі створення свого роду «фундаменту» і інфраструктури для ведення БР на постійній основі. Подальше буде багатоманітним залежати від організатора-координатора БР. Саме тому це повинен бути не колишній оперативний співробітник поліції або іншої спецслужби, а принаймні математик чи аналітик з фаховою освітою. Фундамент БР включає три функціональні блоки:

- збір інформації;
- створення корпоративного сховища даних (інформації, прогнозів, результатів проектів БР);
- планування і аналітика розвідувальних процесів.

Куратором БР повинен стати генеральний директор або як мінімум його перший заступник. Підрозділом власної безпеки нерідко курують не перші особи компаній, а ті ж, на кого покладене керівництво рішеннями загальногосподарських питань. Треба чітко собі представляти, що саме керівник компанії повинен ставити основні завдання БР і першим одержувати результати. БР повинна виявляти вузькі місця, внутрішні напруження й недоліки в роботі структурних підрозділів компанії. Тому підпорядкування БР кожному з них тільки внесе суб'єктивізм у результати роботи й не дасть потрібного ефекту.

Ефективність БР досягається тільки при одержанні незалежних результатів, які не можуть влаштувати абсолютно всіх. Крім того, БР дає всій компанії нові знання, які повинні поширюватися в організації в тій частині, що стосується виконання функціональних обов'язків працівниками й керівниками. Начальники різних рівнів і рядові працівники неминуче віднесуть із неприйняттям і нерозумінням до нововведення саме в силу покладених на БР завдань. Тому підтримка впровадження БР із боку куратора, особливо спочатку, має велике значення для успіху БР у компанії.

Перш ніж починати полювати за інформацією, необхідно чітко і ясно визначити, який саме інформаційний масив цікавить, яка інформація, у якому виді й обсязі необхідна для прийняття того або іншого управлінського рішення чи необхідна вона взагалі.

На перших етапах становлення команда разом з організатором-координатором БР може складатися із двох осіб чи одного. Ними можуть стати як нові особи, прийняті спеціально на знову створені робочі місця, так і переміщені на ці посади із числа вже працюючих у компанії. Недоцільно покладати функції по БР як навантаження до вже наявних функцій іншого роду – нічого ефективного і раціонального з цього не вийде, а тому краще взагалі непочинати.

За умови успішного впровадження і розвитку конкурентної розвідки, залежно від масштабів компанії, склад команди БР може варіюватися. Спочатку слід визначити ключові теми і пріоритети БР, виявити і сконцентрувати в єдиній структурі всі вже наявні в компанії дані, інформацію.

Для цього організатору-координатору БР важливо встановити повноцінний діалог з вищим керівництвом компанії, щоб бути в курсі існуючих проблем, а не вгадувати їх. Керівництво компанії й начальники підрозділів повинні направляти свої запити на одержання тих або інших відомостей організатору-координатору БР. Це у свою чергу дозволить визначити основних користувачів результатами конкурентної розвідки. Крім запитів керівництва працівники БР повинні виконувати проекти й за власною ініціативою.

Найбільш важливим і складним елементом у БР є елемент аналізу. На перших етапах для нього можна залучати керівників підрозділів, а за необхідності – сторонніх фахівців, що займаються моніторингом галузі, науково-дослідні установи. Далі необхідно відслідковувати зовнішню ситуацію та регулярно повідомляти новину основним користувачам.

Це потрібно для того, щоб виключити несподіванки для керівництва компанії. В тих же цілях можна, зокрема, готувати періодичний випуск інформаційного бюлетеня БР на основі матеріалів ЗМІ, підсумків профільних конференцій, семінарів, документів держорганів.

Паралельно з виконанням проектів БР необхідно створювати внутрішньо-корпоративне сховище даних БР. Спочатку в ньому можна максимально повно сконцентрувати інформацію, розрізнену по підрозділах і організувати її поповнення новими відомостями, а також поширення у відповідній частині

по зацікавлених структурних підрозділах компанії. Для цього, можна використовувати можливості автоматизованої інформаційної системи, якщо така існує. Важливо, щоб процес не перетворився в пересічне пересилання роздруківок по відділах.

Сховище даних можна рекомендувати виконати у формі внутрішнього спеціалізованого сайту організації. Водночас необхідно продумати систему розмежувального доступу до зазначеної системи з метою забезпечення безпеки.

Як і будь-який інший проект, проект впровадження БР повинен починатися з постановки завдання керівником компанії. Причому від того, наскільки повно буде сформульована кінцева мета КР, залежить її результативність.

В принципі впровадження БР може здійснюватися одним із двох способів:

- шляхом впровадження функціонування БР у самій зацікавленій компанії;
- використовувати для БР можливості сторін, що спеціалізуються на таких послугах, фірм.

Другий варіант дуже ризикований, оскільки будь-який проект БР для досягнення ефективності потребує повного розкриття мети, а результати БР повинні використовуватися при прийнятті стратегічних рішень, за якими конкуренти саме і полюють, а досягнення бажаного їм легше здійснити через присвячених сторонніх осіб, ніж через працівників самої компанії.

Збір, систематизація й аналіз інформації – це завжди витрати. Щоб говорити про бюджет, необхідно дуже чітко, без ілюзій визначитися в наступному:

- з якою метою, і для яких потреб збирається й аналізується інформація;
- який буде кінцевий «інформаційний продукт»;
- для кого він робиться.

В процесі функціонування БР необхідно виявити всіх реальних конкурентів компанії, проаналізувати їх діяльність і тенденції розвитку, виділивши з них тріохосновних, і запустити по них проекти БР. Причому результати проекту по одному з основних конкурентів допоможуть скорегувати виконання інших проектів. Аналіз конкуруючих компаній можна проводити за базовими критеріями: сильні й слабкі сторони, можливості, загрози з їхнього боку. На основі отриманих даних слід провести порівняльний аналіз на предмет зіставлення зі своєю компанією. Причому важливо відслідковувати реальних і потенційних конкурентів.

У більшості випадків, для збору конкретної інформації можна користуватися цілком легальними методами, що не суперечать чинному законодавству. Для кожного способу збору інформації повинна бути розроблена своя методологія.

Головне – правильно сформулювати мети і завдання.

Збір, систематизація й аналіз інформації в більшій або меншому ступені пов'язаний з витратами. Розмір їх залежить від конкретного бізнесу і від завдань, які коштують перед виконавцями. Щоб говорити про бюджет, необхідно дуже чітко, без ілюзій визначитися в наступному:

- ціль аналізованої інформації, що збирається;
- бажана форма кінцевого продукту обробки інформації;
- споживач кінцевого продукту обробки інформації.

У більшості випадків, для збору конкретної інформації можна користуватися цілком легальними методами, що не суперечать чинному законодавству. Як правило, для кожного дослідження розробляється своя методологія. Головне, правильно сформулювати мету і завдання.

Якщо зацікавленій особі необхідно довідатися певну інформацію про потенційного покупця його продукції, то інтерес, насамперед, повинен полягати у встановленні платоспроможності потенційного партнера по бізнесу і його відношенні до виконання в строк своїх зобов'язань. Інакше потрібно відповісти на деякі нескладні питання. Разом з тим, можна припустити, що якщо підприємство успішно функціонує, то:

- воно повинне повною мірою і у строк виплачувати заробітну плату своїм співробітникам;
- виробництво повинне працювати;
- продукція повинна відвантажуватися.

Зазвичай там, де відвантажується продукція, звісно, перебувають водії, вантажники, менеджери. Причому, це не обов'язково працівники самого потенційного партнера по бізнесу, ці особи можуть бути працівниками підприємств – контрагентів. І саме в них можна почерпнути відносно об'єктивну інформацію про потенційного партнера по бізнесу. Навіть не в конфіденційній бесіді можна одержати відомості про фінансове й господарське положення підприємства.

Крім «прямого спілкування» існують й інші джерела інформації, а також технології її добування. Наприклад, баланс підприємства, який можна придбати цілком легально, статистична інформація, матеріали в пресі та на сайті компанії, яка цікавить.

Технології телефонних переговорів, спілкування з менеджерами молодшої й середньої ланки, у яких за допомогою абсолютно не зв'язаних між собою питань, можна одержати необхідну інформацію. У цих цілях можна використовувати відомості і дані засобів масової інформації, а при наявності достатніх коштів з успіхом використовувати їх працівників, включаючи журналістів і репортерів. У будь-якому разі не зайвим буде нагадати той загальновідомий факт, що багато хто з них були і залишаються «трошки розвідниками» – насамперед у сфері економіки.

Дуже корисними можуть виявитися контакти з колишніми працівниками комерційної структури, що цікавить, особливо, коли прощання з ними, на їхню думку, було «несправедливим». Правда, що отримана від них інформація потребує серйозної перевірки. Але, як говориться, було б що перевіряти й уточнювати, а методи й способи завжди можна знайти і розробити.

### **10.3. Інформаційно-аналітичні об'єкти бізнес-розвідки та джерела одержання інформації про конкурентів**

Знання про бізнес конкурентів необхідні для виживання в умовах конкуренції. Необхідно мати інформацію про економічні умови діяльності конкуруючої організації, про вплив на неї державної економічної політики

(наприклад, регулювання цін і обмежень на імпорт або експорт), географічне розташування організації та економіці відповідного регіону, змінах у податковій сфері та інше.

Важливо також розбиратися в галузевих умовах роботи організації-конкурента, оскільки банки, страхові компанії, інвестори й кредитори в різних галузях економіки діють по-різному. Потрібно володіти інформацією про персонал, продукцію, методи виробництва і фінансування конкурента. Знання про бізнес конкурента просто необхідні при рішенні питання про укладання договору з контрагентами.

При плануванні і проведенні заходів конкурентної розвідки необхідно акцентувати увагу на вивченні наступних специфічних характеристик бізнесу конкурента:

- керування і структура власного капіталу;
- вид підприємства – приватне, суспільне, державне (з обліком, що відбуваються або запланованих змін);
- власники і зв'язані сторони (місцеві, закордонні, ділова репутація й досвід);
- структура капіталу (з обліком, що відбуваються або запланованих змін);
- організаційна структура;
- філософія й стратегічні плани керівництва;
- придбання, злиття, ліквідація окремих видів господарської діяльності (що відбуваються або можливі);
- джерела і методи фінансування (поточні, первісні);
- рада директорів;
- склад;
- ділова репутація й професійний досвід окремих осіб, що входять до складу ради директорів;
- незалежність і контроль над діяльністю керуючих;
- періодичність засідань;
- наявність аудиторського комітету і сфера його діяльності;
- наявність політики корпоративної поведінки;
- заміна професійних консультантів (наприклад, юристів);
- керуючі – досвід і репутація;
- плінність кадрів;
- основний фінансовий персонал і його статус в організації;
- укомплектованість кадрами;
- порядок стимулювання або преміювання;
- використання прогнозів і бюджетів;
- управлінські інформаційні системи;
- системи внутрішнього контролю;
- діяльність суб'єкта, що перевіряється;
- продукція, ринки, постачальники, витрати, виробнича діяльність;
- особливості виробничої діяльності;

- місце знаходження виробничих приміщень, складів, офісів;
- найманий персонал (за місцем перебування, рівень заробітної плати, угоди із профспілками);
- продукція, роботи, послуги і ринки (основні замовники й контракти, умови оплати, норма прибутку, частка ринку, експорт, цінова політика, рівень попиту на продукцію, гарантії, пакет замовлень, маркетингова стратегія й завдання, виробничі процеси);
- важливі постачальники товарів, робіт, послуг (довгострокові контракти, стабільність поставок, імпорт, способи і умови поставок);
- товарно-матеріальні запаси (місце знаходження, кількість);
- франшизи, ліцензії, патенти;
- важливі категорії витрат;
- витрати на науково-дослідні заходи конкурентної розвідки;
- активи, зобов'язання і операції в іноземній валюті – по типах валюти, хеджування;
- діючі інформаційні системи, плановані зміни;
- структура заборгованості, включаючи умови і обмеження;
- фінансова діяльність – фактори, що ставляться до фінансового становища прибутковості підприємства;
- основні показники й статистика;
- тенденції;
- зовнішні фактори, що виявляють вплив у процесі підготовки фінансової звітності.

Насамперед, треба одержати попередні відомості про галузь, структуру власності, керівництво і характер діяльності конкурента для того, щоб визначити, чи можна забезпечити адекватний рівень знань про його бізнес для проведення заходів конкурентної розвідки. Попередньо зібрана інформація, повинна систематизуватися.

У процесі проведення заходів бізнес-розвідки знання про бізнес конкурента повинні безупинно доповнюватися. Постійно треба стежити за змінами в діяльності організації-конкурента для виявлення й розуміння подій, операцій і методів роботи, які можуть суттєво вплинути на його фінансовий стан.

