

Львівський державний університет внутрішніх справ

З. Б. ЖИВКО

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Львів
2016

УДК 330.131.7:330.34:658:339.994
ББК 65.9(4Укр)32
Ж66

Рекомендовано до друку Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ (протокол від 27 січня 2016 р. № 6).

Рецензенти:

А. М. Штангрет, доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту
Української академії друкарства;

М. І. Флейчук, доктор економічних наук, професор,
провідний науковий співробітник
Інституту міжнародних економічних досліджень;

Я. Я. Пушак, доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та економічної безпеки
Львівського державного університету внутрішніх справ

Живко З. Б.

Ж66 Управління системою економічної безпеки підприємства: навч.
посібник / З. Б. Живко. – Львів: ЛьвДУВС, 2016. – 212 с.

ISBN 978-617-511-195-6

Подано теоретичний матеріал, практичні завдання, ситуаційні вправи з навчальної дисципліни «Управління системою економічної безпеки підприємства». Посібник спрямований на формування у студентів комплексу знань і умінь у розробці та здійсненні безпекознавчої політики на сучасних

підприємствах; доборі та розміщенні персоналу; отриманні, аналізі та зберіганні інформації; забезпеченні охорони комерційної таємниці; організації режимної та охоронної діяльності; використанні персоналу організації; локалізації та усуненні загроз.

Для студентів, магістрів, слухачів та аспірантів економічних і юридичних спеціальностей вищих навчальних закладів.

УДК 330.131.7:330.34:658:339.994
ББК 65.9(4Укр)32

© Живко З. Б., 2016

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
-------------------	----------

Розділ 1 ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Сутність поняття економічної безпеки підприємства.....	11
1.2 Основні загрози економічній безпеці підприємства.....	14
1.3 Економічна безпека суб'єктів господарювання основних видів економічної діяльності.....	18
1.4 Нормативно-правове регулювання економічної безпеки суб'єктів господарювання.....	21
Запитання для самоконтролю.....	24
Тестові завдання.....	24

Розділ 2 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ

ПІДПРИЄМСТВА.....	26
2.1 Сутність і завдання процесу управління економічною безпекою підприємства.....	26
2.2 Суб'єкти, об'єкти та принципи управління економічною безпекою підприємства.....	30
2.3 Методи та функції управління економічною безпекою підприємства.....	32
2.4 Механізм управління економічною безпекою підприємства.....	41
Запитання для самоконтролю.....	49
Тестові завдання.....	50

Розділ 3 ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	51
3.1 Основи організації процесу управління економічною безпекою суб'єктів господарювання.....	51
3.2 Принципи організації процесу управління економічною безпекою суб'єктів господарювання.....	53
3.3 Функції служби економічної безпеки підприємства як підсистеми підприємства.....	56
3.4 Складові економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності.....	58
Запитання для самоконтролю.....	60
Тестові завдання.....	60
 Розділ 4 УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ (СЕБСГ).....	 62
4.1 Сучасні підходи до формування системи економічної безпеки підприємства.....	62
4.2 Комплексна система економічної безпеки підприємства.....	71
4.3 Методи оцінки ефективності системи економічної безпеки підприємства.....	74
4.4 Механізм управління системою ЕБСГ.....	77
Запитання для самоконтролю.....	90
Тестові завдання.....	91
 Розділ 5 РИЗИКИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	 92
5.1 Ризик і його вплив на економічну безпеку підприємства.....	92
5.2 Визначення ризиків у діяльності підприємства.....	96
5.3 Управління економічними ризиками підприємства.....	100
5.4 Основні напрями забезпечення економічної безпеки підприємства.....	101
Запитання для самоконтролю.....	104
Тестові завдання.....	104

Розділ 6 АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ

ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	105
6.1 Сутність антикризового управління підприємством.....	105
6.2 Визначення рівня фінансово-економічної стійкості підприємства.....	109
6.3 Принципи та особливості організації антикризового управління.....	113
Запитання для самоконтролю.....	11
Тестові завдання.....	116

Розділ 7 СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....

ПІДПРИЄМСТВА.....	118
7.1 Стратегія економічної безпеки підприємства та її складові.....	118
7.2 Розробка та реалізація стратегії економічної безпеки підприємства.....	120
7.3 Стратегічний аналіз економічної безпеки підприємства.....	123
Запитання для самоконтролю.....	123
Тестові завдання.....	125

Розділ 8 ЗАХИСТ ВІД НЕДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ВИТОКУ ІНФОРМАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....

ТА ВИТОКУ ІНФОРМАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	127
8.1 Причини, які об'єктивно зумовлюють необхідність захисту від недобросовісної конкуренції.....	127
8.2 Характеристика інформації та комерційної таємниці.....	135
8.3 Визначення комерційної таємниці та причини її неправомірного використання.....	137
8.4 Специфічні особливості та юридичні властивості комерційної таємниці.....	141
Запитання для самоконтролю.....	144
Тестові завдання.....	145

Розділ 9 КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ

КАДРОВОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА....	146
9.1 Кадрове планування на підприємстві: значення, цілі, завдання, етапи.....	146
9.2 Види планування роботи з персоналом підприємства. Суть кадрової безпеки.....	151

9.3 Визначення потреби в персоналі та забезпечення	
кадрової безпеки.....	158
Запитання для самоконтролю.....	166
Тестові завдання.....	166
ЗАПИТАННЯ ТЕСТОВОГО КОНТРОЛЮ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ	
ВИВЧЕНОГО МАТЕРІАЛУ.....	168
ПРИКЛАД ПРАКТИЧНОГО ВИЗНАЧЕННЯ ВНУТРІШНІХ	
ЗАГРОЗ ПІДПРИЄМСТВА.....	181
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	202

ВСТУП

За незалежної України фактично не вдалося створити ефективну систему безпеки підприємництва відповідно до запитів та інтересів національної економіки, навіть незважаючи на спроби адаптації досвіду європейських країн. На це є різні причини.

Відтак, із одного боку, посилення криміногенної ситуації в країні, зростання рівня корупції, недосконалість юридичних механізмів захисту прав власності та людини спричинили нездатність державних правоохоронних структур мобільно та повністю власними силами забезпечити безпеку у всіх соціальних сферах життєдіяльності суспільства. З іншого боку, наявне недооцінювання власниками бізнесу необхідності забезпечення економічної безпеки підприємства попри те, що вона є основою його існування та розвитку.

Із наявними проблемами щодо ефективної діяльності суб'єктів безпеки в нашій країні потрібно наголосити, що убезпечення бізнесу є важливим для кожної підприємницької структури. Від такого захисту залежить її життєздатність. Адже витрати на подолання реальної проблеми у разі відсутності системи економічної безпеки, як засвідчує практика, значніші, незважаючи на морально-психологічну шкоду, втрату часу, іміджу тощо. Відтак у разі, коли об'єкт рейдерської атаки завчасно не сформував систему захисту, він зазнає невдачі у понад 90% випадків проведення щодо нього протизаконного поглинання без подальшої можливості повернення втраченого.

Метою викладання навчальної дисципліни «Управління системою економічної безпеки підприємства» є набуття теоретичних знань і практичних навиків з основ управління

економічною безпекою підприємства, механізму управління системою економічної безпеки підприємства.

Завдання цієї навчальної дисципліни: вивчення понятійно-категорійного апарату управління системою економічної безпеки підприємства, суб'єктів, об'єктів, принципів, функцій та методів управління економічною безпекою підприємства, дослідження комплексної системи економічної безпеки підприємства та методів оцінки її ефективності, визначення та управління ризиками у здійсненні підприємницької діяльності; вміння розробити та реалізу-

вати стратегії економічної безпеки підприємства, проводити стратегічний аналіз стану суб'єктів господарювання; знання кадрового планування та визначення потреби підприємств у робочій силі як одного із елементів, що забезпечує економічну безпеку підприємства.

Внаслідок вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

а) знати: на понятійному рівні: основні положення теорії та системи управління економічною безпекою підприємства, положення, інструкції, затверджені Кабінетом Міністрів України, Радою національної безпеки України, Міністерством внутрішніх справ України, Міністерством фінансів України, Національним банком України та іншими державними органами, що регулюють порядок забезпечення безпеки на підприємстві за допомогою власних сил, і використанням фахових спеціалістів, сил;

на фундаментальному рівні: методику дослідження наукових джерел і реального стану безпеки суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм; нормативно-правове регулювання економічної безпеки підприємства; сутність, завдання, методи та функції управління безпекою підприємства, методику створення служби економічної безпеки підприємства як підсистеми підприємства; визначення реальних і потенційних ризиків у діяльності підприємств і розробки механізму управління ними; визначення рівня фінансово-економічної стійкості підприємства; нормативно-пра-

вове регулювання монополізму в економіці, антимонопольних порушень і відповідальності за їх здійснення;

на практично-творчому рівні: інструментарій для аналізу та оцінки загроз економічній безпеці та джерел їх походження, методи та особливості забезпечення безпеки в установах, підприємствах та організаціях з різною формою власності, оформлення та складання відповідних документів (положень, інструкцій тощо); способи та методику дослідження документів; спеціальний підхід до аналізу потенційних і реальних загроз безпеці підприємств; порядок і доцільність створення на підприємстві служби безпеки, дослідження процесу кадрового планування на підприємствах і визначення потреби в персоналі тощо;

б) уміти: *на репродуктивному рівні:* використовувати інструментарій для вирішення типових проблем у сфері управління системою економічної безпеки підприємства; надати оцінку діловій активності, співпраці з партнерами організації; виявляти фальсифіковані документи; встановлювати неправомірні дії працівників; виявляти загрози економічній безпеці підприємства; з'ясовувати та управляти ризиками у діяльності підприємств, надати оцінку механізмові реалізації економічної безпеки; визначати рівень фінансово-економічної стійкості підприємства;

на евристичному (алгоритмічному) рівні: об'єктивно оцінювати дію загроз системі економічній безпеці підприємства, знати заходи її нормативно-правового регулювання та протидії; виявляти підроблені документи або посилання на фіктивні документи; застосовувати знання щодо організації процесу управління економічною безпекою суб'єктів господарювання та створення служби економічної безпеки; застосовувати методику оцінки видів антимонопольних порушень і відповідальність за них;

на творчому рівні: застосовувати теоретичні та методичні підходи для вирішення актуальних нестандартних проблем із управління системою економічної безпеки підприємства; виявляти та управляти ризиками у діяльності підприємства, розробляти моделі управління ними з метою забезпечення економічної

безпеки; перевіряти правильність проведення стратегічного аналізу, розробки та реалізації стратегії економічної безпеки підприємства; вміти складати концепцію безпеки підприємства; підбирати для роботи у службі безпеки та її структурних підрозділах, а також персонал для забезпечення ефективної та раціональної діяльності підприємства загалом; виявляти прояви недобросовісної конкуренції з боку конкурентів та антимонопольних порушень; забезпечити належний рівень безпеки на підприємстві.