Важливо мати уяву про галузь у цілому, щоб адекватно інтерпретувати інформацію, отриману в ході проведення заходів бізнес-розвідки. До галузевої інформації, якою необхідно володіти, належать дані про:

- конкурентне середовище в галузі, ринкових умовах;
- циклічність (сезонність) діяльності;
- змінах у технології виробництва;
- комерційному ризику (наприклад, високій технології, високій моді, легкому доступі на ринок для нових конкурентів і т.п.);
- спаді або розширенні діяльності в галузі;
- несприятливих умовах у галузі (наприклад, зниженні попиту, наявності не використовуваних виробничих потужностей, серйозної цінової конкуренції);

- основних економічних і статистичних показників;
- специфічних операціях (наприклад, відносно трудових контрактів і методів фінансування) і особливостях бухгалтерського обліку;
- екологічних вимогах і проблемах;
- нормативно-правовій базі;
- наявності й вартості джерел енергії.

Щоб проводити внутрішньо-галузеві порівняння, необхідні знання аспектів бізнесу конкурента, які відрізняють його від інших організацій даної галузі.

У якості джерел необхідної інформації про конкуруючу фірму треба розглядати ті організації, послугами яких вона користується. Для цього треба провести моніторинг таких організацій з метою виявлення саме тих, послугами яких конкуруюча фірма фактично користувалася. До таких організацій можуть належати кадрові агентства, юридичні, аудиторські й консалтингові фірми.

Кожний з них по профілю своєї діяльності на постійній або разовій основі може співробітничати з організацією, що є об'єктом бізнес-розвідки. З розвитком ринкових відносин, а також методів і способів ведення бізнесу й властивих їм особливостей у силу попиту на професійне надання спеціалізованих послуг розвивається ринок їх пропозиції. Ринок надання послуг повинен підлягати моніторингу. Через надання конкуруючій організації послуги простіше всього можна визначити коло її реальних контрагентів і, що дуже важливо, визначитися з вихідною інформацією відносно стратегічних установок політики конкурента у відношенні:

- добору й мотивації персоналу;
- особливостей здійснення діяльності в цілому й господарських операцій;
- взаємин з постачальниками й покупцями і т.д.

За допомогою інформації, отриманої з кадрових агентств, можна визначити кадрові ресурси конкуруючої організації й пов'язані із цим особливості, а також систему керування персоналом, кваліфікацію інженерно-технічного персоналу і фахівців середньої та вищої ланки керівників.

За допомогою інформації, отриманої з юридичних і консалтингових фірм, можна визначити систему організації конкурентом збуту продукції й з'ясувати коло компаній, привабливих до її реалізації. Відносно політики збуту конкуруючої організації і її реалізації важлива інформація з рекламних агентств і ЗМІ, а властиво рекламна інформація дозволяє зорієнтуватися в застосовувані нею оптових і роздрібних цінах на товари (роботи, послуги). На основі аналізу динаміки цін на рекламовану продукцію по періодах часу в комбінації з іншою інформацією можна визначити орієнтовний обсяг виробництва й інші параметри діяльності конкурента. На підставі інформації про розроблених для конкурента проектах договорів з його контрагентами можна скласти уявлення про цілий ряд важливих обставин, зокрема:

- зразковій програмі виробництва й реалізації продукції;

– можливому впливу інвестицій на обсяги виробництва – чи спрямовані вони на закупівлю нового або модернізацію існуючого встаткування, чи передбачається використання кредиту для поповнення обігових коштів, можливі фактори впливу на розміри товарно-матеріальних запасів і дебіторську заборгованість;

– діючої технології виробництва і можливому впливі впровадження нових технологій на обсяги виробництва;

– постачальниках і умовах поставок основних засобів (оренда, покупка, лізинг), постачальниках і умовах поставок сировини й матеріалів і орієнтовних цінах;

– можливих джерелах постачання сировиною й матеріалами у випадку виникнення проблем у партнерів підприємства.

Особливу увагу доцільно приділити моніторингу консалтингових фірм, оскільки спектр надаваних ними послуг досить широкий і постійно розширюється в силу зростаючого попиту на ці послуги.

#### **10.4. Джерела одержання інформації про фінансово-господарчу діяльність конкурента**

Визначити чисельність і зразковий склад по професіях персоналу конкуруючої фірми можна візуальним шляхом – методом прямого спостереження. Цим же методом можна одержати і вихідну інформацію про форми та циклічність руху товарно-матеріальних цінностей – сировини та готової продукції або товарів. А якщо до цього додати ще і хронометраж по періодах часу, то на такій основі можна з достатнім ступенем вірогідності визначити обсяги й періодичність поставок, а також розрахувати середню тривалість виробничого циклу і середні розміри перехідних складських запасів.

У справі вивчення конкурента пріоритетність повинна бути за пошуком інформації про фінансові потоки, хоча, не зайвим було б з'ясувати і основні параметри активної частини його основних виробничих фондів.

До прямого доступу до бухгалтерської звітності конкурента прагнути не має змісту вже тільки в силу ризикованості по можливих наслідках самого такого підходу до рішення завдання. Доцільніше розробляти менш ризиковані або зовсім некримінальні шляхи й методи досягнення мети.

Зокрема, вийти на показники продуктивності встаткування можна, з'ясувавши в особистих контактах з експлуатаційно-ремонтним персоналом його склад і одержавши відомості про оплату енергетичних ресурсів, води та інше. Необхідні відомості можуть бути почерпнуті з баз даних про клієнтів енергопостачальних, комунальних і інших організацій. Знаючи склад устаткування та наявність довідки про його технічні характеристики, розмір оплати за енергоресурси, можна розрахувати середню завантаженість устаткування, а застосувавши дані про його продуктивність можна з достатнім ступенем вірогідності розрахувати обсяги виробленої продукції.

Витрати конкурента на заробітну плату персоналу можна визначити, з'ясувавши розмір соціального податку, що сплачується підприємством.

Зрозуміло, що будь-які дані про рух грошових коштів у якості оплати найкраще мати за кілька періодів часу й тим самим забезпечити необхідний рівень вірогідності наступних розрахунків.

Контактами особистого характеру можна з'ясувати якщо не всі, то, принаймні, дуже багато чого про конкуруючу організацію – усе залежить від комунікабельності контактера. Отут і потрібні особистісні та професійні дані, відповідні до вимог, пропонованих до фахівців в області сучасних технологій.

Витрати конкурента на оренду приміщень можна з'ясувати безпосередньо в орендодавця цих приміщень, а якщо конкурент сам здає приміщення в оренду або суборенду, те необхідну інформацію про оплату можна з'ясувати за допомогою працівників орендаря. Важливо адже не стільки довідатися за якоюціною, скільки одержати достатні дані для її розрахунку – тим більше, що прямі запитання на цю тему завжди насторожують і викликають негативну реакцію, тоді як з'ясування шуканого непрямим шляхом приносить, як правило, більше користі.

Ціну товару (робіт, послуг) можна довідатися в самій конкуруючій організації, представившись потенційним покупцем, а ціни на споживані конкурентом сировина і матеріали, втім, як і ціни на закуповувані для наступного перепродажу товари, можна з'ясувати в їхніх постачальників – важливо визначити саме самих цих постачальників. У цій частині, можуть бути корисним візуальне спостереження й особисті контакти – адже товарно-матеріальні цінності (ТМЦ) переміщуються на транспортних засобах, а ними управляють люди, а люди ці працюють у конкретних організаціях, а організації ці або є перевізниками, або постачальниками ТМЦ. Так що послідовно можна з'ясувати практично все коло контрагентів конкуруючої організації.

Видимо, будь-які конкретні параметри або дані з'ясувати можна – треба тільки розробити систему заходів щодо їхнього одержання, а для цього необхідний деталізований план проведення таких заходів. Але особливо важливо навіть не це – набагато важливіше споконвічно поставити завдання по одержанню відомостей і даних для наступного моделювання процесу фінансово-господарської діяльності конкуруючої фірми, а для цього треба визначити вичерпний перелік достатніх для такого моделювання показників.

### **Модель ділових зв'язків конкурента**

Ділові зв'язки – це відносини між людьми, які складаються в процесі ділового спілкування. І торкаються цих відносин дуже багато, практично всі можливі сфери життєдіяльності. Одночасно ці відносини з міжособистісних перетворюються в правовідносини.

Ділові зв'язки з іншими людьми дозволяють користуватися всім багажем ділових партнерів – їх діловими зв'язками, інформацією, знаннями, діловою репутацією, фінансовими можливостями, допомогою у вирішенні самих різних проблем, їх навичками, уміннями, можливістю одержання нової роботи й рішенням багатьох інших завдань.

Створюючи ділові зв'язки, ми створюємо свою мережу людей, які зацікавлені в нас тією самою мірою, що й ми в них. Одна з нових форм ділових зв'язків, ефективно використовуваних сьогодні в Інтернеті – здача в оренду адрес ділових партнерів, які мають ті або інші власники сайтів, з повідомленням напередодні їхніх власників про те, що до них звернуться зі своїми пропозиціями люди, яким власник їх адрес довіряє й рекомендує мати з ними справу.

Бази даних потенційних партнерів, з якими можна зав'язати ділові зв'язки, сьогодні оцінюються дуже високо. Їх цінність і ціна стрімко зростають.

У багатьох вітчизняних і закордонних компаніях створені спеціальні структурні підрозділи по налагодженню зв'язків із громадськістю, органами державної влади і керування, формування інших ділових зв'язків організацій з різними суспільними органами. Вміле використання ділових зв'язків – це експорт нових форм і методів керування у свій бізнес, свого роду «інтелектуальний франчайзинг».

Головна перевага ділових зв'язків – блискавичне розширення числа потенційних клієнтів, партнерів, підрядників, замовників завдяки можливостям щомиті сповіщати про свої пропозиції десятки і сотні адресатів.

Одним з найбільш складних правових питань, що виникають при використанні ділових зв'язків у комерційній діяльності, є питання про методику їх грошової оцінки і правовим забезпеченні процесу їх регламентації.

Виходячи з корпоративної практики, критерії оцінки ділових зв'язків можуть бути найрізноманітнішими. Одним з основних критеріїв оцінки ділових зв'язків може бути кількість людей, включених у список ділових зв'язків. Іншим кількісним критерієм може служити тривалість, протягом якої можуть використовуватися внесені в спільну діяльність ділові зв'язки. Ще один критерій, який міг би слугувати оцінкою ступеня ефективності ділових зв'язків порівнянність ділових зв'язків різних партнерів за результатами використання цих ділових зв'язків один з одним.

Якщо використовується тільки один внесок однієї людини у вигляді ділових зв'язків, то їх ефективність можна порівнювати з іншими видами внесків – грошима, майном, знаннями, діловою репутацією, навичками, уміннями, іншими видами нематеріальних активів. Одним із критеріїв, що характеризують ефективність ділових зв'язків, можуть бути ділові можливості людей, ділові зв'язки яких передбачається використовувати.

Критерієм, що характеризує ступінь ефективності ділових зв'язків, може бути користь, вигода, одержувана від використання ділових зв'язків. Ділові зв'язки можна класифікувати за такими критеріями, як ступінь ефективності, спрямованість, сфера застосування й використання, залежно від цілей їх використання. В основі визначення критеріїв можуть перебувати домовленості сторін, ділових партнерів. Їх слово і є ціна питання.

Щоб уникнути можливих непорозумінь і виникнення обставин негативного характеру, як і у випадках використання інших об'єктів цивільного

права, доцільно містити договір про порядок і умови передачі ділових зв'язків у якості внеску в спільну діяльність, також як при здачі майна в оренду або при передачі для використання устаткування або бізнесу за договором комерційної концесії (франчайзингу), або ліцензійного продукту за ліцензійним договором.

До того часу, поки їх власник не «матеріалізував» їх у вигляді конкретних списків або не «упредметнив» іншим способом, вони ніяк не проявляються і існують у вигляді інформації, якою володіє конкретна людина. Однак далі, оскільки ділові зв'язки передаються фізичними особами і перетворюються з міжособистісних відносин у відносини між господарюючим суб'єктом і конкретним адресатом, конкретною юридичною особою, вони можуть стати власністю або об'єктом використання як фізичної, так і юридичної особи.

Ділові зв'язки, належним чином оформлені і введені в господарський обіг, стають його об'єктом і являють собою категорію власності.

З погляду кваліфікації й віднесення їх до конкретного виду об'єктів представляється, що оскільки ділові зв'язки є нарівні з інформацією і іншими об'єктами цивільного права об'єктами господарського обороту, вони можуть бути віднесені до об'єктів нематеріального характеру, нематеріальним благам. Але власністю можуть стати, лише отримавши матеріалізовану форму.

Ділові зв'язки поряд з іншими нематеріальними активами із часом стають усе більш вагомим силою в діловому світі і вимагають більш глибокого дослідження та вивчення порядку і умов їх оцінки, формалізації й вивчення можливостей їх використання як учасниками договорів про спільну діяльність, так і потенційними кредиторами простого товариства.

Ділові зв'язки конкурента повинні бути об'єктом постійної пильної уваги. Загалом кажучи, на підставі наявної про конкурента інформації треба скласти модель його ділових зв'язків і постійно її коректувати відповідно до знову даними, що надходять, – важливо, щоб це здійснювалося на постійній основі.

### **Застосування інформації про фінансово-господарську діяльність конкурента**

Отримана з різних джерел інформація про фінансово-господарську діяльність конкуруючої організації повинна являти собою не сукупність цікавих у пізнавальному відношенні показників, а базу даних, достатню для моделювання цієї самої фінансово-господарської діяльності конкурента. Справа в тому, що тільки на основі порівняльного аналізу такої моделі про конкурента з моделлю, про свою власну діяльність зацікавлена організація одержує можливість виявити свої неконкурентоспроможні або навіть просто негативні фактори впливу і розробити діючі заходи щодо їхнього усунення.

Удосконалювання діяльності в ринкових умовах неможливо без виявлення й усунення, що перешкоджають розвитку бізнесу факторів, умов і обставин. Саме для цього і потрібна інформація і дані, одержувані різними методами з різних джерел у рамках проведення заходів конкурентної розвідки.

Найбільш доступним і об'єктивним у дослідженні складних процесів, до яких належить ризик не виявлення, є моделювання. Пошук моделі, яка сприяє кращому дослідженню сутності поставленої проблеми, є одним з основних правил керування ризиками.

Важливо відзначити, що формування технології оцінки ризику не виявлення оцінним методом повинне будуватися не на якійсь одній моделі, а на основі взаємозалежної системи аналогових і інтуїтивних моделей, що дозволяють описати різноманіття послідовності ланцюжка ланок на різних рівнях керування й обліку економічного суб'єкта з метою відомості до мінімуму пропуск істотних помилок, що дуже важливо в умовах конкуренції.

Визначення пріоритетів небезпечних зон потенційного ризику не виявлення й оцінка самої небезпеки пропуску помилок у цих зонах дозволяють сконцентрувати увагу на істотних показниках при використанні пооб'єктного підходу до проведення аналітичних досліджень.

Оскільки постановка мети є елементом, що спонукує, дії, остільки моделювання цілей у процесі формування умов удосконалювання фінансово-господарської діяльності є основним моментом, що визначають зміст самого процесу розвитку.

Модель діяльності конкурента повинна бути багаторівневою моделлю, здатної представити проектувану систему на кожному з декількох наявних рівнів деталізації. Тому моделювання на багатьох рівнях природно впливає із принципу синтезу моделювання й проектування. Крім того, цей метод моделювання відіграє важливу роль при побудові і використанні будь-якої імітаційної моделі великого розміру.

Порівняльний аналіз моделі діяльності конкуруючої фірми й моделі діяльності зацікавленої організації повинен проводитися за певною технологією, оскільки вивчаються економічний і технічний стан цих двох підприємств. Насамперед необхідний опис їх організаційних і технічних характеристик із вказівкою максимально можливої кількості особливостей у вичерпному їх викладі по суті. Потім повинні бути виділені головні характеристики досліджуваних суб'єктів і основні об'єкти порівняння.

Виділяються показники, по яких буде проводиться аналіз, установлюється періодичність їх одержання. Показники розбиваються на основні і другорядні. Формується список показників, які очікуються на «виході» (наприклад, перелік податків). При цьому показники підрозділяються на прогнозовані (значення яких можна обчислити по наявних факторах) і непрогнозовані (значення яких не можна обчислити за допомогою наявних факторів). Визначаються вхідні і вихідні показники, необхідні для здійснення короткострокових (місяць, квартал) і середньострокових (рік) прогнозів.

Дається повний перелік факторів, які не відображено у формах звітності, але впливають на результати аналізу (наприклад, курс долара, експортні ціни на товари, тариф на електроенергію, транспорт і т.д.). Якщо докладно не описати мету дослідження і не задати форму та ступінь реально можливої точності висновків, то і ефективних результатів очікувати не варто.

Перш ніж почати розробку моделі, слід визначити її вид. Потім виявляються характер і структура взаємозв'язків між показниками, призначеними для аналізу, визначається вплив кожного (як кількісного, так і якісного) з них окремо і у взаємозв'язку між собою на кінцеві результати аналізу. Проводиться класифікація кожного показника (фактору) по видах:

- довгострокові;
- сезонні, що формують періодично повторювані в певну пору року;
- коливання аналізованого ознаки;
- циклічні (кон'юнктурні), що характеризують дію довгострокових циклів економіки;
- випадкові (нерегулярні), що не піддаються обліку й реєстрації.

Наприклад, на кінцеві фінансово-економічні результати діяльності можуть впливати сезонність виробництва, а також кліматичні умови.

Оскільки основним критерієм оптимальності планування продажів у ринкових умовах є облік і співвіднесення (сполучення) параметрів контролю в плануванні продажів, то для цього необхідно визначити модель розвитку організації (у тому числі стратегія ринкової конкуренції), а зробити це можна, як уже було сказано, тільки на основі застосування відповідної до технології бази результатів порівняльного аналізу.

### **10.5. Аудиторська фірма як джерело інформації про конкурента**

Хоча підхід до вибору аудитора в різних компаніях різний, тем ні менш узагальнено можна виділити дві основні обставини:

- для одних річна перевірка – це необхідність;
- іншим важливо провести аудит у першу чергу для себе і довідатися, чивсі правильно вони роблять.

Для останніх аудиторська перевірка є в певному змісті підстрахуванням перед податковою перевіркою і тому для них важлива робота, але наявність аудиторського висновку як такого великої цінності не має.

Проблему з обов'язковим веденням аудиторської роботи багато фірм вирішують швидко і недорого, оскільки основне завдання вони бачать у тому, щоб швидше одержати аудиторський висновок і при цьому заощадити гроші.

Але є компанії, які самі бажають перевіритися, що називається, по повній програмі. Причому багатьом з них зовсім не потрібно аудиторський висновок – вони замовляють аудита добровільно. Бухгалтерів тільки користь від того, професійні аудиторі перевіряють усі бухгалтерські документи. До речі, багато саме з їх допомогою наводять певний порядок у своєму бухгалтерському підприємстві.

Аудиторські фірми здебільшого рекламують себе при безпосередньому первісному контакті з потенційним клієнтом – цією обставиною і треба користуватися в рамках проведення заходів конкурентної розвідки. Представникові зацікавленої фірми важливо вже на первісному етапі знайомства з аудиторською фірмою з'ясувати, чи були випадки аудита у фірмах, що працюють у тій же сфері діяльності і за якими приблизно обсягами.

Причину такого інтересу пояснити можна зацікавленістю в якісному результаті, натякнувши при цьому на можливі перспективи співробітництва на постійній основі. Відповідальні фахівці аудиторських фірм зацікавлені в розширенні своєї клієнтської бази і тому охоче розповідають про факти проведення аудиторських перевірок для своїх замовників.

До речі, як правило, аудиторські фірми пропонують своїм потенційним клієнтам заздалегідь розроблені типові форми договорів.

У такому разі доцільно запропонувати фахівцеві кадрового агентства в розвиток таких договорів скласти перелік умов перевірки за профілем діяльності фірми, а з метою економії часу і щоб уникнути можливих суперечок запропонувати йому за основу прийняти найбільш оптимальний з підготовлених попередніми клієнтами даного кадрового агентства аналогічних переліків.

Зрозуміло, що в числі таких переліків попередніх клієнтів повинен виявитися і перелік конкуруючої фірми, для цього треба ненав'язливо просити фахівця аудиторської фірми надати можливість ознайомлення з якомога більшою їх кількістю. За такими документами можна скласти досить повну звітність про вимоги фірми-конкурента до аудита своєї діяльності. Також можна з'ясувати інші важливі й значимі супровідні обставини.

За кількістю років роботи на ринку аудитора та аудиторської фірми, рівню цін на надавані нею послуги, можна скласти певне уявлення про фірму-конкурента. Причому доцільно домовитися про зустріч в офісі аудиторів оскільки це дозволить подивитися на приміщення, співробітників, оцінити такий прийом. Якщо вимоги потенційного клієнта не сприймаються, то виходить, що аудиторська фірма для конкурента є достатньо серйозним суб'єктом господарювання.

У тексті договору на надання аудиторських послуг прийнято розкривати наступні основні аспекти:

- предмет договору;
- умови надання аудиторських послуг;
- права і обов'язки аудиторської організації;
- права і обов'язки, що перевіряється підприємства;
- вартість і порядок оплати аудиторських послуг;
- відповідальність сторін і порядок вирішення спорів.

Крім того, у договорі вказують календарний план надання аудиторських послуг і склад групи, яка бере участь у цьому, аудиторів. Нерідко аудитори пропонують по тексту договору обмовити згода фірми, що перевіряється, на використання результатів, отриманих аудиторською перевіркою.

Крім того, часто обговорюють порядок оплати додаткових витрат, що виникають у ході надання послуг, умови подальшого розвитку договірних відносин між аудиторською організацією і підприємством та інше. Договори із клієнтами аудиторської фірми можна попросити під приводом необхідності сформулювати власний підхід до можливих договірних відносин саме із цією

аудиторською фірмою. Акцент при цьому необхідно робити саме з профілю діяльності та специфіки її здійснення. Уся отримана в такий спосіб інформація забезпечує необхідну вихідну базу для наступного вивчення конкуруючої фірми спостереження за її діяльністю.

### **10.6. Кадрове агентство як джерело інформації про персонал конкурента**

Однією з найбільш значимих тенденцій у кадровій сфері є спеціалізація агентств. Спеціалізація йде по галузевому принципу або по функціональному (добір секретарів або продавців). Спеціалізація звичайно вигідна і компанії-роботодавцеві, і агентству.

Спеціалізація дозволяє добре розуміти особливості бізнесу і ситуації в галузі, мати зміст про її ключових гравців і кращих фахівців. Це допомагає швидко і якісно закрити наявні вакансії. Консультантам агентства не потрібно пояснювати, які вимоги пред'являються до фахівців галузі, який у них повинен бути досвід і навички, досить просто визначити пріоритети і особливі вимоги. Вам відразу показують «правильних» кандидатів, відповідних до ваших запитів. Тому, вибираючи собі партнера по рекрутменту, обов'язково зверніть увагу на його спеціалізацію і доведений досвід у цій області. Відзначимо також, що деякі позиції, наприклад адміністративні, не вимагають від людини досвіду роботи саме у вашій галузі, а виходить, джерелом їх може служити будь-який ринок, у цьому випадку найкраще запрошувати тих, хто зробить цей добір дешевше і ефективніше.

Функціональна спеціалізація полягає в тому, що одні кадрові агентства в основному займаються пошуком топ-менеджерів, інші шукають кваліфікованих корпоративних фахівців, треті підбирають масовий персонал. Оскільки працювати разом з усіма по тим самим позиціях не вигідно, то на більшості ринків, у тому числі і на ринку праці, відбувається неминучий поділ полів відповідальності і зниження числа партнерів. Якщо раніше компанії-роботодавці працювали із чотирма-п'ятьма агентствами, то сьогодні звичайно обмежуються одним-двома, причому, як свідчать результати досліджень, рівень задоволеності роботою рекрутерів перебуває у зворотній залежності від їхнього числа.

У рамках заходів конкурентної розвідки моніторинг регіональних кадрових агентств важливий, насамперед для визначення підходу фірми-конкурента до формування свого персоналу. Причому, зрозуміло, що найбільш важливим у цьому плані є з'ясування підходу конкуруючої фірми до формування категорії керівників підрозділів і ведучих (відповідальних) фахівців.

Кадрові агентства здебільшого рекламують себе при безпосередньому первісному контакті з потенційним клієнтом – цією обставиною й треба користуватися в рамках проведення заходів конкурентної розвідки. Представникові зацікавленої фірми важливо вже на первісному етапі

знайомства з кадровим агентством з'ясувати, чи були випадки добору кандидатів на вакансії у фірми, що працюють у тій же сфері діяльності, і по яких конкретно посадах. Відповідальні фахівці кадрових агентств зацікавлені в розширенні своєї клієнтської бази і тому охоче розповідають про факти добору персоналу для своїх замовників і про критерії відбору кандидатів на конкретні вакансії.

До речі, як правило, кадрові агентства пропонують своїм клієнтам заздалегідь розроблені типові форми договорів. У цьому зв'язку доцільно запропонувати фахівцеві кадрового агентства про розвиток таких договорів скласти перелік вимог до кандидата на конкретну посаду по профілю діяльності фірми, а з метою економії часу і щоб уникнути можливих суперечок запропонувати йому за основу прийняти найбільш оптимальний з підготовлених попередніми клієнтами даного кадрового агентства аналогічних переліків.