Міжпредметні зв'язки, які характеризують об'єкт управління або окремі його функції – економічні, фінансові, облікові, юридичні, засвоєння яких студентами необхідне для вивчення

курсу «Управління системою економічної безпеки підприємства»: «Основи менеджменту», «Основи економічної безпеки», «Етика бізнесу», «Психологія», «Інформаційні системи у менеджменті», «Маркетинг», «Інформаційна безпека», «Економіка праці і соціально-трудові відносини», «Менеджмент безпеки персоналу», «Соціологія ринку», «Безпека масових заходів», «Господарське право», «Риторика», «Діловодство» та ін.

**Розділ
1**

**ФОРМУВАННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ПІДПРИЄМСТВА**

- 1.1 Сутність поняття економічної безпеки підприємства
- 1.2 Основні загрози економічній безпеці підприємства
- 1.3 Економічна безпека суб'єктів господарювання основних видів економічної діяльності
- 1.4 Нормативно-правове регулювання економічної безпеки суб'єктів господарювання

**1.1 Сутність поняття
економічної безпеки підприємства**

У ринкових умовах господарювання підприємство як відкрита система функціонує у складному зовнішньому середовищі, що характеризується нестабільністю та постійною динамікою. Таке середовище змушує керівництво швидко адаптуватися до нових умов, потребує знання законів розвитку та пошуку шляхів виживання в ринковій економіці, врахування чинників невизначеності та нестійкості економічного середовища.

Безпека – відсутність небезпеки; збереженість; надійність. Забезпечувати (убезпечувати) (кого, що) – означає уберегти, забезпечувати відсутність небезпеки.

Отже, в абсолютному розумінні значення слова «безпека» – це стан із повною відсутністю небезпек. Однак навряд чи таке можливо в реальному світі.

Тому сьогодні поняття «безпека» трактують не лише як відсутність небезпек і загроз (рис. 1.1).

Поняття «економічна безпека» зазнало чимало переосмислень у зв'язку зі зміною умов зовнішнього середовища і з

урахуванням факторів, які зумовлюють процеси управління. Вперше поняття «економічна безпека» розпочало застосовуватися на Заході у зв'язку з актуалізацією проблеми обмеженості ресурсів і руйнуванням колоніальної системи, що призвело до порушення традиційних зв'язків між постачальниками ресурсів, життєво необхідних індустріальним суспільствам.

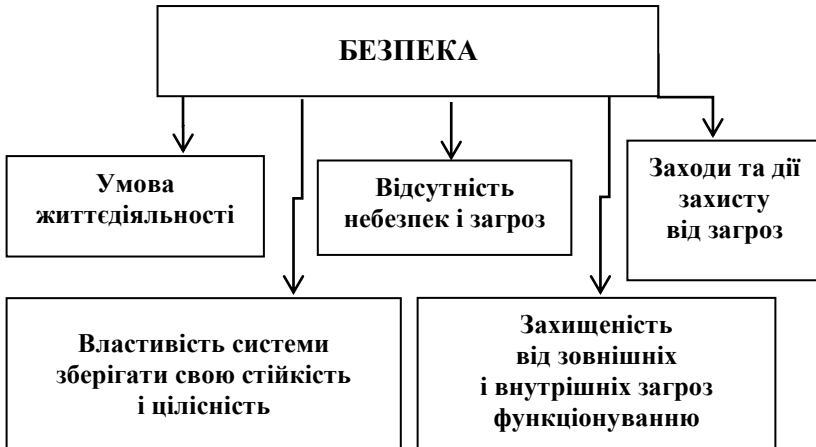


Рис. 1.1 Сучасне розуміння поняття безпеки підприємства

Безпека підприємства (фірми) – це стан його стабільної діяльності, за якого реалізуються програми, забезпечується прибуток і захист від зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників.

Основні положення поняття «безпека»:

– наявність загроз, що поділяються на зовнішні та внутрішні загрози;

– наявність життєво важливих інтересів об'єктів захисту;

– баланс інтересів між ними.

Первинним у цих визначеннях є наявність загроз. І це природно, адже якщо їх немає – від чого захищатися?

Другорядний аспект – наявність життєво важливих інтересів, тобто тих, реалізація яких визначає існування об'єктів захисту і без яких об'єкти припиняють існувати як єдине ціле.

Наприклад, для держави – це суверенітет і цілісність кордонів, економічне зростання; для підприємства – ефективна поточна діяльність і стабільні тенденції розвитку.

Метою забезпечення безпеки підприємства (фірми) має стати комплексна протидія потенційним і реальним загрозам, усунення або ж мінімізація яких має гарантувати суб'єкту господарювання успішність функціонування в нестабільних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища.

Водночас безпека підприємства (фірми) повинна забезпечуватися за такими напрямками, як:

- економічна, зокрема комерційна;
- науково-технічна;
- інформаційна;
- кадрова;
- фізична;
- соціальна.

Досягнення зазначеної мети уможливилося за умови формування і втілення політики безпеки підприємства (фірми) як загального орієнтиру для дій та ухвалення рішень, що полегшує досягнення мети.

Відтак вирішуються такі завдання із забезпечення безпеки підприємства:

- зміцнення дисципліни праці та підвищення її продуктивності;
- захист законних прав та інтересів керівників і персоналу підприємства (фірми);
- формування та захист інтелектуального потенціалу підприємства (фірми);
- підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства (фірми);
- інформаційне забезпечення діяльності підприємства (фірми);
- запровадження світових стандартів у діяльності підприємства (фірми) та освоєння нових технологій виробництва;
- недопущення або мінімізація залежності підприємства (фірми) від випадкових і недобросовісних партнерів.

Центральною ланкою забезпечення безпеки підприємства взагалі є економічна безпека суб'єкта господарювання.

Економічна безпека підприємства – це режим забезпечення отримання найліпшого економічного ефекту від функціонування суб'єкта господарювання у вигляді прибутку чи досягнення соціальної мети.

1.2 Основні загрози економічній безпеці підприємства

У науковій літературі, присвяченій вивченню теорії ризиків, окреслено різні засади їх класифікації. Вони допомагають проаналізувати найбільш загальні ознаки класифікації загроз, що можуть виникати у реалізації економічної діяльності.

Узагальнену класифікацію загроз економічній безпеці підприємства представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація загроз фінансово-економічній безпеці підприємства

Класифікаційна ознака	Види загроз
1	2
1. Безпосередність впливу	прямі; непрямі
2. Ступінь сформованості	реальні; потенційні
3. Можливість виявлення	явні; приховані
4. Джерела виникнення	зовнішні (ті, що створюють чинники зовнішнього середовища); внутрішні (ті, що виникають у внутрішньому середовищі підприємства)
5. Об'єкти, яким вони загрожують	фінансовим операціям; активам; інформації; технологіям; персоналу
6. Масштаб можливого впливу на підприємство	фінансовій безпеці підприємства загалом; фінансовим інтересам окремих структурних підрозділів підприємства («центрам відповідальності»);

	фінансовим інтересам окремих операцій
<i>Продовження таблиці 1.1</i>	
1	2
7. Вид фінансово-економічних інтересів підприємства	поточним фінансово-економічним інтересам; довгостроковим фінансово-економічним інтересам
8. Тривалість	тимчасові; постійні
9. Ймовірність реалізації	з високим; середнім; низьким рівнем ймовірності реалізації
10. Розмір ймовірних збитків	з допустимим розміром збитків (збитки не перевищують розрахованої суми прибутку від фінансово-економічної операції чи діяльності загалом); з критичним розміром збитків (збитки не перевищують розрахованої суми доходу від фінансово-економічної операції чи діяльності загалом); з катастрофічним розміром збитків (збитки становлять значну частку власного капіталу)
11. Можливість передбачення	прогнозовані; непрогнозовані
12. Об'єктивність чи суб'єктивність зумовленості	ті, що цілеспрямовано створюються суб'єктами зовнішнього чи внутрішнього середовищ; ті, що об'єктивно зумовлені (виникають стихійно)
13. Ступінь їх суб'єктивного сприйняття	неусвідомлені; уявні; адекватні

За джерелом походження загрози безпеці підприємства можна розподілити на внутрішні та зовнішні.

До зовнішніх загроз у сфері підприємницької діяльності належать:

- робота спеціальних служб іноземних держав щодо здобуття інформації про економічні процеси у сфері підприємництва з метою здійснення антиконкурентних заходів;

- робота служб безпеки суб'єктів підприємницької діяльності (як вітчизняних, так і зарубіжних) з метою пригнічення конкурентів, заволодіння ринками збуту чи майном конкурентів;

– протиправна діяльність організованих злочинних формувань та окремих осіб із метою заволодіння майном суб'єктів підприємницької діяльності.

До внутрішніх загроз безпеці підприємництва необхідно віднести:

– протиправні чи інші негативні дії персоналу суб'єкта підприємницької діяльності, що загрожують функціонуванню та розвитку підприємництва;

– порушення встановленого режиму захисту інформації з обмеженим доступом для сторонніх;

– порушення порядку використання технічних засобів;

– інші порушення правил режиму безпеки, діловодства тощо, які створюють передумови для реалізації протиправних цілей злочинних елементів чи інших зацікавлених фігурантів;

– низький рівень кадрового, організаційно-правового, інформаційно-аналітичного забезпечення управління потенційними ризиками як у контексті внутрішніх, так і зовнішніх загроз.

За напрямками роботи ризик потенційних загроз можна умовно розподілити ще на дві великі групи – економічні та режимно-охоронні.