Зрозуміло, що в числі таких переліків вимог попередніх клієнтів повинен виявитися і перелік конкуруючої фірми, у для цього треба ненав'язливо просити фахівця кадрового агентства надати можливість ознайомлення з якомога більшою їх кількістю. За такими документами можна скласти досить повну виставу про вимоги фірми-конкурента до своїх працівників. Можна з'ясувати також і передбачуваний режим роботи, рівень заробітної плати й інші супровідні обставини.

Імідж компанії – це сукупність представлення образу, який сформувався про імідж у свідомості людей. Імідж компанії складається із двох складових: зовнішній імідж – образ людей, які не працюють у компанії, і внутрішній імідж – образ людей, які працюють у компанії, тобто її працівників. Позитивний імідж компанії як роботодавець сприяє залученню на вакантні робочі місця кращих фахівців, мотивує працівників працювати з повною віддачею, знижує плинність кадрів. Своєму іміджу приділяють великої уваги не тільки «топові» організації, компанії-лідери.

Турбуються про свою репутацію практично всі фірми, яким не байдуже їх положення на ринку. Тому фірми-клієнти кадрових агентств надають останнім про себе деяку інформацію, яка, до речі, може виявитися дуже корисної в рамках конкурентної розвідки. У будь-якому разі вона дозволить зробити висновки про систему мотивації фірмою-конкурентом своїх працівників. Якщо підійти до справи з усією докладністю, а саме це необхідно для створення в працівників кадрового агентства вистави про солідність потенційного клієнта, то навіть не виходячи на рівень узгодження умов договору на надання послуг з добору кадрів можна одержати в кадровім агентстві чимало дуже корисної інформації, яка в сукупності з іншими відомостями дозволить скласти уявлення про кадровуполітику конкуруючої фірми.

### 10.7. Консалтингова фірма як джерело інформації про конкурента

З розвитком ринкових відносин консультаційні послуги стають настільки ж необхідними, як банки, фінансові компанії, страхові фірми та інше. Це пояснюється тим, що ринкова економіка передбачає формування здоровішого конкурентного середовища, а конкурентні переваги таких фірм полягають у нововведеннях і кваліфікованих радах.

На перших етапах економічного розвитку попит і різноманітність консультаційних послуг були незначні. Однак у цей час спектр консультаційних послуг значно розширився – у цілому це зовнішній фінансовий аудит, бухгалтерське обслуговування, освітні, юридичні, рекрутингові послуги, забезпечення інформаційними технологіями, інжинірингові послуги, проектно-інвестиційне консультування, послуги по керуванню та ін.

Основними причинами зростання попиту на консалтингові послуги є конкуренція, структурні перетворення у фірмах, інтернаціоналізація і глобалізація бізнесу.

Послуги, що користуються найбільшим попитом – розробка стратегії, бізнес-планів і послуги з реструктуризації. Збільшення частки консультаційних послуг у загальному обсязі професійних послуг, зокрема, пов'язане з:

- особливою популярністю послуг зі здійснення злиття і поділу фірм, послуг по фінансовому оздоровленню підприємств і послуг, пов'язаних з корпоративними фінансами;

- зростаючою кількістю транснаціональних угод;

- складними економічними ситуаціями, що вимагають нестандартних оперативних рішень. Консалтингові фірми можуть бути спеціалізованими по окремих профілях консультаційної діяльності. Консалтинг може полягати в підготовці пакетів установчих документів при створенні нових організацій.

Фахівці, маючи базові економічні знання, освоюють загальні закони керування людьми, щоб застосувати їх для впровадження своїх професійних ідей, зосередилися на розробці методології такого впровадження.

Останнім часом у багатьох аудиторсько-консультаційних і просто консультаційних фірм відбувається переплетення видів професійної діяльності. Це можуть бути не тільки фінансово-бухгалтерські і юридичні, але і кадрові, маркетингові й управлінські проблеми. «Розмивання» меж спеціалізації фірм відбувається головним чином через зростання складності замовлень фірм-клієнтів і конкуренції серед консультаційних фірм. Спектр послуг консультантів може охоплювати наступні області – консультанти з адміністративного керування (адміністрування) займаються такими питаннями, як формування й реєстрація фірм, організація роботи офісу, обробка даних, система адміністративного контролю і т.д. Їх основне завдання – оптимізувати керування організацією.

- Вони розробляють рекомендації з наступних проблем:
- розподіл функцій між відділами і підрозділами;
  - оптимізація кількості рівнів керування;
  - налагодження трудової дисципліни;
  - відповідність ступеня важливості функцій, виконуваних тем або іншим відділом для організації в цілому, і його ролі в прийнятті рішень;
  - ведення діловодства;
  - планування офісів і їх устаткування;
  - консультанти по фінансовім керуванню займаються фінансовим аналізом підприємства;
  - рекомендаціями з вибору способу фінансування;
  - складанням програми залучення інвестицій через розміщення акцій і паїв на ринку;
  - розробкою схем відновлення платоспроможності й керування фінансовими потоками підприємства;
  - податками, бухгалтерським обліком, кредитом, страхуванням;
  - оцінкою вартості підприємств або майна;
  - **підготовкою бізнес-планів**. Основними завданнями при цьому є пошук джерел фінансових ресурсів, оцінка й підвищення поточної фінансової ефективності діяльності організації, зміцнення фінансового становища організації на перспективу;
  - **кадрове консультування** має на меті оптимізацію залучення і використання кадрів на підприємстві. Консультанти по керуванню кадрами виробляють рішення з питань добору співробітників, контролю кадрового складу, системи оплати праці, підвищення кваліфікації і керування кадрами, охорони праці і психологічного клімату в колективі;
  - **маркетингове консультування** має на меті досягнення підприємством його ринкових цілей через побудову адекватної взаємодії підприємства з ринком. Завдання консультантів по маркетингові полягає в забезпеченні такого функціонування підприємства, щоб на вироблені їм товари і послуги пред'являвся платоспроможний попит. Вони займаються питаннями дослідження ринку й забезпечують прийняття рішень в області збуту, ціноутворення, реклами, розробки нової продукції, упакування, після продажного обслуговування і т.д.;
  - **консультанти в області організації виробництва** займаються питаннями виробничого циклу:
    - матеріально-технічне постачання;
    - вибір технології виробничого процесу;
    - використання устаткування і його технічне обслуговування;
    - переробка матеріалів, їх внутрішній розподіл;
    - схема розподілу робіт;
    - безпосереднє керування виробничою діяльністю;
    - планування і контроль над виробництвом;

- стимулювання продуктивності праці;
- аналіз витрат виробництва;
- оцінка і контроль якості продукції;
- упакування;
- конструювання і удосконалювання продукції.

По більшості цих питань консультант повинен володіти не стільки управлінським, скільки спеціальними інженерно-технічними знаннями:

- консультант по інформаційних технологіях допомагає менеджерам при прийнятті рішень по покупці і поточному ремонту комп'ютерного устаткування програмного забезпечення, обробці і передачі даних;
- використанню комп'ютерного устаткування і програмного забезпечення для обробки даних про оперативну діяльність (бухоблік, облік клієнтів, маркетингові дані і т.д.) і про події поза організацією;
- захисту інформаційних систем і даних;
- системам інформації з обслуговування, які забезпечують інформацією самих менеджерів. Консультанти можуть працювати в універсальних консультаційних фірмах у якості фахівців або в спеціалізованих фірмах в області інформаційних технологій, включаючи виробників програмного забезпечення і комп'ютерного устаткування або комп'ютерних дилерів;
- консультування по загальному керуванню (менеджмент-консалтинг) спрямоване на надання допомоги у вирішенні проблем, пов'язаних із самим існуванням об'єкта консультування і перспективами його розвитку.

Консультанти займаються такими питаннями, як:

- оцінка стану організації в цілому і характеристика зовнішнього для неї середовища;
- визначення цілей і системи цінностей організації;
- розробка загальної стратегії розвитку;
- прогнозування;
- організація філій, відділень і нових фірм;
- зміна форми власності або складу власників;
- придбання майна, акцій або паїв;
- удосконалювання організаційної структури і т.д. Подібного роду завдання ефективно вирішуються тільки командами консультантів, що полягають із відповідних фахівців. Реалізація проектів вимагає великої кількості часу (наприклад, на розробку стратегії розвитку нової фірми може знадобитися від шести до дев'яти місяців).

Чітка вистава про види консультаційних послуг важливо вже тому, що виходячи з їхнього переліку можна визначити напрямку заходів бізнес-розвідки – визначити коло можливих консалтингових фірм стосовно до сфери діяльності досліджуваної конкуруючої організації і особливостям її здійснення з метою наступної розробки та здійснення саме в цих організаціях заходів щодо одержання необхідної інформації в рамках конкурентної розвідки.

Саме тому певна увага має приділятися деяким видам консультування, зокрема, як то:

– управлінське консультування – являє собою професійна діяльність, пов'язана з наданням послуг висококваліфікованими фахівцями-консультантами по аналізу конкретних проблем керування, видачі рекомендацій і наданню допомоги при їх впровадженні на конкретнім підприємстві (об'єкті). Консалтинг із питань керування цілком охоплює все коло проблем, що ставляться до сфер менеджменту, стратегії і організації, і включає:

– консультування по загальнім керуванню ( менеджмент-консалтинг), тобто допомога у вирішенні проблем, пов'язаних із самим існуванням об'єкта консультування і перспективами його розвитку;

– консультування по адміністративнім керуванню (адміністрування) (формування й реєстрація компаній, організація роботи офісу, обробка даних, система адміністративного контролю і т.д.), основне завдання – оптимізувати керування організацією;

– консультування по фінансовім керуванню (фінансовий аналіз підприємства);

– рекомендації з вибору способу фінансування; розробка програми залучення інвестицій через розміщення акцій і паїв на ринку;

– розробка схем відновлення платоспроможності і керування фінансовими потоками підприємства й ін.);

– бухгалтерське обслуговування – це послуги, надавані бухгалтерськими фірмами по організації, веденню, відновленню або вдосконалюванню бухгалтерського обліку. Консультанти по бухгалтерському обліку можуть також консультувати своїх клієнтів по процедурах і технології (програмному забезпеченню) бухгалтерського обліку, використанню інформації з бухгалтерського обліку для контролю фінансових питань організацій (співвідношення бюджету і витрат, розвиток товарообігу, вартість поставок і запитів), розрахунку для складання річних звітів для акціонерів, зовнішніх аудиторів, податкової служби та ін., а також для прогнозування ліквідності організації;

– послуги в області оподатковування – вони перетворилися водне з основних напрямків діяльності аудиторсько-консультаційних (консультаційних) фірм, що зв'язане зі складною системою оподатковування в нашій країні й наявністю великої кількості спірних, арбітражних справ по податкових питаннях. Серед послуг, надаваних у цій області, найбільшим попитом у клієнтів користуються захист інтересів клієнта в податкових органах, арбітражному суді; податкове планування й оптимізація оподатковування;

– оцінна діяльність. Цей вид діяльності також можна виділити як окремий напрямок професійних (ділових) послуг у галузі економіки і керування.

**Оцінка** – вистава консультанта (незалежного експерта) про кількісні і якісні характеристики розглянутого предмета.

Оцінна діяльність включає:

– незалежну оцінку (переоцінку) експертом активів підприємства (матеріальних і нематеріальних);

- оцінку вкладів у статутний фонд;
- проведення фінансової експертизи економічного обґрунтування тарифів на товари, роботи, послуги, що враховуються в оплаті житла й комунальних послуг, і інші оцінні роботи;
- послуги в області організації виробництва товарів і послуг (інжиніринг, реінжиніринг).

**Інжиніринг** – назва сфери підприємницької діяльності, пов'язаної зі створенням промислових підприємств, об'єктів інфраструктури, будівельних і інших об'єктів, тобто сфери інженерно-консультаційної діяльності. Інжинірингові послуги виявляються спеціалізованими фірмами, а також будівельними й промисловими компаніями.

Усе різноманіття цих послуг зводиться до двох груп: *перша* – консультації й доповіді, *друга* – послуги з розробки і здійснення проектів. У першу групу включаються послуги, не пов'язані зі створенням нових проектів, а також послуги, що звичайно передують розробці і їх практичному здійсненню. Послуги другої групи розділяються на три підгрупи: перша включає підготовку попереднього або технічного проекту, друга – розробку робочого проекту і будівництво, третя – соціальні послуги, потреба в яких може виникнути в ході виконання проекту.

Одним з нових напрямків в області організації виробництва за останні роки став реінжиніринг. **Реінжиніринг** – фундаментальне переосмислення і радикальна перебудова бізнесу з метою поліпшення важливих показників діяльності організації (фірми). У реінжинірингу звичайно виділяють кризовий реінжиніринг і реінжиніринг розвитку.

У цей час даний вид послуг широко використовується в усіх країнах миру:

- *послуги інформаційні* – полягають у наданні економічної, технічної, соціальної, юридичної та іншої інформації як на замовлення окремих підприємств, так і у вигляді публікацій, що надходять у вільний продаж. *Головна функція* – надання, поширення ділової інформації, сприяння формуванню інформаційного простору бізнесу. Важливий аспект інформаційних послуг – надання рейтингів і відомостей про надійність фірм;

- *послуги в області відносин із громадськістю* – створення в очах громадськості позитивного і разом з тим специфічного образу, що відрізняється від конкурентів (іміджу) товару або фірми через ЗМІ (оголошення, інтерв'ю, статті, публікації і т.п.), пряме розсилання рекламних матеріалів поштою, а також за допомогою проведення різних заходів (конференцій, благодійних акцій і ін.).

**Об'єктами**, на які спрямована ця діяльність, є широка громадськість, урядові заклади, власники акцій і самі співробітники фірми:

- послуги в галузі освіти (тренінг) – проведення курсів, конференцій, «круглих столів», семінарів і практичних занять (з відривом і без відриву від виробництва), у ході яких тренер з менеджменту не виробляє управлінські рішення, а передає менеджерам свої знання про те, як треба їх ухвалювати або надає їм загальну інформацію з відповідної до проблематики;

– послуги в області інформаційних технологій – це інформаційно-комп'ютерна технологія, тобто розробка й використання комп'ютерних програм, створення баз даних, комп'ютерних мереж і т.д.

Об'єкти послуг – застосування обчислювальних систем, програмування, керування мережами передачі даних, телекомунікації; використання комп'ютерного устаткування й нових програмних засобів.

Можна виділити чотири групи суб'єктів, що надають такі послуги:

- спеціальні фірми по розробці програмного забезпечення;
- менеджмент-консалтингові і бухгалтерські фірми;
- фірми, що обслуговують комп'ютери;
- виробники комп'ютерного устаткування.

До відвідування консалтингової фірми необхідно з'ясувати її спеціалізацію і уже залежно від неї підготувати коло питань і пропозицій до фахівців даної фірми.

При першому знайомстві з консалтинговою фірмою доцільно з посиланням на специфіку діяльності своєї фірми можна позначити необхідність розробки проекту або проектів по найбільш значимих і актуальних напрямках у даній сфері діяльності. Наприклад, з фахівцями консалтингової фірми можна розпочати мову про намір провести оцінку бізнесу або оцінку інвестиційних проектів. Якщо запропонувати фахівцеві консалтингової фірми ознайомити із уже наявною практикою розробки даною фірмою такого роду проектів стосовно до зазначеної специфіки, можна в числі аналогів виявити і проекти, розроблені для фірми-конкурента й тим самим, зокрема, з'ясувати, основні напрямки її стратегії по тому або іншому напрямку.

Головне, як і в будь-якому іншому подібному випадку, не насторожити співрозмовника і зацікавити його до себе ненав'язливим згадуванням про можливість співробітництва на довгостроковій основі, почерпнути максимум можливої інформації про характер господарських зв'язків фірми-конкурента з її контрагентами. Як і у випадку з моніторингом кадрових агентств, аудиторських і юридичних фірм це можливо тільки шляхом витягу потрібної інформації із загального масиву її про розроблених стосовно до аналогічних випадків і ситуаціям проектів.

## **10.8. Юридична фірма як джерело інформації про конкурента**

Одним з джерел інформації про конкуруючу фірму може стати юридична фірма, що надає їй послуги. Юристам характерна спеціалізація – кримінальне право, податкове право, адміністративне право, міграційні питання, реєстрація підприємств, трудові відносини суперечок і т.д. Тому, перш ніж проводити заход щодо конкурентної розвідки, звернувшись у ту або іншу юридичну фірму, треба заздалегідь з'ясувати, у якій області права вона спеціалізується або найбільш сильна.

Якщо конкретний юрист заявляє про свою універсальність і здатність вирішувати проблеми в будь-яких сферах і областях, слід насторожитися і задуматися чи можливо це, а якщо з'ясується, що до нього зверталася конкуруюча фірма, та вже одна ця обставина говорить не на користь її менеджерів.

Залежно від потреб юридичні фірми клієнтові можуть запропонувати кілька варіантів співробітництва – разову консультацію, реалізацію конкретного проекту або абонентське обслуговування. За разові консультації, як правило, установлюється погодинна оплата, однак не слід думати, що чим нижче вартість години консультації, тем дешевше вона обійдеться, оскільки досвідчений і високооплачуваний фахівець, швидше за все, затратить менше часу на рішення проблеми.

Ціна на юридичні послуги залежить не тільки від кваліфікації юриста, але і від складності самого питання, репутації юридичної фірми, і навіть її місця розташування її офісу. Містити договір на погодинну оплату, як правило, не обов'язково – розрахунок звичайно відбувається по факту виконаних послуг.

Якщо клієнтові пропонують зворотне – це повинне насторожити, оскільки або фірма знову створена, або юристи в собі не впевнені, або вони взагалі не юристи (що, цілком можливо й це треба мати на увазі). Разом з тим, якщо консультація вимагає виконання яких-небудь спеціальних умов, то клієнтові найкраще настояти на укладанні договору для того, щоб відгородити себе від можливих непорозумінь. Зважаючи на такі обставини також можна скласти певне уявлення про конкурента – важливо з'ясувати звертався він у дану юридичну фірму чи ні і не чи є він її клієнтом на постійній основі.

Як і будь-які інші, що виявляють ті або інші послуги фірми, юридичні фірми здебільшого рекламують себе при безпосередньому первісному контактi з потенційним клієнтом – цією обставиною і треба користуватися в рамках проведення заходів конкурентної розвідки.

Солідною прийнято вважати фірму, яка працює в цій області більше п'яти років. Солідні фірми за низькими цінами не працюють – грамотні фахівці, і престижний офіс споконвічно не припускає низькі ціни. Тому звертати увагу потрібно, зокрема, на зовнішній вигляд офісу – якщо юристи сидять у напівпідвальній приміщенні і консультують за копійки, необхідно насторожитися та пошукати інших.

У багатьох юридичних фірмах перша консультація надається безкоштовно не залежно від періоду часу, протягом якого юрист знайомиться із проблемою клієнта і проводить консультування. При першій знайомстві з юридичною фірмою доцільно з посиланням на специфіку діяльності своєї фірми можна позначити необхідність розробки договорів з контрагентами по купівлі-продажу, у тому числі по поставках.

Якщо запропонувати фахівцеві юридичної фірми ознайомити із уже наявною практикою розробки даною юридичною фірмою такого роду договорів стосовно до зазначеної специфіки, можна в числі аналогів виявити і проекти договорів, розроблені для фірми-конкурента і тим самим, зокрема, з'ясувати, працює вона тільки прямо з постачальниками і покупцями або через посередників.

А це вже фактори, що впливають на ціноутворення й циклічність оплати, які необхідно знати про конкурента. Головне не насторожити співрозмовника і розташувавши його до себе ненав'язливим згадуванням про можливість співробітництва на довгостроковій основі, почерпнути максимум можливої інформації про характер господарських зв'язків фірми-конкурента з її контрагентами. Як і у випадку з моніторингом кадрових агентств і аудиторських фірм це можливо тільки шляхом витягу потрібної інформації із загального масиву її про розроблених стосовно до аналогічних випадків і ситуаціям проектів договорів.

### **10.9. Періоди розвитку організації як об'єкту бізнес-розвідки**

Стосовно до проведення заходів розвідувального характеру відносно конкуруючих фірм треба враховувати, що розвитку будь-якої організації властиві кілька стадій. Стадія становлення організації характеризується, насамперед, більшими витратами і незначним прибутком. Головна мета організації – «не вмерти, ще не народившись» і створити міцну базу для подальшого розвитку.

На цій стадії організації дуже потрібні досвідчені працівники, гарні професіонали, здатні оперативно вирішувати досить широке коло питань, оскільки впровадження ефективної системи поділу праці, що припускає наявність чітка позначеного кола обов'язків по кожній посаді, як правило, відбувається на наступних етапах життєвого циклу.

Втім, організація не має можливості направляти на оплату праці значні засоби. У зв'язку із цим система матеріального стимулювання (максимально враховуюча фактичний внесок кожного окремого працівника в досягнення загальних цілей) повинна активно доповнюватися іншими елементами. Наприклад, відносно невисокий рівень заробітної плати може компенсуватися безкоштовним харчуванням на роботі, наданням працівникам можливості використовувати в особистих цілях службовий транспорт (у неробочий час, зрозуміло) і т.п.

Крім того, дуже важливо орієнтувати працівників на те, що в міру становлення організації буде рости і їх особистий добробут. Для цього можуть застосовуватися такі способи стимулювання, як передача працівникам на вигідних умовах акцій компанії й ін. На даній стадії необхідно, щоб система мотивації була досить гнучкої й дозволяла враховувати індивідуальні потреби окремих (найцінніших для організації) працівників.

**На стадії росту** з'являється можливість упорядкувати структуру організації, у тому числі й з погляду розміщення кадрів. Система оплати праці стає більш формалізованою, оскільки оцінка фактичного внеску кожного окремого працівника стає усе більш складною.

На цьому етапі, з одного боку, відбувається залучення нових працівників, а з іншого – виникає завдання удержати старих, вже отримавши необхідний

досвід роботи в компанії. Для залучення нових працівників необхідно забезпечити їм початковий рівень заробітної плати не нижче, чим в аналогічних організаціях (ринковий рівень заробітної плати). Але водночас слід уникати обмеження інтересів більш досвідчених працівників.

Таким чином, підвищується роль матеріального стимулювання. Оскільки витрати організації на даній стадії ростуть (необхідно закуповувати нове обладнання, створювати нові робочі місця і т.п.), а прибутки ще не дуже високі, необхідний розвиток і інших методів стимулювання: соціальних, додаткових.

**На стадії зрілості**, коли організація досить стабільна і успішна, їй необхідно забезпечити збереження досягнутого рівня. Залишається потреба в збереженні старих, найбільш професійних, продуктивних працівників, а також у залученні нових працівників з більш широким потенціалом. На певній стадії в організації більше можливостей, ніж на всіх інших, збільшувати витрати на оплату праці. Розмір заробітної плати може перевищувати середній ринковий рівень. Ширше застосовуються різні додаткові стимулюючі виплати.

**Стадія спаду** характеризується необхідністю коректування структури компанії (у тому числі й штатного розкладу) з метою приведення її у відповідність із умовами, що змінилися (появою нових технологій, зміцненням конкурентів, стабілізацією ринку і обмеженням росту продажів, а також політичної й економічної ситуацією в країні й за кордоном). Оскільки ця стадія пов'язана зі зменшенням прибутковості, то необхідна оптимізація витрат. Зростання заробітної плати є обмеженою.

Більше того, як правило, скорочуються соціальні програми, зменшується обсяг додаткових стимулів. Це може привести, з одного боку, до звільнення частини працівників, а з іншого – до труднощів у залученні нових. На цій стадії дуже важливо застосовувати різні заходи морального стимулювання, спрямовані на збереження «корпоративного духу», а, що також дають право працівникам сподіватися на адекватну винагороду в майбутньому, коли положення організації покращиться. Для втримання найцінніших працівників можуть зберігатися системи преміювання. Хоча це в обов'язковому порядку буде вести до порушення принципу справедливості в оплаті праці.

Враховуючи зазначені особливості, важливо визначити на якій стадії розвитку перебуває конкуруюча організація, оскільки саме від цього багато в чому залежать методи боротьби з нею на ринку реалізації товарів (робіт, послуг).

#### **10.10. Застосування системи телефонного маркетингу конкурента як інструменту бізнес-розвідки**

Телефонний маркетинг (телемаркетинг) – це використання телефону і телекомунікаційних технологій поряд із системами керування базами даних для продажу товарів і послуг з телефону, організації центрів телефонного обслуговування, проведення маркетингових опитувань, збору й обробки

інформації. Головна функція контакт-центру – прямі продажі продукції. Але крім цього операторам центру може бути доручене проведення анкетування клієнтів, розподіл дзвінків усередині організації (функція ресепшн), актуалізація бази даних.

Оператори, зайняті анкетуванням, повинні представити запланована кількість правильних заповнених анкет.

Ресепшн-оператори зобов'язані демонструвати високу лояльність стосовно абонента (розмовляти з посмішкою в буквальному значенні слова). Хоча доброзичливість у спілкуванні є обов'язковою вимогою до всіх операторів, але для функції ресепшн ця вимога особлива важлива, оскільки контакт із абонентом у цьому випадку короткий і за кілька секунд потрібно встигнути зробити не просто приємне враження, а приємне враження про компанію в цілому.

Для операторів баз даних важливо точно й без помилок заповнювати спеціальні форми, що містять відомості про клієнтів.

Для успішного функціонування контакт – центру застосовують спеціально розроблені сценарії для телемаркетингу. Вони являють собою деталізовані інструкції для операторів, що задають алгоритм розмови, у якій враховані різні варіанти бесіди із клієнтами. Такі сценарії розробляють як для кожного проекту, так і для всіх передбачуваних форм контактів. До речі, сценарії можуть бути розроблені як для вхідних телефонних дзвінків, так і для вихідних. Оскільки психологія в клієнтів різна, то на додаток до серій типових сценаріїв розробляють набори типових міні-сценаріїв, які використовуються для різних психологічних типів абонентів.