Загалом усі ризики підприємницької діяльності можна класифікувати так:

1) за сферами виявлення:

економічний – ризик, пов'язаний зі змінами економічних факторів у реалізації інвестиційного проекту;

політичний – ризик виникнення різноманітних адміністративно-законодавчих обмежень інвестиційної діяльності, які пов'язані зі зміною інвестиційної політики держави;

соціальний – ризик страйків, здійснення під тиском робітників незапланованих соціальних програм й інші аналогічні види ризиків;

екологічний – ризик виникнення екологічних катастроф і різних стихійних лих (землетруси, лісові пожежі, повені та ін.), котрі негативно впливають на інвестиційний проект;

інші – ризики рекету, крадіжок майна, нечесності партнерів тощо;

2) за формами інвестування:

ризиків реального інвестування – пов’язані з помилковим вибором місцезнаходження об’єкта будівництва, порушення графіків поставок необхідних матеріалів, комплектувальних деталей за проектами, суттєвим зростанням цін на інвестиційні товари, неправильним підбором підрядників та з іншими факторами, що зменшують ефективність інвестиційного проекту;

ризиків фінансового інвестування – цю групу ризиків пов’язано з непродуманим вибором фінансових інструментів для інвестування, фінансовими труднощами чи банкрутством окремих емітентів, непередбаченими змінами умов інвестування тощо.

Ризики інвестицій у фінансові інструменти мають таку структуру:

- а) ризики втраченого зиску;
- б) ризики зниження доходності, а саме:
 - відсоткові;
 - кредитні;
 - біржові;
 - селективні;
 - втрати ліквідності;
 - ризики банкрутства;

3) за джерелами:

– *системний ризик* – на цей вид ризику наражаються всі учасники інвестиційної діяльності та форм інвестування. Він визначається зміною стадій економічного розвитку країни чи кон’юнктурних циклів розвитку інвестиційного ринку й іншими аналогічними факторами, на які інвестор не може вплинути, добираючи об’єкти інвестування;

– *несистемний ризик* – притаманний конкретному об’єкту інвестування чи діяльності конкретною інвестора. Він може бути пов’язаний з некваліфікованим менеджментом проекту, посиленням конкуренції на певному сегменті інвестиційного ринку, нерациональною структурою інвестиційних ресурсів та іншими аналогічними факторами, негативними наслідками, яким значною мірою можна запобігти за допомогою ефективного управління інвестиційним процесом.

Отже, загроза економічній безпеці підприємства – це стан того чи іншого фактора його зовнішнього або внутрішнього середовища (або їх сукупності), що прямо, або трансформуючись, може негативно вплинути на фінансовий стан і (або) фінансові інтереси підприємства, призвести до зниження його фінансової стійкості або перешкодити його фінансовому розвитку.

1.3 Економічна безпека суб'єктів господарювання основних видів економічної діяльності

Безпека суб'єкта залежить від різних чинників. Шкоду інтересам підприємця може бути завдано в результаті несприятливої економічної політики держави, протиправних дій конкурентів, кризових явищ в економіці, непередбачених змін кон'юнктури ринку, стихійного лиха, надзвичайних подій, управлінської некомпетентності, соціальної напруги та ін.

Чинники, що впливають на рівень безпеки підприємства, можуть бути внутрішніми і зовнішніми, економічними та неекономічними, об'єктивними і суб'єктивними.

З уваги на те, що головним принципом ринкової економіки є взаємодія господарюючого об'єкта і ринку, який становить сукупність господарюючих об'єктів і самостійну цілісність (не зведену до суми її частин), господарюючий суб'єкт може існувати тільки за умови постійної взаємодії з ринковим середовищем. Для цього необхідне нормальне функціонування і підприємства, і ринку загалом.

Безпека не може бути знеособлена. Природно, що небезпека (поняття «загроза») може походити від когось або чогось (поняття «потенційний супротивник»), і спрямована на когось або щось (поняття «об'єкт»). Отож, можна визначити певну формулу безпеки: безпека – стан стійкої життєдіяльності об'єкта щодо впливу загроз потенційного супротивника.

Внутрішній зміст поняття системи безпеки фірми є комплексним, містить чимало елементів, приміром, об'єкт і суб'єкт безпеки. Об'єктом безпеки підприємства (рис. 1.2) виступає те, на що спрямовані зусилля щодо забезпечення безпеки, або ж те, що потребує захисту:

- кадровий персонал підприємства, а саме: керівний склад, акціонери, структурні підрозділи та їх співробітники, функції яких пов'язані з різними видами інформації;
- майновий, інтелектуальний та фінансовий капітали підприємства;
- притаманні специфіці фірми види фінансово-господарської діяльності підприємства.



Рис. 1.2 Об'єкти захисту підприємства

Відтак об'єктом безпеки підприємства, найперше економічної, є її система повноцінного функціонування. Уразивши хоча б один із об'єктів безпеки підприємства, остання зазнає відповідного впливу на окрему ділянку фірми, що може обернутися небезпекою або загрозою втрати балансу рівноваги виробничо-господарського механізму підприємства.

Кожне підприємство (господарюючий суб'єкт) має як загальний об'єкт безпеки, так і специфічний, через особливості діяльності.

Безпосередня організація забезпечення безпеки перелічених об'єктів покладена на суб'єктів безпеки підприємства, а саме: відповідних осіб, підрозділи, служби, органи, відомства та установи.

Суб'єктів безпеки підприємства можна класифікувати за такими ознаками:

з огляду на приналежність:

- власні служби безпеки, що входять у структуру господарюючих суб'єктів і повністю утримуються за їхні кошти;
- функціонуючі як самостійні комерційні чи державні організації, що наймаються господарюючим суб'єктом для виконання функцій щодо забезпечення окремих або всіх аспектів його безпеки;

залежно від безпосередньої участі у забезпеченні безпеки підприємства:

- спеціальні суб'єкти, створені виключно для виконання функцій щодо забезпечення безпеки фірми, приміром її служба безпеки, що залучена на умовах договору;
- напівспеціальні суб'єкти, до безпосередніх функцій яких належать чимало таких, що спрямовані на забезпечення безпеки підприємства;
- решта персоналу та структурні підрозділи, участь яких у здійсненні заходів щодо забезпечення безпеки підприємства має винятковий характер;

з уваги на форму власності та підпорядкування:

- державні органи – здійснюють повноваження щодо безпеки суб'єктів фінансово-господарської діяльності, в структуру яких вони входять, або ж надають послуги стороннім фірмам на умовах укладених договорів;
- недержавні органи – представлені охоронними організаціями, аналітичними центрами, інформаційними та консалтинговими службами, які за відповідну плату на умовах договору надають послуги щодо охорони об'єктів, здійснюють захист інформації, комерційної таємниці тощо;

залежно від правової основи функціонування (легітимності) суб'єктів:

- офіційно функціонуючі органи, в межах чинного законодавства України та міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України;
- нелегітимні структури, діяльність яких триває поза правовим полем України. Їхнє функціонування характеризується

динамікою до зменшення, що спричинено відмовою суб'єктів бізнесу від їхніх «послуг», однак не зважати на їх існування не варто.

Перелік зазначених суб'єктів безпеки підприємства, за винятком останнього, успішно формує ринок послуг щодо забезпечення безпеки бізнесових структур.

Найчастіше вітчизняні підприємці формують попит на фізичну охорону будівель, інкасацію, комплекс захисних заходів від рекету і прослуховування телефонних каналів зв'язку, приміщень від радіозакладок, комп'ютерів і комп'ютерних мереж від несанкціонованого проникнення і вірусів.

1.4 Нормативно-правове регулювання економічної безпеки суб'єктів господарювання

Насамперед треба зазначити, що в Україні немає окремого Закону, який би регулював відносини між суб'єктами права щодо захисту бізнесу чи корпоративних прав, або від зазіхань з боку злочинних угруповань і з боку корумпованих владних структур. Норми права, які регулюють указані відносини, містяться в окремих законах України та в підзаконних нормативних актах. Найчастіше в цих нормах права особа (як суб'єкт права) виступає не як бізнесмен (тобто особа, що релізує підприємницьку діяльність), а як фізична особа (тобто незалежно від виду занять).

Правову основу державного регулювання економічної безпеки підприємств формують: Конституція України, кодекси України (Цивільний, Господарський від 16 січня 2003 р., Кримінальний від 5 квітня 2001 р. та інші), закони України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 30 червня 1999 р., «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» від 30 жовтня 1996 р., «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 р., «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 р., «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 р., «Про страхування» від 7 березня 1996 р., «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12 липня 2001 р.; укази Президента України, постанови

Верховної Ради України, постанови і декрети Кабінету міністрів України, постанови НБУ.

Державне регулювання фінансово-економічної безпеки СГД відображено на рис. 1.3.

Важливе значення для економічної безпеки підприємств має ефективна система державного регулювання ринків фінансових послуг.

Суспільні відносини, пов'язані із забезпеченням безпеки бізнесу, регулюють такі нормативні акти:

1. Конституція України.
2. Кримінальний та Кримінально-процесуальний кодекси України (тобто кодифіковані збірники нормативних актів, що передбачають кримінальну відповідальність за порушення чинного законодавства (зокрема в сфері безпеки бізнесу) та нормативних актів, що визначають процес притягнення винних до кримінальної відповідальності).
3. Кодекс адміністративних правопорушень (тобто кодифікований збірник нормативних актів, що передбачають адміністративну відповідальність за порушення чинного законодавства).



Рис. 1.3 Державне регулювання фінансово-економічної безпеки СГД

Можна, звісно, заперечити, що який же це захист безпеки підприємницької діяльності, якщо навпаки, кодекси передбачають відповідальність (кримінальну чи адміністративну) за порушення, які вчиняють комерсанти чи фізичні особи за здійснення комерційної діяльності.

Наведемо приклад: є дві комерційні структури. Одна ретельно дотримується законів, сплачує податки, під час завезення товару з-за кордону повністю сплачує митні збори, ліцензує свою діяльність. Із цих виплат, звісно, утворюється кінцева ціна товару чи послуг, які фірма реалізує.

Інша комерційна структура працює наполовину «в тіні» не платить податків, завозить контрабандний товар, не ліцензує свою діяльність. Ціна товару чи послуг у цих двох структурах буде незрівнянною. В результаті, законослухняна комерційна структура збанкрутує, бо не витримає конкуренції з іншою комерційною структурою.

Закони ж, установлюючи покарання за протизаконну діяльність, не дають змоги комерсантам діяти незаконними методами, підтримуючи здорову конкуренцію та захищаючи права законослухняних конкурентів. Такі приклади можна навести майже щодо кожної норми права.

4. Господарський та Цивільний, Господарсько-процесуальний та Цивільно-процесуальний кодекси України.

5. Закони України:

- «Про банки і банківську діяльність»;
- «Про цінні папери і фондову біржу»;
- «Про акціонерні товариства»;
- «Про інформацію»;
- «Про захист від недобросовісної конкуренції»;
- «Про захист інформації в автоматизованих системах»;
- «Про державну контрольно-ревізійну службу в Україні»;
- «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»;
- «Про інвестиційну діяльність»;
- «Про державну податкову службу в Україні»;

- «Про підприємства в Україні»;
- «Про аудиторську діяльність»;
- «Про оперативно-розшукову діяльність»;
- «Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю».

Перелік законів може бути суттєво доповнений, бо майже в кожному з них є норми, які, регулюючи діяльність суб'єктів права, обмежуючи його права у виконанні протизаконних дій, забезпечують безпеку підприємницької діяльності законотворчого суб'єкта права.

6. Декрети Кабінету Міністрів, постанови Кабінету Міністрів, положення Національного банку України, інші підзаконні нормативні акти виконавчої влади та відомчі накази та інструкції.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке економічна безпека підприємства?
2. Яка мета економічної безпеки підприємства?
3. Назвіть основні об'єкти захисту підприємства.
4. Які основні загрози економічній безпеці підприємства?
5. Що називають об'єктом безпеки підприємства?
6. За якими ознаками класифікують суб'єктів безпеки підприємства?
7. Яка є класифікація суб'єктів безпеки підприємства?
8. Які нормативні акти регулюють суспільні відносини, пов'язані із забезпеченням безпеки бізнесу?

Тестові завдання

1. Економічна безпека – це:

а) режим забезпечення отримання найліпше економічного ефекту від функціонування суб'єкта господарювання у вигляді прибутку чи досягнення соціальної мети;

б) комплексна протидія потенційним і реальним загрозам;

в) правильної відповіді немає.

2. За джерелом походження загрози економічній безпеці підприємства поділяють на:

- а) державні й недержавні;
- б) реальні й нереальні;
- в) внутрішні й зовнішні.

3. Залежно від форми власності та підпорядкування загрози поділяють на:

- а) офіційно функціонуючі та неофіційно функціонуючі органи;
- б) державні і недержавні органи;
- в) правильні відповіді «а» і «б».

4. Загроза фінансово-економічній безпеці підприємства:

- а) це ймовірність відхилення результатів економічної діяльності від запланованих;
- б) це ймовірність отримання матеріальної чи моральної шкоди в процесі економічної діяльності;
- в) це стан елементів його зовнішнього чи внутрішнього середовища, який визначає рівень його економічної безпеки;
- г) це стан чинників його зовнішнього або внутрішнього середовища, який може негативно вплинути на його економічні інтереси, перешкодити його фінансово-економічному розвитку.

5. До об'єктів захисту фірми належать:

- а) фінансові ресурси, персонал підприємства, матеріальні ресурси, інформаційні ресурси з обмеженим доступом;
- б) явні, прямі, об'єктивні;
- в) явні, прямі, суб'єктивні.

Розділ 2

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

- 2.1 Сутність і завдання процесу управління економічною безпекою підприємства
- 2.2 Суб'єкти, об'єкти та принципи управління економічною безпекою підприємства
- 2.3 Методи та функції управління економічною безпекою підприємства
- 2.4 Механізм управління економічною безпекою підприємства

2.1 Сутність і завдання процесу управління економічною безпекою підприємства

Основним елементом системи управління підприємств є персонал, який одночасно виступає і *об'єктом* (коли виконують рішення керівництва), і *суб'єктом* (коли ухвалюють рішення), що є специфікою та особливістю менеджменту.

Трактування персоналу як суб'єкта управління у теорії і практиці управління набуло поширення у контексті ідеї *партисипативного управління* (англ. *participation* – участь). Її основою є поєднання індивідуального мотивування працівників із формуванням оптимальних умов для виникнення у них відчуття причетності до єдиної справи, усвідомлення і реалізації нормативно-ціннісного поняття спільноти «ми».

Партисипативне управління означає участь працівників у спільному ухваленні рішень. Найважливіша ознака явища

партисипатії в управлінні підприємством – це партнерські відносини між працівниками, працівниками та керівництвом.

Позитивні та негативні аспекти застосування партисипативного управління вивчає дисципліна «Управління персоналом».

Сутність економічної безпеки полягає в забезпеченні поступального економічного розвитку суспільства з метою виробництва необхідних благ і послуг, що задовольняють індивідуальні та суспільні потреби. Раніше усі питання, пов'язані із забезпеченням безпеки, покладалися на державні органи. Спостерігається відтворення системи безпеки, в якій провідна роль відводиться державі.

На мікрорівні економічна безпека проявляється в забезпеченні нормальної і стабільної діяльності підприємства, попередженні витоку інформації.

Економічну безпеку підприємства можна трактувати як:

- стан захищеності усіх систем підприємства у здійсненні господарської діяльності в певній ситуації;

- стан усіх ресурсів підприємства (капіталу, трудових ресурсів, інформації, технологій, техніки, прав) та підприємницьких здібностей, за якого можливе найефективніше їх використання для стабільного функціонування і динамічного науково-технічного та соціального розвитку, здатність запобігати або швидко нівелювати різні внутрішні та зовнішні загрози;

- сукупність організаційно-правових, режимно-охоронних, технічних, технологічних, економічних, фінансових, інформаційно-аналітичних та інших методів, спрямованих на усунення потенційних загроз і створення умов для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів підприємницької діяльності відповідно до їхніх цілей та завдань;

- стан соціально-технічної системи підприємства, котрий дає змогу уникнути зовнішніх загроз і протистояти внутрішнім чинникам дезорганізації за допомогою наявних ресурсів, підприємницьких здібностей менеджерів, а також структурної організації та зв'язків менеджменту.

Головна мета управління фінансово-економічною безпекою підприємства – досягнення високої фінансової стійкості підприємства та захист його фінансово-економічних інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз для забезпечення стійкого розвитку в довгостроковому періоді.

До основних функціональних цілей економічної безпеки належать:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу того чи іншого суб'єкта господарювання;
- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних НДДкР;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища.

Головна та функціональні цілі зумовлюють формування необхідних структуроутворювальних елементів і загальної схеми організації економічної безпеки.

Загальна схема процесу організації економічної безпеки охоплює такі дії (заходи), що виконуються послідовно або одночасно:

- а) формування необхідних корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, прав інформації, технології та устаткування);
- б) загальностратегічне прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- в) стратегічне планування господарської діяльності підприємства;
- г) загальнотактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- г) тактичне планування господарської діяльності підприємства;
- д) оперативне управління господарською діяльністю підприємства;

е) здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки;

є) загальна оцінка досягнутою рівня економічної безпеки.

Сутність основного завдання полягає в процедурі здійснення таких розрахунків, котрі навіть за їх неповної адекватності уможливлювали б отримання достатньо надійних результатів, на які можна спиратися за вибору господарської альтернативи.

Крім того, слід особливо наголосити, що механізм створення економічної безпеки має ґрунтуватися на внутрішньосистемних характеристиках підприємства, тобто соціально-економічна система має містити «вбудовані» механізми запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам.

Концепція економічної безпеки підприємства – це документ, у якому відображені головні положення щодо формування та організації управління економічною безпекою підприємства.

Концепція економічної безпеки має довільну форму. Схематично управління системою економічної безпеки подано на рис. 2.1.

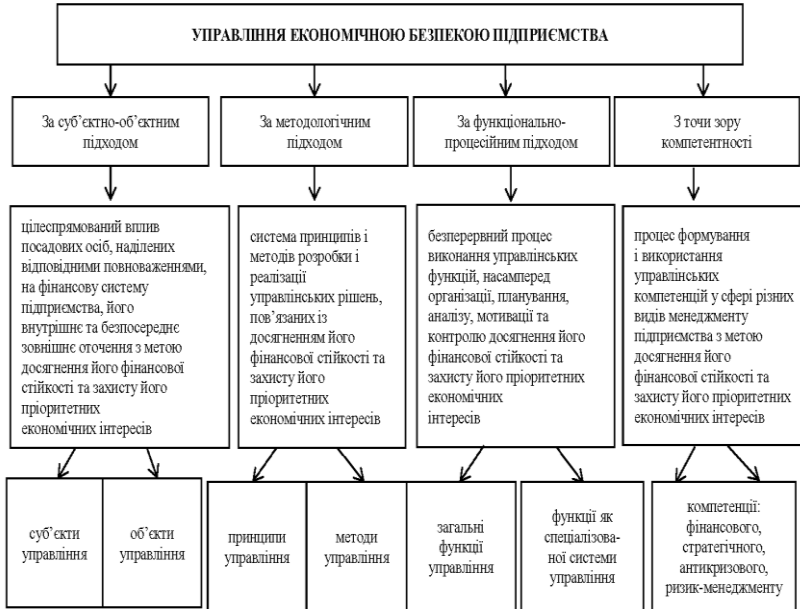


Рис. 2.1 Управління економічною безпекою підприємства

2.2 Суб'єкти, об'єкти та принципи управління економічною безпекою підприємства

Складність, динамізм і непередбачуваність зовнішнього середовища сучасних підприємств, постійне зростання кількості загроз і ризиків у їх господарській діяльності зумовлюють необхідність виокремлення функціональної підсистеми у їх загальній системі менеджменту — управління економічною безпекою підприємства.

У вузькому розумінні, система управління економічною безпекою підприємства охоплює управлінські органи, підрозділи і виконавців, які реалізують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання (суб'єкти управління) та сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив.

У широкому розумінні, система управління економічною безпекою підприємства містить такі компоненти:

- організаційна структура, що відображає склад і підпорядкованість різних елементів, ланок і рівнів управління економічною безпекою;

- суб'єкти управління (управлінські кадри) – працівники, що здійснюють функції управління або сприяють їхньому виконанню, тобто професійно беруть участь у процесі управління і входять в апарат управління (рис. 2.2);

- механізм управління – сукупність головних елементів впливу на процес розроблення і реалізації управлінських рішень для забезпечення захисту економічних інтересів підприємства;

- об'єкт управління – комплекс діяльності людей, виділений із соціального середовища або як ланка соціальної системи (наприклад, підприємство), або як особлива функція, що вимагає спеціального механізму управління (наприклад, управління фінансами, збутом, персоналом тощо);

- функції управління – особливі види діяльності, що виражають напрями або стадії здійснення цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на об'єкти управління;

- процес управління – вплив суб'єктів управління на об'єкт управління за допомогою обраних методів для досягнення запланованих цілей.



Рис. 2.2 Суб'єкти управління економічною безпекою підприємства

Організація, структура та функціонування комплексної системи економічної безпеки підприємства повинні дотримуватися таких принципів:

1. Комплексність (системність) – необхідність створення такої системи безпеки, що забезпечила би захищеність усіх об'єктів захисту підприємства.