Кожний дзвінок фіксується і відбивається у звіті у вигляді наступної інформації:

- назва компанії, галузь, вид діяльності, адреса, номери телефонів, факсу, корпоративна адреса електронної пошти;
- прізвище, ім'я, по батькові контактних осіб і їх контактні дані;
- результат контакту.

Усі ці нюанси треба враховувати тому, що службу телефонного маркетингу конкуруючої фірми можна з успіхом використовувати для одержання необхідної інформації про методи і способи, які застосовуються конкурентом для зміцнення розширення своїх позицій на товарному ринку.

Однак щоб забезпечити собі досягнення позитивних результатів треба розробити альтернативні сценарії спілкування з операторами контакт – центрів конкурента. Причому, сценаріїв таких повинен бути розроблений цілий набір для того, щоб можна було одержувати якнайбільше інформації, виступаючи в якості різних по своїх можливостях і запитах потенційних покупців і (або) постачальників, що теж, цілком можливо. Важливо з'ясувати:

- увесь спектр наданих конкурентом своїм покупцям і постачальникам послуг, а також можливості по їх розширенню та удосконалюванню;
- умови поставки і оплати, пропонувані конкурентом залежно від обсягів, що здобуваються або поставляються товарно-матеріальних цінностей;

- строки поставки і оплати;
- товарний асортименти і періодичність його відновлення, а також можливості його розширення.

При цьому реалізація таких заходів конкурентної розвідки повинна передбачати періодичність оскільки це дозволить визначити не тільки динаміку поставок товарів, але й динаміку самої стратегії їх просування на ринку збуту.

Гарний менеджер завжди шукає шляхи найбільш ефективного використання наявних ресурсів і можливостей. Одним з методів, що добре зарекомендували себе на практиці, вважається моделювання різних сценаріїв.

### **10.11. Перевірка контрагентів конкурента в рамках бізнес-розвідки на предмет їх реальності та лояльності**

Стосовно до конкуруючої організації необхідно не тільки з'ясувати коло її контрагентів, але з'ясувати, чи є хто-небудь із них так званою фірмою – «одноденкою» або з індивідуальним підприємцем, що оформляють «липові» документи. Як відомо, виявивши таку угоду, податкові й міліцейські чиновники визнають несумлінним саме покупця оскільки це набагато простіше, чим шукати неплатників податків різного роду шахраїв, а судді нерідко їх у цьому підтримують.

Ця обставина можна з користю для себе використовувати в конкурентній боротьбі. Не секрет, що багато фірм і холдинги створюють якісь «підсобні» структури з метою відходу від податків, перерозподілу витрат, переведення в готівку й пересилання за кордон грошей і т.п. Якщо конкурент створює такі структури, те можна розробити гарну оперативну комбінацію й взагалі вивести із числа діючих.

Щоб спробувати розпізнати фіктивного постачальника насамперед прийнято звертати увагу на назву фірми. Фірми-«одноденки» не гребують використовувати у своїх назвах переінакшені по-різному популярні бренди – відома назва нерідка трохи змінюють або додають до нього яку-небудь приставку типу «плюс», «опт», «М» і тим самим створюють нового постачальника, що нібито поставляє ту ж саму продукцію. Дуже часто «одноденки» застосовують у своїх назвах іноземні слова або вказують у них який-небудь рік.

Сама по собі назва фірми, нехай навіть сумнівна – це не підстава для обвинувачень у несумлінності. Тому треба мати на увазі, що гарантовано виявити несумлінного контрагента можна за допомогою офіційного запиту в податковий орган – вірніше сказати, за допомогою відповіді на такий запит.

До речі, сам запит складається в довільній формі, до нього потрібно прикласти квитанцію про оплату відомостей з державного реєстру, а надати інформацію податковий орган зобов'язаний уже через п'ять робочих днів. Якщо дані про контрагента потрібні були терміново, їх можна одержати вже наступного дня, але в цьому випадку заплатити прийде в подвійному розмірі.

Якщо в держреєстрі немає відомостей про контрагента, дадуть довідку про відсутність інформації, а ця обставина саме і є чинником, що загрожує. Крім того, сама виписка з реєстру є підтвердженням сумлінності фірми, яка не полінувалася перевірити правоздатність свого потенційного партнера.

У ці ж цілях може бути застосований і інший не менш надійний і зовсім безкоштовний спосіб – до укладання договору з потенційного контрагента треба попросити копію його свідчення про реєстрацію. Подальші його дії покажуть ізким фактично має працювати фірма.

### **10.12. Протидія конкурента зовнішньому «чорному» PR як джерело інформації про самого конкурента**

Жодне підприємство не застраховане від того, щоб виявитися об'єктом так званого «чорного» PR у своїй діяльності. Як відомо, більшість ЗМІ віддають перевагу негативним подіям, що, взагалі продиктоване пристрастями читачів і аудиторії глядачів, оскільки людям, як відзначають психологи, властиво віддавати перевагу поганим новинам.

Якщо в газетах або на телебаченні з'явилася інформація, що компрометує компанію, можливі два варіанти:

– *коли провокаційне повідомлення не відповідає дійсності.* Можна відзначити, що ЗМІ, як би сенсаційно не виглядало повідомлення, не стануть публікувати неперевірену інформацію, оскільки ціна, сплачена за публікацію подібного повідомлення, у десятки разів менше тієї, яку прийдеться компенсувати виданню або каналу, у випадку якщо постраждала від наклепу сторона подасть позов до суду.

Якщо ж таке інформаційне повідомлення все-таки вийшло, на початковій стадії воно може викликати сильний суспільний резонанс, але з наслідками можна впоратися досить швидко і, як показує практика, легко. Досить випустити серію матеріалів, що спростовують, зробити кілька заяв, а також заспокоїти громадськість необхідними доказами, якщо цього вимагають обставини. Матеріали такого роду, що представляють інтерес для ЗМІ, публікуються на інформаційних смугах. Хоча дуже часто компаніям доводиться платити за те, щоб дані розмістили в потрібному місці й у потрібний час. Вартість у такому випадку залежить від тиражу й «розкрученості» видання. Вартість інших антикризових заходів залежить від масштабності акції й солідності підприємства.

*Не завжди в руки конкурентів попадає інформація,* що не має під собою реальної підстави. Організований «витік інформації» і так званий «чорний» PR стали досить популярними прийманнями, що ставить перед компаніями набагато більш серйозні проблемні завдання, які, втім, які будь-які інші розв'язні. Головним у ситуації, що склалася, є чесність, відкритість і оперативність організації під час кризи. Треба пам'ятати, що оперативне проходження в ЗМІ підготовлених матеріалів припиняє виникнення слухів.

Тому необхідно якнайшвидше почати співробітничати зі ЗМІ й намагатися допомогти у висвітленні поточних подій. Необхідно враховувати, що фраза типу «без коментарів» неймовірно підсилює ворожість і створює враження, що компанії дійсно їсти що приховувати. Тому говорити треба, причому говорити все й скоріше.

З появою в ЗМІ інформації фірми, що ганьбить репутацію, визнане доцільним керуватися наступними правилами:

- необхідно максимально швидко реагувати на запити ЗМІ;
- оприлюднити потрібно тільки відомі факти про причини або наслідки будь-якої кризової ситуації. Здогадів і гіпотез, які можуть стати причиною виникнення слухів, слід уникати. Але в той же час необхідно надавати постійний потік інформації, навіть у ситуації, коли змін немає. У такий спосіб може зростити довіра до компанії;

- як тільки достатній обсяг інформації, що висвітлює ситуацію, зібраний, слід негайно організувати прес-конференцію. Журналісти повинні одержати відповіді на всі питання. Причому варто враховувати час виходу теленовин або газет і залежно від цього призначати час заходу;

- на прес-конференції обов'язково повинні бути перші особи компанії оскільки їх відсутність робить негативне враження на громадськість. На роль виступаючого необхідно призначити людину, якій журналісти довіряють. Крім того, потрібно пам'ятати, що його зовнішність, голос, манера говорити будуть впливати на телевізійну аудиторію;

- якщо компрометуюча інформація, опублікована в ЗМІ, викликала неймовірний суспільний резонанс, слід оперативно створити гарячу лінію оскільки це одне з найефективніших засобів по встановленню контактів із громадськістю. Повідомлення про виникнення гарячої лінії повинне з'явитися в газетах і/або на телебаченні. Воно допоможе встановити двосторонній зв'язок із громадськістю й у такий спосіб дозволить надавати інформацію, а також одержувати відомості про суспільну думку;

- ефективним заходом може стати створення прес-центру для зв'язку зі ЗМІ, якщо такого немає у відділі PR;

- через нього репортери зможуть одержувати свіжу інформацію;

- прес-центр, гаряча лінія й т.п. повинні бути доступними 24 години на добу, а також фіксувати зміст дзвінків для того, щоб знати, які питання цікавлять журналістів найбільше.

Важливо пам'ятати, що будь-яка кризова ситуація розпадається на певні питання:

- що трапалося;
- чому трапалося;
- як це вплинуло на людей;
- що фірма збирається зробити, щоб цього не повторилося.

Основними є завдання відповісти на всі ці питання, а також організувати роботу таким чином, щоб почати вихід із кризи в максимально короткий строк. Зрозуміло, строк не повинен обчислюватися годинником або навіть

десятками хвилин. Визнано необхідним активно співробітничати зі ЗМІ й громадськістю таким чином, щоб не заплямувати добре імена компанії. Іншими словами, треба бути попереду інформаційного потоку, а не за ним, оскільки в такому випадку навіть серйозна криза при вмілому його дозволі не може похитнути статус компанії.

Заздалегідь або хоча б споконвічно правильно вибудовані відносини зі ЗМІ можуть принести неоціненну користь. Дружні ЗМІ в стані не тільки погасити, але і запобігти влученню компрометуючої інформації в комунікативний простір або як мінімум попередити про таку можливість, а під час самої кризи можуть допомогти акцентувати увагу громадськості на певних фактах, тим самим, допомагаючи управляти суспільною думкою, направляючи її в потрібне русло. Якщо захистити ділову репутацію компанії не вдалося мирними засобами, то можна звернутися з позовом у суд. Тому що негативна інформація може стати причиною збитків, від відповідача має сенс вимагати не тільки спростування інформації, але й відшкодування збитку. Будь-якій фірмі, яка зазнала впливу «чорного» PR, необхідно зібрати докази того, що збитки в неї виникли саме через поширення, що ганьблять її репутацію відомостей. Також слід представити докази того, що сума реальних збитків збігається із сумою в позовній заяві.

За методами і засобами подолання «чорного» PR можна скласти досить повну картину про фірмах-конкурентах і про її можливості відносно подолання ситуацій такого роду зокрема. Успішність виходу конкуруючої фірми із ситуації, яка створилась, свідчить про правильну організувати роботи PR-служби (або фахівців цього профілю) і гарному рівні відносин зі своїми діючими замовниками оскільки, як відомо, кращим засобом проти «чорного» PR є позитивне відкликання контрагентів (постачальників, покупців, замовників).

Іншими словами, успішність подолання конкурентом ситуації, пов'язаної з «чорним» PR свідчить про його життєздатність і активної позиції. До речі акція «чорного» PR може бути ініційована самим конкурентом з метою реклами таким способом свого положення на товарному ринку або його зміцнення, у тому числі у випадку втрати завойованих у конкурентній боротьбі позицій.

Разом з тим, сам факт виникнення такої ситуації повинен насторожувати інших учасників даної сфери ринкових відносин оскільки якщо акція «чорного» PR представляється добре продуманої й підготовленої, те це може свідчити про можливий початок переділу сфер впливу і власності. Якщо це саме так, то конкурент, який вижив, швидше за все, знайшов загальну мову з ініціаторами розвитку подій, питання ж полягає в тому хто буде наступним? У такому випадку неприпустимо помилятися із приводу можливого розвитку ситуації й слід прикласти всі можливі зусилля до профілактики або як мінімум до нейтралізації можливих негативних факторів.

У випадку розвитку ситуації «чорного» PR відносно фірми-конкурента необхідно провести дослідження пов'язаних із цим обставин. У першу чергу через або за допомогою (або з особистою участю) співробітників, що приймають участь в цьому ЗМІ й уже залежно від отриманих результатів розробляти програму подальших дій.

### **10.13. Інші можливі джерела одержання інформації про фінансово-господарчу діяльність конкурента**

Визначити чисельність і зразковий склад по професіях персоналу конкуруючої фірми можна візуальним шляхом – методом прямого спостереження. Цим же методом можна одержати і вихідну інформацію про форми й циклічності руху товарно-матеріальних цінностей – сировини і готової продукції або товарів. А якщо до цього додати ще й хронометраж по періодах часу, то на такій основі можна з достатнім ступенем вірогідності визначити обсяги й періодичність поставок, а також розрахувати середню тривалість виробничого циклу й середні розміри перехідних складських запасів.