2. Пріоритет заходів запобігання (своєчасність) – раннє виявлення загроз і запобігання їх шкідливому впливу.

3. Безперервність – постійна дія системи.

4. Законність – робота повинна здійснюватися на основі чинного законодавства.

5. Плановість – діяльність із забезпечення безпеки організується на основі єдиного задуму, викладеного в комплексній програмі та конкретних планах за напрямками безпеки.

6. Оптимальність – досягнення максимальної функціональної ефективності (віддачі) системи економічної безпеки за більш-менш фіксованих витрат виділених для неї ресурсів.

7. Взаємодія – погодженість у діяльності всіх учасників системи. Йдеться про тісні ділові контакти й узгодження дій із зовнішніми організаціями, які забезпечують безпеку підприємств.

8. Поєднання гласності та конфіденційності – з одного боку, система основних заходів безпеки повинна бути відома всім працівникам підприємства, а з іншого – низка способів, сил, засобів, методів забезпечення безпеки повинні бути законспіровані та відомі дуже вузькому колу фахівців.

9. Компетентність – професіоналізм усіх учасників системи.

Система економічної безпеки підприємства формується відповідно до політики та стратегії безпеки. Політика безпеки

становить систему поглядів, заходів, рішень, дій у галузі безпеки, що створюють умови, сприятливе середовище для досягнення цілей бізнесу.

2.3 Методи та функції управління системою економічної безпеки підприємства

У сучасних умовах господарювання підприємства, як правило, самостійно визначають економічну спрямованість, організовують виробничий і збутовий процеси, несуть повну відповідальність за результати своєї діяльності. Це обумовлює вжиття комплексних заходів, спрямованих на захист господарської діяльності підприємства, які відображаються у необхідності створення системи економічної безпеки.

Системний підхід є одним із основних напрямів методології спеціального наукового пізнання і сприяє формуванню суті досліджуваних процесів або проблем. Тому його мета і завдання полягають у дослідженні певних об'єктів як складних систем.

Для того, щоб глибше зрозуміти сутність поняття «система», необхідно виокремити її основні властивості:

- багатокomпонентність системи. Насамперед система становить сукупність елементів, з яких вона складається. В деяких випадках елементи можуть розглядатися як самостійні системи;

- наявність істотних зв'язків між елементами, а також залежність властивостей цих елементів від їх розташування у системі, функцій та інших параметрів, які знаходяться у середині цілого;

- залежність поведінки системи загалом від поведінки її окремих елементів, їх властивостей та структури. Треба зазначити, що властивості системи не завжди визначаються повністю своїми елементами, тому система не зводиться до сукупності елементів і, розчленувавши її на окремі частини, не можна пізнати всі системні властивості загалом;

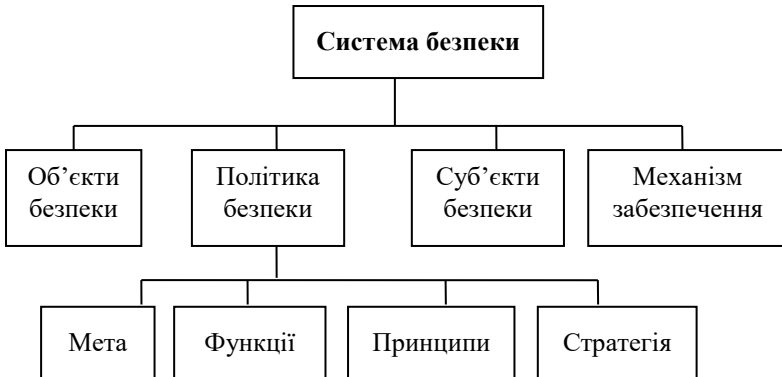
– залежність системи не лише від внутрішнього, як було зазначено у попередньому пункті, але й від зовнішнього середовища. В цьому разі сама система є активною стороною взаємодії, оскільки саме вона зі всіма своїми елементами реагує на зовнішні впливи. В контексті цього доцільно згадати, що найбільшою мірою на рівень економічної безпеки вітчизняних підприємств негативно впливає саме зовнішнє середовище;

– ієрархія системи, в якій кожна ланка – це більш обмежена структурна система Системи економічної безпеки. На різних рівнях свого існування вони можуть класифікуватися на суперсистеми, великі системи, підсистеми і їх елементи. Великі системи ефективно використовувати у системах економічної безпеки, водночас

кількість елементів та зв'язків між ними може бути зовсім невеликою, оскільки основна відмінність між системою і великою системою має не кількісний, а якісний характер.

Узагальнюючи, наголосимо, що саме завдяки застосуванню системного підходу можна проектувати та реалізувати ефективну системи економічної безпеки підприємства.

Л. Донець та Н. Ващенко вважають, що одним із основних елементів системи безпеки підприємства має бути і «політика безпеки», яка охоплює визначення мети, функцій, принципів та розроблення стратегії (рис. 2.3)¹:



¹ Донець Л. І. Економічна безпека підприємства: навч. посібник / Л. І. Донець, Н. В. Ващенко. – К.: Центр учб. літ., 2008. – 240 с.

Рис. 2.3 Система економічної безпеки підприємства

У книзі В. Ортинського, І. Керницького, З. Живко та ін.² представлена тривимірна модель системи безпеки фірми (підприємства, організації) (рис. 2.4).

*Рис. 2.4 Типова тривимірна модель комплексної системи економічної безпеки фірми (підприємства, організації)*

Зважаючи на напрацювання щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, вважаємо за доцільне в подальшому використовувати термін «система економічної безпеки підприємства» далі – (СЕБП) та обираємо за мету удосконалити засади формування та управління нею. Крім того, погоджуємося, що під СЕБП потрібно розуміти сукупність взаємопов'язаних заходів організаційно-економічного і правового характеру, що здійснюються з метою захисту діяльності підприємства від реальних чи потенційних дій фізичних або юридичних осіб, які можуть призвести до економічних втрат.

² Економічна безпека підприємств: підручник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. – К.: Алерта, 2011. – 704 с.

Мету СЕБП, із врахуванням результатів дослідження гносеологічних основ безпеки та сутності поняття «економічна безпека підприємства», які викладені у попередньому підрозділі, можна сформулювати так: мінімізація зовнішніх і внутрішніх загроз для підприємства, зокрема завдяки ефективному використанню його фінансових, матеріальних, інформаційних та кадрових ресурсів на основі розроблення і реалізації комплексу заходів економіко-правового та організаційного характеру. У процесі досягнення обраної мети здійснюється вирішення конкретних завдань, які об'єднують всі напрями забезпечення безпеки. До завдань, що вирішуються системою забезпечення економічної безпеки, зазвичай належать:

- прогнозування можливих загроз для економічної безпеки;
- організація діяльності з попередження можливих загроз (превентивні заходи);
- виявлення, аналіз і оцінка виникнення реальних загроз для економічної безпеки підприємства;
- ухвалення рішень і організація діяльності нейтралізації та ліквідації наслідків реалізації загрози;
- постійне вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

Організація та функціонування СЕБП з метою максимальної ефективності повинна ґрунтуватися на певних принципах. Про це зазначали багато науковців, зокрема й В. Мак-Мак, який вирізняє такі принципи системи безпеки підприємства: пріоритет заходів попередження; законність; комплексне використання сил і коштів; координація і взаємодія всередині та поза підприємством; поєднання гласності з конспірацією; компетентність; економічна доцільність; планова основа діяльності; системність³.

Відповідно до базових засад системного підходу, досягнення необхідного рівня економічної безпеки підприємства повинно забезпечуватися стабільністю та ефективним функціонуванням окремих функціональних складових економічної безпеки

³ Мак-Мак В. П. Служба безопасности предприятия. Организационно-управленческие и правовые аспекты деятельности / В. П. Мак-Мак. – М.: Мир безопасности, 1999. – 160 с.

підприємства. Коротко охарактеризуємо суть та завдання кожної з них.

Серед функціональних складових економічної безпеки фінансова – вважається провідною й вирішальною⁴, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є «двигуном» будь-якої економічної системи.

Фінансова безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності⁵.

Н. Реверчук вважає, що фінансова безпека підприємства – це захист від можливих фінансових втрат і попередження банкрутства підприємства, шлях до досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів. Саме вона, на її думку, є провідною і вирішальною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є рушієм будь-якої економічної системи⁶.

Призначення цієї складової полягає в забезпеченні фінансової стійкості підприємства, його платоспроможності та кредитоспроможності, прийнятному рівні прибутковості та рентабельності, достатньому рівні ліквідності активів, обґрунтуванні й величині дебіторської та кредиторської заборгованості, недопущенні банкрутства.

Друга складова – техніко-технологічна – характеризується необхідно низьким рівнем фізичного та морального зносу основних засобів та їх окремих складових, високими темпами впровадження

⁴ Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення / М. М. Єрмошенко. – К.: Київ. нац. торг. екон. унт., 2001. – 309 с.; Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.

⁵ Базилук Я. Б. Умови формування і стратегія забезпечення конкурентоспроможності національної економіки: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук: 21.04.01 / Я. Б. Базилук; Нац. ін-т стратег. дослідж., Нац. ін-т пробл. міжнар. безпеки. – К., 2001. – 17 с.

⁶ Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур / Н. Й. Реверчук. – Львів: ЛБІ НБУ, 2004. – 195 с.

прогресивних технологій, своєчасним оновленням основних засобів та ефективним їх використанням.

Третя складова – кадрова безпека, що є синтетичною категорією: економічної теорії, теорії управління персоналом, економіки праці, соціології, політології⁷ ... Кадрова безпека є уніфікованою категорією, яка виявляється на всіх рівнях від окремо взятого підприємства до національної економіки. Вона спрямована на забезпеченість підприємства працівниками високого інтелектуально-кваліфікаційного рівня, організації ефективної системи управління персоналом їх мотивації та оплати праці, а також раціональному використанні трудового потенціалу.

Четверта – силова, передбачає захист майна підприємства та його працівників.

П'ята – інформаційна. Як визначає В. Ортинський, І. Керницький, З. Живко та ін.⁸, інформаційна складова полягає у здійсненні ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення господарської діяльності підприємства. Відповідні служби виконують водночас певні функції, які сукупно характеризують процес створення та захисту інформаційної складової економічної безпеки.

Шоста – ресурсна, полягає в забезпеченні виробництва основними видами ресурсів, необхідним рівнем якості, забезпечення запасів власними оборотними коштами, здатністю підприємства поповнювати, замінювати, зберігати й використовувати матеріальні ресурси так, щоб результат від зазначених дій підвищував загальну безпеку.

Подана характеристика складових уможливорює подальше формування методологічних засад управління економічною

⁷ Мельник Л. В. Аналіз та оцінка ефективності управління інноваційними процесами на підприємствах / Л. В. Мельник, А. Я. Гончарук, О. Є. Кузьмін // Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост: труды пятой международной научной конференции студентов и молодых ученых. – Донецк: ДонНУ, 2004. – Ч. 1. – С. 315–317.

⁸ Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.

безпекою підприємства. Відтак до основних функціональних цілей економічної безпеки підприємства можна віднести:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення технологічної незалежності і досягнення високої конкурентоспроможності й технічного потенціалу того чи іншого суб'єкта господарювання;
- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;
- мінімізація руйнівної дії результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці та досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів і відділів організації;
- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу і майна, а також комерційних інтересів;
- забезпечення оптимізації та ефективного використання усіх видів ресурсів.

Фахівці зазначають⁹, що широкий спектр цілей формування економічної безпеки підприємства у контексті забезпечення гарантій його стабільного та максимално ефективного функціонування на сучасному етапі господарської діяльності та високого потенціалу розвитку в майбутньому вимагає системного їх розподілу у напрямках технологічної, ресурсної, фінансової, маркетингової і соціальної безпеки, що становлять комплекс завдань і показників, підвищити які можливо, лише успішно працюючи в усіх напрямках одночасно.

⁹ Капустин Н. Экономическая безопасность отрасли и фирмы / Н. Капустин // Бизнес-информ. – 1999. – № 11–12. – С. 45–47; Економіка підприємства: підручник / О. В. Посилкіна, Р. В. Сагайдак, О. В. Козирева, П. Д. Латін; за ред. О. В. Посилкіної. – Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2006. – 488 с.; Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.

З урахуванням викладеного можна визначити такі загальні орієнтири дій і ухвалення рішень, які полегшують досягнення цих цілей:

- а) збереження та нарощування ресурсного потенціалу;
- б) проведення комплексу превентивних заходів щодо підвищення рівня захищеності власності й персоналу підприємства;
- в) залучення до діяльності із забезпечення безпеки підприємства всіх його працівників;
- г) професіоналізм і спеціалізація персоналу підприємства;
- г) пріоритетність несилових методів запобігання загрозам і їх нейтралізації;
- д) створення служби економічної безпеки на підприємстві.

Система економічної (як і будь-якої іншої) безпеки підприємства виконує дві основні функції: превентивно-профілактичну та оперативно-інформаційну.

Превентивно-профілактична функція спрямована на виконання сукупності взаємопов'язаних заходів для створення середовища, що забезпечує безпечний розвиток підприємства, та реалізується через виконання загальних заходів безпеки.

Ця функція виконується суб'єктами економічної безпеки підприємства у повсякденній роботі, за звичним графіком, згідно з тактичними та операційними планами і передбачає: 1) організаційно-правовий вплив на діяльність персоналу та споживачів підприємства шляхом розроблення та впровадження нормативів безпеки; 2) підбір, перевірку та контроль роботи персоналу, розроблення ефективної кадрової політики і програм стимулювання праці; 3) охорону підприємства: об'єктів, грошей, матеріальних цінностей, комунікацій, обладнання, вантажів, персоналу; 4) атестацію приміщень, спеціальне обладнання окремих з них, облік носіїв інформації обмеженого доступу, захист засобів зв'язку, організацію службового і спеціального діловодства; 5) захист інформаційних ресурсів обмеженого доступу; 6) удосконалення технологій виробництва, введення в них елементів захисту; 7) формування позитивного іміджу підприємства; 8) планування та забезпечення

діяльності організації в кризових ситуаціях; 9) розроблення заходів відповідальності за порушення встановлених правил безпеки діяльності¹⁰.

З превентивно-профілактичною функцією безпеки пов'язана оперативно-інформаційна, яка реалізується шляхом виконання спеціальних заходів з безпеки.

Основними серед таких заходів є такі: 1) формування інформаційних ресурсів, організація і ведення конкурентної розвідки; 2) інформаційно-аналітичне забезпечення ухвалення рішень керівництвом організації; 3) розроблення та проведення заходів щодо протидії недобросовісній конкуренції, зокрема промислового шпигунству; 4) інформаційно-аналітичні дослідження клієнтів, партнерів і конкурентів; 5) взаємодія з правоохоронними органами з питань попередження та припинення протиправних посягань на власність, персонал та імідж організації; 6) заходи впливу на недобросовісних клієнтів, боржників і зловмисників з відшкодування підприємству втрат, понесених з їхньої вини; 7) проведення службових розслідувань за фактами протиправних дій персоналу організації та порушення ними встановлених правил роботи; 8) розробка та реалізація заходів з дезінформації конкурентів¹¹.

Система економічної безпеки підприємства не буде повною, якщо реалізацію загальних та спеціальних заходів безпеки не доповнити використанням відповідних засобів.

Вони стосуються усіх аспектів господарської діяльності: соціального, правового, технічного, економічного, технологічного, психологічного, організаційного та ін. і використовуються службою безпеки підприємства. Масштаб використання загальних

¹⁰ Живко З. Б. Системний підхід до управлінського процесу підприємства: інформаційні технології та взаємодія підсистем безпеки / З. Б. Живко // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: зб. наук. праць. – Львів: ЛьвДУВС, 2013. – Вип. 1. – С. 230–237; Франчук В. І. Особливості організації системи економічної безпеки акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки: монографія / Василь Іванович Франчук. – Львів: ЛьвДУВС, 2010. – С. 248.

¹¹ Франчук В. І. Особливості організації системи економічної безпеки акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки: монографія / Василь Іванович Франчук. – Львів: ЛьвДУВС, 2010. – С. 250.

та спеціальних заходів безпеки службою безпеки підприємства залежить від її організації.

2.4 Механізм управління економічною безпекою підприємства

У загальному розмінні, механізм – це скоординовані у просторі й часі дії управлінської системи, що призводять до якісних змін об'єкта управління.

Механізм управління економічною безпекою будемо розглядати як управлінські дії, спрямовані на використання можливостей та ресурсів підприємства, які б забезпечували системно-синер-

гетичні ефекти реалізації захисту його економічних інтересів від ідентифікованих реальних та потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього характеру.

Особливості функціонування економіки знань визначають інтелектуальний капітал підприємства його основним капіталом, персонал та систему управління знаннями – його головними ресурсами, а управлінські компетенції – конкурентними перевагами і формують нові синергетичні ефекти у діяльності сучасних організаційно-господарських структур.

Синергетичний ріст ефективності діяльності реалізації завдань управління економічною безпекою підприємства досягається через домінування інтелектуальних ресурсів та інноваційності в складі загальних можливостей системи.

Завдання організаційних управлінських рішень щодо формування синергетичних ефектів декомпозиції інтелектуальних ресурсів полягає у забезпеченні:

- синергетичної орієнтації підприємства, включаючи формування синергетичної місії та системи цілей, використовуючи ресурс ідеології і ринкової орієнтації у просторі та часі;

- синергетичної взаємодії в підприємства через поєднання та розвиток зв'язків між внутрішніми елементами потенціалу;

- синергетичного розвитку через механізм інноваційно-синергетичної стратегії, використовуючи інтелектуально-інформаційний та інвестиційний ресурси, а також реінжиніринг інноваційних процесів;

– організаційно-синергетичної інтеграції всіх підсистем по вертикалі і горизонталі, використовуючи організаційно-адміністративний і функціональний ресурс.

Логіко-структурна модель формування механізмів управління безпекою підприємства, відтак, повинна охоплювати такі механізми: організаційно-синергетичної інтеграції; вертикальної інтеграції, що використовує організаційно-адміністративний ресурс; горизонтальної інтеграції, що використовує функціональний ресурс, який забезпечує ефект мультиплікації; синергетичної орієнтації використання інтелектуальних ресурсів.

Узгоджена в часі та просторі дія всіх зазначених механізмів є необхідною умовою реалізації синергетичних ефектів у розвитку сучасних підприємств, інноваційний шлях розвитку яких становить ядро синергетичного менеджменту, технології управління в умовах ХХІ століття.

Внутрішні суб'єкти, що забезпечують економічну безпеку підприємства, проводять власну діяльність на основі певної стратегії і тактики. Відомо, що стратегія – це довгостроковий підхід до досягнення мети. Генеральна стратегія економічної безпеки виражається через загальну концепцію комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства. Крім генеральної стратегії, виокремлюються також спеціальні стратегії (наприклад, залежно від стадії господарської діяльності). Нарешті, можуть застосовуватися функціональні стратегії безпеки. Це може бути стратегія економічної безпеки підприємства, що охоплює систему превентивних заходів, що реалізується через регулярну, безперервну роботу всіх його підрозділів щодо перевірки контрагентів, аналізу передбачуваних угод, експертизи документів, виконання правил роботи з конфіденційною інформацією тощо. Служба безпеки, відтак виконує роль контролера. І це може бути стратегія реактивних заходів, що застосовується у разі виникнення або реального здійснення будь-яких загроз економічної безпеки підприємства. Така стратегія, заснована на застосуванні ситуаційного підходу та обліку всіх зовнішніх і внутрішніх чинників, реалізується службою безпеки через систему заходів, специфічних для цієї ситуації.

Тактика забезпечення безпеки підприємства припускає застосування конкретних процедур і виконання конкретних дій з метою забезпечення його економічної безпеки. Йдеться про такі процедури та дії, як: розширення юридичної служби підприємства; вжиття додаткових заходів щодо збереження комерційної таємниці; створення підрозділу комп'ютерної безпеки; пред'явлення претензій контрагенту-порушнику; звернення з позовом до судових органів; звернення до правоохоронних органів та ін.

Отже, комплексна система економічної безпеки підприємства повинна охоплювати строгий перелік взаємозалежних елементів, що забезпечують безпеку підприємства під час досягнення ним основних цілей бізнесу.

Формування системи економічної безпеки та створення її суб'єктів залежать від розмірів підприємства та його можливостей. Як правило, підприємства малого бізнесу користуються послугами зовнішніх спеціалізованих приватних підприємств (консалтингових, охоронних, детективних тощо). Підприємства середнього бізнесу можуть користуватися комбінованою системою економічної безпеки, спираючись на можливості та ресурси власних підрозділів безпеки та, в міру необхідності, залучаючи потенціал зовнішніх організацій. Великим підприємствам доцільно створювати повноцінну систему економічної безпеки з власною службою та потужними ресурсами.