При дослідженні діяльності конкурента пріоритетність повинна бути за пошуком інформації про фінансові потоки, хоча, звичайно, не зайвим було б з'ясувати й основні параметри активної частини його основних виробничих фондів. Втім, про все один по одному.

До прямого доступу до бухгалтерської звітності конкурента прагнути не має змісту вже тільки в силу ризикованості по можливих наслідках самого такого підходу до рішення завдання. Доцільніше розробляти менш ризиковані або зовсім некримінальні шляхи й методи досягнення мети. Зокрема, вийти на показники продуктивності встаткування можна, з'ясувавши в особистих контактах з експлуатаційно-ремонтним персоналом його склад і одержавши відомості про оплату енергетичних ресурсів і (або) води у відповідних організаціях (які з таких відомостей, до речі, ніколи секрету не роблять оскільки вони не їх стосуються).

Необхідні відомості можуть бути почерпнуті з баз даних про клієнтів енергопостачальних, комунальних і інших організацій. Знаючи склад устаткування й навівши довідки про його технічні характеристики, виходячи з розмірів оплати за енергоресурси, можна розрахувати середню завантаженість устаткування, а застосувавши дані про його продуктивність можна з достатнім ступенем вірогідності розрахувати обсяги виробленої продукції.

Витрати конкурента на заробітну плату персоналу можна визначити, з'ясувавши розмір соціального податку, що сплачується їм єдиного.

Зрозуміло, що будь-які дані про рух грошових коштів у якості оплати найкраще мати за кілька періодів часу й тим самим забезпечити необхідний рівень вірогідності наступних розрахунків.

Контактами особистого характеру можна з'ясувати якщо не всі, те принаймні дуже багато чого про конкуруючу організацію – усе залежить від комунікабельності контактеру. Отут й потрібні особистісні й професійні дані, відповідні до вимог, пропонованих до фахівців в області Pr-Технологій.

Витрати конкурента на оренду приміщень можна з'ясувати безпосередньо в орендодавця цих приміщень, а якщо конкурент сам здає приміщення в оренду або суборенду, те необхідну інформацію про оплату можна з'ясувати за допомогою

працівників орендаря. Важливо адже не стільки довідатися за якою ціною, скільки одержати достатні дані для її розрахунку – тим більше, що прямі запитання на цю тему завжди насторожують і викликають негативну реакцію, тоді як з'ясування шуканого непрямым шляхом приносить, як правило, більше користі.

Ціну товару (робіт, послуг) можна довідатися в самій конкуруючій організації, представившись потенційним покупцем. Ціни на споживані конкурентом сировина й матеріали, втім, як і ціни на закупаювані для наступного перепродажу товари, можна з'ясувати в їхніх постачальників – важливо визначити саме самих цих постачальників. У цій частині, до речі, також можуть бути корисні візуальне спостереження й особисті контакти – адже товарно-матеріальні цінності (ТМЦ) переміщуються на транспортних засобах, а ними управляють люди, а люди ці працюють у конкретних організаціях, а організації ці або є перевізниками або постачальниками ТМЦ. Так що послідовно можна з'ясувати практично все коло контрагентів конкуруючої організації.

Як бачимо, будь-які конкретні параметри або дані з'ясувати можна – треба тільки розробити систему заходів щодо їхнього одержання, а для цього необхідний деталізований план проведення таких заходів. Але особливо важливо навіть не це – набагато важливіше споконвічно поставити завдання по одержанню відомостей і даних для наступного моделювання процесу фінансово-господарської діяльності конкуруючої фірми, а для цього треба визначитивичерпний перелік достатніх для такого моделювання показників.

#### **10.14. Вимоги до співробітника підрозділу бізнес-розвідки**

Співробітник підрозділу конкурентної розвідки в силу специфіки поставлених завдань і умов їх рішення повинен поєднувати в собі якості, пропоновані до фахівців декількох професій. Зокрема, він повинен відповідати вимогам, пропонованим до Pr-Менеджерам. А кваліфікований Pr-Менеджер, як відомо, повинен мати знання в області журналістики, маркетингу й реклами, психології, філології, часом навіть економіки і юриспруденції. До речі, перевага профільного утвору полягає в тому, що студенти вже під час навчання одержують можливість стажуватися в компаніях і до закінчення вузу виходять уже цілком підготовленими до самостійної роботи.

Однак фахівців конкурентної розвідки не готує жодне навчальний заклад. Тому на таку роботу можна запрошувати Pr-Менеджерів і фахівців в області Pr-технологій. Це цілком зрозуміло, оскільки Pr-менеджер – насамперед комунікатор, тому такі якості, як зовнішні дані, приємний голос, грамотна мова і гарна дикція, відіграють важливу роль при відборі кандидатів.

Професіонал у цій сфері повинен любити спілкуватися з людьми, знати, як розташувати до себе людину, навіть якщо той не викликає особливих симпатій, повинен уміти налагоджувати зв'язки з журналістами і чиновниками оскільки без цього ніякі інші, безперечно позитивні, якості не допоможуть піднести інформацію, яка вигідна компанії, у найкращому виді. Менеджер із

зв'язків з громадськістю повинен мати здатність творчо мислити, бути уважним, ініціативним, упевненим у собі. Він повинен бути активним і працездатним, інакше він просто не буде справлятися з тим величезним потоком інформації, який йому необхідно щодня пропускати через себе.

Відносно професійного досвіду перша вимога до фахівця в сфері зв'язків із громадськістю – практика аналітичної роботи, оскільки фундаментом є аналіз інформації. Справжній фахівець повинен досконально знати свій і суміжні ринки, орієнтуватися в них, розуміти основні тенденції, а потім на цій підставі будувати свої коментарі при спілкуванні із зовнішнім миром.

Крім того, він повинен уміти налагоджувати особисті взаємини з партнерами, з іншими гравцями на ринку, з інвесторами і спонсорами, із владою. Тільки володіючи інформацією, професіонал зможе добитися значних успіхів, виділити ті переваги, за якими клієнти безпомилково довідаються про компанію й рано чи пізно задумуються про вибір на її користь.

Важлива вимога полягає в умінні забезпечувати оперативність і вірогідність фактів, інформативність, гостроту проблеми, ясність викладу й, нарешті, сенсаційність матеріалу.

Крім того, фахівець повинен постійно контролювати відомості про компанію, які з'являються в засобах масової інформації, тобто вести моніторинг ЗМІ. Зрозуміло, що стосовно до бізнес-розвідки мова йде не про компанію, у якій трудиться фахівець в області бізнес-розвідки, а про компанії-конкуренти. Моніторинг ЗМІ в рамках бізнес-розвідки дуже потрібний не тільки для контролю над джерелом інформації, але й для грамотного проведення й своєчасного коректування власних дій.

До речі, фахівцеві в області бізнес-розвідки може дуже придатися досвід організації і проведення прес-конференцій, презентацій, виставок, «круглих столів», брифінгів.

Крім того, фахівець в області бізнес – розвідки обов'язково повинен мати пізнання в сфері просування товару й розвитку бізнесу. Такі вимоги звичайно пред'являються до фахівців з маркетингу. Важливу роль і в цьому випадку відіграє наявність профільного утвору, оскільки без фундаментальної теоретичної підготовки вивчити всі маркетингові інструменти практично неможливо. Іншими словами, фахівець без диплома не зможе стати професіоналом у сфері маркетингу, а, отже, він не зможе вирішувати й завдання бізнес-розвідки.

Зрозуміло, що велике значення має досвід роботи в необхідній посаді і у компанії аналогічної сфери діяльності. За наявності можливості виростити гарних фахівців усередині компанії, доцільно звернути увагу на випускників із профільним утвором, що бажають зробити кар'єру в даній сфері діяльності. Під час співбесіди треба постаратися насамперед оцінити рівень теоретичної підготовки кандидата і його особисті якості, такі як системність мислення, рівень адаптивності й швидкості реакції.

Поряд з наявністю професійного досвіду й наявністю профільного утвору треба звернути увагу на особисті якості претендента на посаду – креативність, аналітичні здатності, емоційну стійкість, які, втім, як і більшість інших якостей, можна виявити вже в ході інтерв'ю, на основі тестів, використовуючи кейси, можливо, навіть стресові методики. У цьому зв'язку доцільно відзначити, що професіонал у сфері бізнес – розвідки повинен мати гнучке мислення, уміти дивитися на ринкову ситуацію з різних точок зору: з позиції споживачів, постачальників і конкурентів.

### **10.15. Формування бази даних про конкурентів (замовників)**

Збір даних – це будь-який метод, який перетворює неопрацьовану інформацію у дані, з якими може працювати комп'ютер; звичайно містить у собі клавіатуру й оптичне скануюче обладнання. У комп'ютерах, які здійснюють контроль над технологічними процесами, дані можуть надходити від вимірювальних приладів, що здійснюють перетворення своїх значень у цифрову форму. Збір даних в останньому випадку є повністю автоматизованим.

На кожного конкурента як і на кожного власного покупця (замовника) треба мати базу даних (досьє). Досьє – це деяка форма конкретного вираження систем даних, що включає документи, матеріали, файли й системно побудовані формуляри), певним чином структурована сукупність усіх наявних даних про замовника (покупця).

Таке досьє (база даних) служить для інформаційного забезпечення спостереження за діяльністю конкуруючої організації. Досьє (база даних) повинне містити:

- усі реквізити фірми-конкурента, у тому числі найменування, адреса (юридична і фактична) і телефон, платіжні реквізити;
- дані по посадових особах конкурента, що ухвалюють рішення за тими чи іншим пунктам договорів (тобто, що впливають на закупівлі);
- дані по контрагентах конкуруючої фірми;
- дані за результатами аналізу моделі фінансового стану і надійності (ділової порядності) конкуруючої організації;
- відомості про проведену роботу в рамках проведення заходів конкурентної розвідки.

Досьє (база даних) повинне регулярно обновлятися відповідно до нових відомостей про клієнта.

### **10.16. Формування бази даних про покупців (замовників)**

На кожного покупця (замовника) треба мати базу даних (досьє). Досьє – це затверджена форма внутрішнього обліку (тут форма обліку – це конкретним образом виражена система даних, що включає документи, матеріали, файли й системно побудовані формуляри), певним чином структурована сукупність усіх наявних даних про замовника (покупця).

Таке досьє (база даних) служить для контролю покупця на предмет його надійності й фінансової стійкості, дотримання їм договірної дисципліни, для контролю виконання договірних зобов'язань самою організацією (мається на увазі організація-продавець). Досьє (база даних) повинне містити:

- усі реквізити замовника, у тому числі його найменування, адреса (юридичний і фактичний) і телефон (факс), платіжні реквізити;
- дані по посадових особах замовника, що ухвалюють рішення по тим або іншим пунктам договорів ( тобто, що впливають на закупівлі);
- дату й результати попередніх переговорів;
- дані за результатами аналізу фінансового стану й надійності (ділової порядності);
- дані по всіх ув'язнених із замовником договорам і їх фактичному виконанню, зокрема оперативні дані по повноті й своєчасності відвантажень, по співвідношенню фактичного і критичного рівня дебіторської заборгованості, порозрахунках за продукцію;
- відомості про проведену роботу з інкасації простроченої дебіторської заборгованості (дзвінки, повідомлення, особисті відвідування, стягнення боргів через спеціалізовані агентства, продаж боргів);
- підсумки звірень дебіторської заборгованості (за даними, отриманим з розрахункового бюро фінансового відділу);
- інформацію про суперечки (у частині претензійної й судової роботи); статистичні дані по частоті висновки й переважним строкам договорів, по виконанню замовником договірних зобов'язань (платіжна й договірна дисципліна) і інші можливі відомості по аспектах взаємин організації й замовника.

Досьє (база даних) повинне регулярно обновлятися відповідно до нових відомостей про клієнта.

### **10.17. Інтерв'ю з працівником, що звільнився від конкурента**

Багато корисної інформації можна почерпнути з бесіди із працівником, що звільнився від конкурента. Таке інтерв'ю важливо для зацікавленої фірми в першу чергу тому, що дозволяє виявити причини, що спонукують працівників залишати компанію- конкурента, і, таким чином, показує самі хворі її крапки. Такого роду вихідне інтерв'ю є гарним способом збору інформації про стан справ у конкуруючій фірмі. Зокрема, таким способом можна з'ясувати, що рівень зарплати неконкурентоспроможний, а це означає, що конкуруюча фірма змушена буде її підвищити, у зв'язку із чим її витрати неминуче повинні зрости й привести до збільшення ціни продукції.

Важливо зрозуміти тенденцію звільнення працівників з конкуруючої компанії. Якщо кілька людей говорять приблизно про одне й те саме – це сигнал і на називані ними факти і явища просто необхідно звернути найпильнішу увагу.