Варто зауважити, що саме поняття системи економічної безпеки підприємства передбачає ефективне використання його ресурсів, що забезпечувало б стабільне функціонування підприємства на теперішньому етапі та стійкий розвиток у майбутньому. Для забезпечення економічної безпеки підприємство використовує всю сукупність своїх корпоративних ресурсів – таких чинників бізнесу, які використовуються власниками та менеджерами підприємства для досягнення його цілей¹².

Отже, для забезпечення власної безпеки підприємство має такі засоби:

¹² Гончаренко Л. П. Управление безопасностью: учеб. пособие / Л. П. Гончаренко, Е. С. Куценко. – М.: КНОРУС, 2005. – 272 с.

- технічні (охоронно-пожежні системи, відеопаратура тощо);
- організаційні (створення спеціалізованих підрозділів чи структур, які забезпечуватимуть безпеку підприємства, а також система управління);
- інформаційні (комп'ютери, захисні мережі й інформаційна продукція та, зокрема необхідна для ухвалення рішень інформація);
- фінансові, без яких і функціонування системи безпеки буде неможливим;
- правові (зокрема розробка локальних правових актів з питань функціонування системи управління та забезпечення безпеки);
- кадрові (достатня кількість персоналу, який займається питаннями безпеки, його професіоналізм);
- інтелектуальні (залучення висококласних спеціалістів і науковців дає змогу запроваджувати нові системи безпеки).

Варто зазначити, що ці засоби потребують комплексного поетапного застосування, а не одночасного запровадження.

Відповідно до базових засад системного підходу досягнення необхідного рівня економічної безпеки підприємства повинно забезпечуватися стабільністю та ефективним функціонуванням окремих функціональних складових економічної безпеки підприємства. Коротко охарактеризуємо суть та завдання кожної з них.

Серед функціональних складових економічної безпеки фінансова складова вважається провідною й вирішальною¹³, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є «двигуном» будь-якої економічної системи. Фінансова безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що не впливають негативно на його діяльність¹⁴.

¹³ Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення / М. М. Єрмошенко. – К.: Київ. нац. торг.екон. унт., 2001, – 309 с.

¹⁴ Базилук Я. Б. Умови формування і стратегія забезпечення конкурентоспроможності національної економіки: автореф. дис. на здоб. наук.

До механізмів управління економічною безпекою підприємства належать:

- система управління прибутком на основі його взаємозв'язку з витратами та обсягом реалізації («CVP»-аналіз);
- операційний леверидж;
- фінансовий леверидж;
- збалансування і синхронізація грошових потоків;
- фінансове забезпечення стійкого розвитку підприємства;
- механізми нейтралізації фінансових ризиків: уникнення, лімітування, хеджування, диверсифікація, розподіл, страхування;
- оптимізація портфеля фінансових інвестицій та ін.

Розглянемо деякі з них детальніше.

Управляти прибутком від операційної діяльності дає змогу система «CVP»-аналізу. Використовуючи її, можна визначити необхідний обсяг реалізації продукції підприємства у вартісному виразі, що забезпечує досягнення запланованої (цільової) суми валового операційного прибутку.

Приріст додаткового прибутку на власні кошти підприємства забезпечує дія ефекту фінансового левериджу.

Операційний леверидж дозволяє впливати на формування прибутку підприємства через співвідношення постійних і змінних витрат.

Коефіцієнт фінансового левериджу є тим важелем, який мультиплікує позитивний чи негативний ефект, що одержується через відповідне значення його диференціала. За умови додатного значення диференціала фінансового левериджу, будь-який приріст коефіцієнта фінансового левериджу зумовлюватиме ще більший приріст коефіцієнта рентабельності власного капіталу. Відповідно, якщо диференціал фінансового левериджу є від'ємним, то приріст коефіцієнта фінансового левериджу буде призводити до ще більшого зниження коефіцієнта рентабельності власного капіталу.

Отже, за незмінного диференціала коефіцієнт фінансового левериджу є головним генератором як зростання суми і рівня прибутку на власний капітал і фінансового ризику втрати цього

прибутку. Знання цього дає змогу цілеспрямовано управляти вартістю і структурою капіталу підприємства.

На податковий коректор фінансового левериджу підприємство практично не може впливати, оскільки ставка податку на прибуток встановлюється законодавчо. Однак, у деяких випадках, впливаючи на галузеву чи регіональну структуру виробництва (а, відповідно, і на склад прибутку за рівнем його оподаткування), можна зменшити середню ставку оподаткування прибутку та збільшити вплив податкового коректора фінансового левериджу (за інших однакових умов).

За результатами аудиту, розрахованого бюджету на створення та утримання служби ЕБП та можливості завдяки цьому зменшення збитків формується перелік ключових завдань, які загалом, тобто без врахування специфіки діяльності кожного окремого підприємства можна сформувати у такий спосіб: 1) захист законних прав та інтересів підприємства; 2) моніторинг стану зовнішнього середовища діяльності підприємства; 3) ідентифікація можливих загроз економічній безпеці підприємства та розроблення превентивних заходів для попередження або зменшення виробничих, комерційних та інших ризиків; 4) вивчення партнерів, клієнтів і конкурентів підприємства; 5) профілактика та припинення можливої протиправної діяльності персоналу підприємства, який може завдати шкоди економічній безпеці; 6) захист конфіденційної інформації підприємства, що стосується всіх сторін його діяльності; 7) підготовка та проведення акцій, що поліпшують імідж та зміцнюють ділову репутацію підприємства.

Сформована сукупність завдань та інші окреслені параметри надають можливість формувати організаційну структуру служби ЕБП. Якщо, наприклад, зважати на характеристики великого підприємства, то для виконання усієї сукупності завдань доцільна така типова структура служби безпеки: підрозділ охорони; підрозділ внутрішньої безпеки; інформаційно-аналітичний підрозділ; підрозділ захисту інформації; експертний підрозділ.

Проведені етапи алгоритму формування системи економічної безпеки підприємства та типова структура її служби дають змогу

вибрати суб'єктів безпеки, які виконуватимуть завдання за кожним напрямом. Як вже було зазначено, малі та середні підприємства найбільшою мірою потребують залучення зовнішніх суб'єктів забезпечення економічної безпеки (державних чи недержавних) за підписаними угодами про виконання завдань, а великі підприємства здатні сформувати власну службу економічної безпеки підприємства.

Можливим є комбінований варіант, за яким відповідно до наявних ресурсів частину завдань виконують власні суб'єкти безпеки, а іншу – зовнішні. Крім того, розроблений алгоритм формування системи економічної безпеки передбачає удосконалення

наявної системи безпеки шляхом зміни та перегляду організації діяльності служби економічної безпеки підприємства за результатами її функціонування.

Служба економічної безпеки підприємства повинна працювати в двох режимах – звичайному і надзвичайному. За звичайного режиму, що відповідає суті превентивно-профілактичної функції, коли не виникає значних загроз для економічної безпеки підприємства, проводиться профілактична робота з їхнього попередження, а діяльність усіх структурних підрозділів служби та підприємства загалом відбувається у повсякденному ритмі. У разі виникнення локальні проблеми та загрози вирішуються у робочому порядку. До таких традиційних уже для вітчизняних підприємств загроз належать: зміни чинного законодавства; погіршення криміногенної ситуації в країні (регіоні); поява недобросовісних конкурентів; зміни в динаміці розвитку підприємства, спричинені коригуванням стратегії і тактики господарської діяльності, поява нових технологій виробництва та вихід на нові ринки збуту; зміна чисельності персоналу (висока плинність кадрів, звільнення висококваліфікованих працівників, які володіють цінною інформацією та мають доступ до комерційної таємниці); зміна переліку даних, які становлять комерційну таємницю і конфіденційну інформацію підприємства; удосконалення інформаційної мережі підприємства.

Під час надзвичайних ситуацій виникають загрози з високою ймовірністю заподіяння підприємству шкоди. У таких випадках у складі служби економічної безпеки має починати працювати група надзвичайних ситуацій (група швидкого реагування), що охоплює найбільш кваліфікованих й обізнаних у цій проблемі фахівців із залученням за потреби працівників інших підрозділів.

Ринкові процеси, характерні для економіки сучасної України, негативний вплив фінансово-економічної кризи висувають нові вимоги щодо регулювання та управління бізнес-процесами економічних суб'єктів. Мінливість, велика та складна структура інституційного оточення, та складність ринкових процесів характеризують взаємовплив та взаємопроникнення елементів, чинників, умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Усе це може бути поштовхом для виникнення загроз у всіх галузях діяльності, які за відсутності належного контролю можуть спричинити виникнення кризових ситуацій та ознак кризи у всіх її виявах (кризове явище, кризова ситуація, кризовий стан)¹⁵. Особливо важливим є розроблення в умовах кожного підприємства механізму забезпечення економічної безпеки із врахуванням охарактеризованих обставин та відповідно до розробленої послідовності (рис. 2.5).

¹⁵ Надьон Г. О. Криза в діяльності підприємства: діагностика та подолання: монографія / Ганна Олександрівна Надьон. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2010. – С. 121.



Рис. 2.5 Механізм управління системою економічної безпеки підприємства в кризових ситуаціях

Розглянемо окремі етапи формування механізму управління системою економічної безпеки підприємства. Підприємство як соціально-економічна система не функціонує у вакуумі: його оточує динамічне, диференційоване зовнішнє середовище, яке ніколи не буває стабільним.

Ефективна діяльність підприємства передбачає не лише дослідження цього середовища й природи його зміни, але й можливість адекватно реагувати на ці зміни. Адже невдала або несвочасна реакція може спричинити збитки, а в подальшому і припинення діяльності взагалі. Ідентифікація чинників зовнішнього та внутрішнього середовища стає необхідною

передумовою створення цілісної картини економічної безпеки підприємства. У такій площині сукупність чинників впливу має розглядатись не як їхній перелік, а саме як система – структурована сукупність взаємопов'язаних компонентів.

Ефективність управління системою економічної безпеки підприємства визначають за одним критерієм – відсутністю чи наявністю завданих йому матеріальних і моральних збитків. Надійна система економічної безпеки підприємства можлива лише за умови використання комплексного і системного підходу в її організації та управлінні.