Вистави керівників фірм і менеджерів по роботі з персоналом про те, чого в дійсності прагне працівник, далеко не завжди відповідають реальним устремлінням і бажанням самого працівника. Дослідження й опитування показують, що на думку багатьох роботодавців для працівників найбільш важливі:

- заробітна плата;
- компенсаційні пакети;
- бонуси, зарплата;
- квартира й інші дорогі покупки;
- кредити, позики, позички;
- навчання за рахунок компанії;
- гордість за компанію;
- для великої кількості найманих працівників співвідношення цінностей

наступне:

- успішність компанії, її престижність, привабливість компанії як бренда;
- усвідомлення перспектив компанії, віра в її майбутнє;
- висока заробітна плата й інші виплати;
- професіоналізм колег і керівництва;
- відносини в компанії;
- можливість самореалізуватися.

У відповідях на запитання працівника, що звільнився з конкуруючої фірми, обов'язково треба розділити між собою дві складові: що послужило причиною, а що приводом для прийняття такого рішення. Крім цього неодмінно треба з'ясувати:

- на яку посаду він іде;
- у яку компанію;
- на яку зарплату (які умови пропонують);
- уживала конкуруюча компанія щось для того, щоб працівник залишився.

Відповіді на перші три питання можуть бути дуже корисні вже тому, що люди не прагнуть кардинальним образом міняти профіль своєї трудової діяльності й тому в багатьох випадках переходять на роботу в організації знайомі, що здійснюють уже, їм види діяльність – тобто до можливих або реальним конкурентам. А знати про конкурента якнайбільше завжди корисно.

## ВИСНОВКИ

Для України, як для самостійної незалежної держави, особливо важливою є проблема забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку, формування концепцій протидії зовнішнім та внутрішнім загрозам, підвищення рівня життя населення, розвиток економічних взаємовідносин з іншими країнами. Загальність даних проблем та алгоритм їх вирішення пов'язано з таким поняттям, як «безпека».

Економічна безпека є основною складовою у забезпеченні національної безпеки та важливим підґрунтям її соціально-економічного розвитку. Економічну безпеку країни розглядають як засіб у забезпеченні стабільного розвитку, надійного захисту економічних інтересів підприємств, усіх галузей промисловості, господарюючих суб'єктів, розвиток регіонів та держави.

Економічна безпека країни розглядається з позиції забезпечення захисту життєво важливих інтересів усіх мешканців країни, суспільства і держави в економічній сфері від можливих внутрішніх і зовнішніх загроз.

Більш розгорнуте визначення економічної безпеки передбачає досягнення такого стану економіки, при якому забезпечується досить високе та стійке економічне зростання усіх економічних показників, ефективно задоволення економічних потреб, контроль держави за рухом і використанням національних ресурсів, захист економічних інтересів країни на національному і міжнародному рівнях.

Економічна безпека характеризує рівновагу економічної системи та її ефективний розвиток, яка забезпечується багатьма факторами, що визначають здатність національної економіки забезпечити її конкурентоспроможність на міжнародному економічному просторі, а також надійний захист від можливих ризиків і загроз. Економічна безпека держави представляє собою складну структуру, яка адаптується до різноманітних глобальних загроз сучасності. Під економічною безпекою розуміють стан економіки із такими основними складовими: соціально-економічними, фінансовими, інформаційними, правовими, екологічними, технологічними та інтелектуальними.

Для забезпечення економічної безпеки держави необхідно врахувати негативні явища, які відбуваються у разі настання ризикових ситуацій, спричинених незапланованими обставинами та загрожують розвитку та економічній безпеці.

Таким чином, предметом державної діяльності в сфері економічної безпеки, слід вважати визначення і моніторинг факторів, що підривають стабільність соціально-економічної системи і держави, формування економічної політики, що усувають або зменшують вплив факторів, що спричиняють загрози національній економічній безпеці.

Для забезпечення належного рівня національної економічної безпеки, необхідно вдосконалення правового регулювання судової влади, яка не має належного рівня довіри населення, захист від недоброякісної конкуренції з боку монополістів та імпортерів, зменшення рівня тіньової економіки та тіньової зайнятості, попередження та протидія корупції, контроль за використанням коштів Державного і місцевих бюджетів, підвищення професіоналізму та відповідальності в секторі національної безпеки, а також створення системи оцінювання ризиків та загроз в сфері економіки для кримінального переслідування осіб, злочинна діяльність яких несе загрозу економічній безпеці держави.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Піраміда потреб Абрагама Маслоу. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
2. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
3. Закон України «Про Бюро економічної безпеки України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text>.
4. Закон України «Про національну безпеку України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
5. Указ Президента України «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» № 347/2021 від 13.08.2021 р.
6. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 від 29.10.2013 р.
7. Харазішвілі Ю. М., Дронь Є. В. Прогнозування індикаторів, порогових значень та рівня економічної безпеки України у середньостроковій перспективі; доп. Київ: НІСД, 2014. 117 с.
8. Методика визначення ризиків та їх прийнятних рівнів для декларування безпеки об'єктів підвищеної небезпеки. Наказ № 637 від 04.12.2002 р. Міністерства праці та соціальної політики України.
9. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.07.2002 р. № 956 «Про ідентифікацію та декларування безпеки об'єктів підвищеної небезпеки».
10. Закон України «Про Службу безпеки України» № 2229-ХІІ від 25.03.1992 р.
11. Рибальченко Л. В., Косиченко О. О. Економічна безпека України та напрями щодо її підвищення: кол. монографія. «*Modern engineering and innovative technologies*». Вип. 12. С. 109-123.
12. Дисковський А. О., Косиченко О. О., Рибальченко Л. В. Основи організації захисту об'єктів та інформації від злочинних посягань: навч. посібник для слухачів магістратури. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2020. 96 с.
13. Жихор О. Б., Куценко Т. М. *Економічна безпека*: навч. посібник. Харків: ХІБС УБС НБУ, 2013. 144 с.
14. Зубок М. І., Рубцов В. С., Яременко С. М., Гусаров В. Г. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навч. посібник. Київ : 2013. 226 с.
15. Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. та ін. Економічна безпека підприємств: підручник. Київ: Алерта, 2011. 704 с.
16. Живко З. Б., Черевко О. В., Копитко М. І. та ін. Економічна безпека держави: навч.-метод. Посібник. Черкаси: видавець Чабаненко Ю. А., 2019. 240 с.
17. Косиченко О. О., Підпригора К. Б. Детермінанти шахрайства з використанням електронних засобів платежу та способи його попередження. Матер. ІІ Міжнар. наук.- практ. конференції «*Проблеми формування та реалізації регіональної економіки*» (м. Запоріжжя, 30 травня 2020 р.). С.108-111.
18. Kosychenko O. O., Rybalchenko L. V. Features of Latency of economic crimes in Ukraine Scientific. *Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*. Special Issue № 1, 2019. Pp. 264-267.
19. Barannyk L., Dobrovolska O., Taranenko V., Koriahina T., Rybalchenko L. Personal income tax as a tool for implementing state social policy. *Investment Management and Financial Innovations*, Vol. 18 (2), 2021. Pp. 287-297.
20. Eurostat – Crime statistics. URL: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Crime\\_statistics#Total\\_recorded\\_crime](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Crime_statistics#Total_recorded_crime).
21. Постанова Ради центрального союзу споживчих суспільств України «Про Концепцію економічної безпеки споживчої кооперації України» № n0007626-08 від 12.11.2008 р.
22. Fighting fraud: A never-ending battle. PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/forensics/gecs-2020/pdf/global-economic-crime-and-fraud-survey-2020.pdf>.

23. «On National Security of Ukraine» Law of Ukraine of June 21, 2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.
24. Нацбанк розкрив 7 основних схем відмивання грошей банками. Інформаційно-консультаційна платформа. URL: <https://zakon.help>.
25. Rybalchenko L., Ryzhkov E., Ohrimenco S. Modeling economic component of national security. *Scientific journal «Philosophy, Economics and Law Review»*, Vol. 1 (1), 2021. Pp. 25-36.
26. Рибальченко Л. В., Рижков Е. В., Тютченко С. М. та ін. Безпека підприємництва: монографія у складі міжнар. автор. кол. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2020. 180 с.
27. Гребенюк А. М., Рибальченко Л. В. Основи управління інформаційною безпекою: навч. посібник. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2020. 144 с.
28. Rubalchenko L., Ryzhkov E. Ensuring enterprise economic security. *Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*. 2019. Special Issue № 1. Pp. 268-271.
22. «Про національну безпеку України» Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.
23. PWC Україна «Всесвітнє дослідження економічних злочинів та шахрайства 2020 року. Виведення шахрайства з тіні». URL: <https://www.pwc.com/ua/gecfs/ua>.
27. Рибальченко Л. В. Сучасні тенденції злочинності в Україні та світі. Матер. Всеукр. наук.-практ. семінару «Використання сучасних інформаційних технологій в діяльності національної поліції України» (м. Дніпро, 26 листопада 2020 р.). Дніпро: ДДУВС, 2020. С. 64-66.
28. Рибальченко Л. В. Використання інформаційних технологій для боротьби із економічними злочинами. *Кібербезпека в Україні: правові та організаційні питання*: матеріали міжн. наук.-практ. конференції (м. Одеса, 26 листопада 2020 р.). Одеса: ОДУВС, 2020. С. 73-74.
29. Рибальченко Л. В. Сучасний стан економічної безпеки в Україні та світі. Матер. V Міжнар. наук.-практ. конференція «Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти» (до 55-ї річниці з дня заснування Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ, 12 березня 2021 р.). С. 183-184.
30. Рибальченко Л. В., Збарацька Ю. О. Шляхи впровадження в Україні прогресивного зарубіжного досвіду громадського впливу на злочинність. Матер. Всеукр. наук.-практ. семінару «Використання сучасних інформаційних технологій в діяльності національної поліції України» (м. Дніпро, 26 листопада 2020 р.). Дніпро: ДДУВС, 2020. С. 154-155.
31. Рибальченко Л. В., Торопов А. О. Захист персональних даних. Матер. Всеукр. наук.-практ. семінару «Використання сучасних інформаційних технологій в діяльності національної поліції України» (м. Дніпро, 26 листопада 2020 р.). Дніпро: ДДУВС, 2020. С. 158-160.
32. Рибальченко Л. В., Волошина В. С. Особливості економічної безпеки держави. Матер. Всеукр. наук.-практ. семінару «Використання сучасних інформаційних технологій в діяльності національної поліції України» (м. Дніпро, 26 листопада 2020 р.). Дніпро: ДДУВС, 2020. С. 161-162.
33. Рибальченко Л. В., Збарацька Ю. О., Торопов А. О. Формування концепції забезпечення економічної безпеки підприємств. The III International Scientific and Practical Conference «World Science: Problems, Prospects and Innovations» (Toronto, November 25-27, 2020). 2020. С. 852-856.
34. Рибальченко Л. В., Бугир Т. С. Причини рейдерства та шляхи його подолання в Україні. Матер. XII Міжнар. наук.-практ. конференції «Current issues, achievements and prospects of Science and education» (м. Афіни, 3-5 травня 2021 р.). С. 52-55.
35. Рибальченко Л. В., Торопов А. О. Сучасний стан рейдерства в Україні. Матер. XII Міжнар. наук.-практ. конференції «Current issues, achievements and prospects of Science and education» (м. Афіни, 3-5 травня 2021 р.). С. 56-58.
36. Рибальченко Л. В., Кондратенко Д. М. Механізми взаємодії суб'єктів забезпечення економічної безпеки з правоохоронними органами. Матер. VIII Міжнар. наук.-практ. конференції «Science and education: problems, prospects and innovations» (м. Кіото, 28-30 квітня 2021 р.). С. 618-621.
37. Вишня В. Б., Рибальченко Л. В., Косиченко О. О. та ін. Інформаційне забезпечення юридичної діяльності: підручник. Дніпро: ДДУВС, 2018. 245 с.
38. Рибальченко Л. В., Косиченко О. О., Рижков Е. В. Вплив тіньової економіки на економічну безпеку України. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*: зб. наук. праць. 2019. № 2 (103). С. 175-183.

Навчальне видання

**Рибальченко Людмила Володимирівна  
Косиченко Олександр Олександрович**

**ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Навчальний посібник*

Редактори, оригінал-макет – *Коваленко-Марченкова Є. В.,  
Лобань С. В.*

Редактор – *Котик Л. М.*

---

Підп. до друку 15.12.2022. Формат 60x84/16. Друк цифровий. Гарнітура – Times.  
Ум.-друк. арк. 6,99. Обл.-вид. арк. 7,5. Тираж – 35 прим. Зам. № 47

---

Надруковано у Дніпропетровському державному університеті внутрішніх справ 49005,  
м. Дніпро, просп. Гагаріна, 26, [rvv\\_vonr@dduvs.in.ua](mailto:rvv_vonr@dduvs.in.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6054 від 28.02.2018