Ця система надає можливість оцінити перспективи розвитку підприємства, розробити його тактику і стратегію, зменшити наслідки фінансових криз і негативного впливу нових загроз та небезпек.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке управління економічною безпекою підприємства?
2. Що таке система управління економічною безпекою підприємства?
3. З яких компонентів складається система управління економічною безпекою підприємства?
4. Які принципи існують в системі економічної безпеки підприємства?
5. Що таке суб'єкт управління економічною безпекою?
6. Що таке об'єкт управління економічною безпекою?
7. Що таке механізм, які компоненти він охоплює?

Тестові завдання

1. Заходи безпеки є таких видів:

- а) загальні та спеціальні;
- б) прості та складні;
- в) наукові та технічні;
- г) загальноприйняті та специфічні.

2. Загроза економічній безпеці – це:

а) дія дестабілізуючих природних чинників, що спричиняє реальні втрати для організації;

б) порушення законів та норм, які спричиняють потенційні або реальні втрати для організації;

в) дія дестабілізуючих природних чинників і/або суб'єктивних, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією та порушення законів та норм, що може спричинити потенційні або реальні втрати для організації;

г) немає правильної відповіді.

3. Головною метою діяльності кризової групи є:

а) протидія всім загрозам загалом;

б) протидія внутрішнім загрозам;

в) протидія зовнішнім загрозам;

г) протидія загрозам з боку терористів.

4. Сукупність головних елементів впливу на процес розробки і реалізації управлінських рішень для забезпечення захисту економічних інтересів підприємства – це:

а) механізм управління;

б) функції управління;

в) принципи управління;

г) система управління.

5. Служба безпеки як відділ підприємства не вирішує таке завдання, як:

а) організація захисту економічних інтересів на підприємстві;

б) гарантування безпеки спеціальними засобами і методами;

в) гарантування безпеки зовнішнього середовища;

г) немає правильної відповіді.

**Розділ
3**

**ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

3.1 Основи організації процесу управління економічною безпекою суб'єктів господарювання

3.2 Принципи організації процесу управління економічною безпекою суб'єктів господарювання

3.3 Функції служби економічної безпеки підприємства як підсистеми підприємства

3.4 Складові економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності

**3.1 Основи організації процесу управління
економічною безпекою суб'єктів господарювання**

Поняття «організація» (від франц. *organisation*, лат. *organizo* – впорядкову) означає впорядкованість, створення «стрункого ладу».

Поняття «організація» охоплює такі взаємопов'язані елементи¹⁶:

- мету, завдання;
- групування завдань для визначення видів робіт, зокрема у відповідних підрозділах згідно з метою організації;
- делегування повноважень, розподіл відповідальності й визначення кількості рівнів у ієрархії управління;
- створення організаційного клімату, який спонукає працівників активно працювати для досягнення мети організації;
- проектування системи комунікацій, яка здатна забезпечити ухвалення ефективних рішень, їхнього контролю та координації;

¹⁶ Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – С. 26–27.

– формування єдиної організаційної системи, що забезпечує внутрішнє узгодження всіх елементів організації, адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Отже, під організацією управління економічною безпекою підприємства слід насамперед розуміти формування його організаційної структури (визначення складу суб'єктів управління та їхніх взаємозв'язків) та розподіл завдань, повноважень, відповідальності між окремими ланками управління. Організаційну структуру управління економічною безпекою підприємства визначають як склад, взаємозв'язки та субпідрядність організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління економічною безпекою підприємства.

Організаційна структура управління економічною безпекою підприємства становить єдність і взаємозв'язок його рівнів та ланок.

Ланка управління економічною безпекою підприємства є відокремленим органом (працівником), наділеним функціями управління, можливістю їхньої реалізації, а також відповідальністю.

Рівень управління економічною безпекою підприємства відображає сукупність його ланок на певному рівні ієрархії управління.

Організаційне забезпечення управління економічною безпекою – це взаємопов'язана сукупність внутрішніх функціональних служб та підрозділів підприємства, які здійснюють розробку, ухвалення та реалізацію управлінських рішень, що забезпечують захист його економічних інтересів.

Головними чинниками, які визначають організаційну структуру управління економічною безпекою на підприємстві, є:

- вид економічної діяльності підприємства;
- організаційно-правова форма підприємства;
- характеристики ринку, на якому діє підприємство (рівень та методи конкуренції, особливості попиту тощо) та його ринкова позиція (частка ринку, рівень конкурентоспроможності та ін.);
- обсяг економічної діяльності підприємства;
- головні види економічної діяльності підприємства;

- досягнутий рівень економічної безпеки;
- наявність та кількість регіональних відділень;
- кількість та професійно-кваліфікаційний рівень працівників;
- можливість фінансового забезпечення функціонування системи управління економічною безпекою підприємства;
- стиль керівництва (менеджменту);
- погляди власників (керівників) на необхідність та принципи формування системи управління економічною безпекою та інші.

Отже, організаційна функція передбачає формування системи управління економічною діяльністю підприємства, установи, організації на основі прямих та зворотних зв'язків між керуючою та керованою системами. Практичне виконання організації управління економічною безпекою підприємства серед багатьох інших завдань передбачає: регламентацію управлінських функцій, операцій і процедур; визначення складу підрозділу економічної безпеки та кількості працівників для реалізації кожної управлінської функції.

3.2 Принципи організації процесу управління економічною безпекою суб'єктів господарювання

Організаційна структура управління економічною безпекою підприємства повинна відповідати певним принципам.

Такими принципами є:

- 1) адаптивність (здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі);
- 2) гнучкість, динамізм (здатність швидко реагувати на зміни чинників зовнішнього середовища);
- 3) адекватність (постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи);
- 4) спеціалізація (функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація діяльності кожної керуючої ланки);

5) оптимальність (налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління);

6) оперативність (недопущення незворотніх змін у керованій системі за час ухвалення рішення);

7) надійність (гарантованість достовірності передавання інформації);

8) економічність (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації);

9) простота (легкість розуміння та пристосування форми управління та участі у реалізації мети організації).

Можна виокремити два принципові підходи до організації управління економічною безпекою підприємства, а саме:

- без створення спеціалізованого підрозділу;
- зі створенням спеціалізованого підрозділу.

Якщо на підприємстві не створений спеціалізований підрозділ (відділ, служба) фінансово-економічної безпеки, функції управління економічною безпекою підприємства виконуються його:

- власником чи керівником (якщо обсяги економічної діяльності невеликі);
- організаційними структурними одиницями: економічним відділом (діагностика фінансового стану, нейтралізація фінансових ризиків тощо); маркетинговим відділом (моніторинг зовнішнього середовища, конкурентна розвідка тощо) та юридичним відділом (правовий захист), відділ кадрів (підбір персоналу) та іншими.

У такому разі часто виникають проблеми координації роботи усіх структурних підрозділів підприємства щодо захисту його економічних інтересів; розмежування обов'язків, повноважень і відповідальності у галузі економічної безпеки.

Вказані проблеми, а також збільшення кількості загроз, ризиків і небезпек у господарській діяльності зумовлюють необхідність створення підрозділу (відділу, служби) економічної безпеки підприємства.

Служба (відділ) економічної безпеки підприємства – це штатний структурний підрозділ підприємства, який підпорядковується безпосередньо його першому керівникові (власнику) і організовує у взаємодії з іншими структурними підрозділами (а

Живко З. Б.

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА _____

також за необхідності, органами державної влади та управління, іншими зовнішніми суб'єктами) розроблення, реалізацію та контроль

виконання заходів щодо захисту фінансово-економічних інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Структура служби економічної безпеки підприємства може бути різною.

На невеликих та середніх за обсягами економічної діяльності підприємствах служба економічної безпеки може складатися з двох підвідділів: аналітичного та оперативної роботи (рис. 3.1).

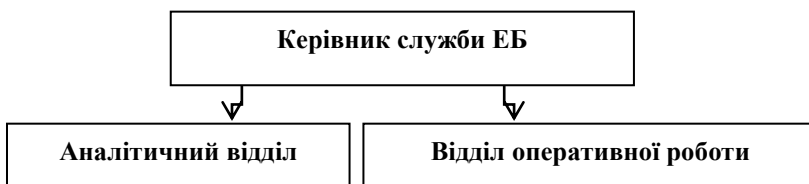


Рис. 3.1 Можлива організаційна структура служби ЕБ на невеликих чи середніх підприємствах

Аналітичний відділ:

- організовує збір інформації з відкритих джерел, формує інформаційні масиви баз даних управління економічною безпекою підприємства;

- аналізує та оцінює рівень економічної безпеки підприємства; дані моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;

- ідентифікує, класифікує загрози економічній безпеці підприємства;

- розробляє рекомендації щодо стратегії економічної безпеки; заходів захисту економічних інтересів підприємства, вдосконалення системи управління економічною безпекою підприємства.

Оперативний відділ:

- здійснює моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

- організовує збір інформації з закритих джерел;
- реалізує конкретні заходи захисту об'єктів економічної безпеки підприємства та його економічних інтересів;
- контактує та взаємодіє у разі потреби з суб'єктами зовнішнього мікросередовища підприємства.

3.3 Функції служби економічної безпеки підприємства як підсистеми підприємства

Головною метою діяльності служби економічної безпеки підприємства є захист його фінансово-економічних інтересів та запобігання фінансовій, матеріальній та нематеріальній шкоді, яку може завдати реалізація зовнішніх і внутрішніх загроз.

Загальними функціями служби економічної безпеки підприємства є:

- організація захисту його економічних інтересів;
- моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища;
- прогнозування загроз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- розроблення планів заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства;
- оцінка ризику альтернативних управлінських рішень;
- інформаційне забезпечення управління економічною безпекою підприємства: організація спеціального діловодства; пошук (добування) необхідної інформації;
- аналіз рівня економічної безпеки та захищеності економічних інтересів підприємства;
- контроль за виконанням планових заходів з забезпечення економічної безпеки підприємства;
- оцінка ефективності управлінських рішень у сфері економічної безпеки.

Основними завданнями служби економічної безпеки підприємства є:

- забезпечення збереження, ефективного використання та нарощування фінансових, матеріальних, інформаційних ресурсів, об'єктів інтелектуальної власності та персоналу;

- своєчасне виявлення, нейтралізація чи мінімізація реалізації загроз економічним інтересам підприємства; причин і умов, що можуть завдати фінансового, матеріального і морального збитку підприємству, порушення його нормального функціонування і розвитку;

- аналіз і оцінка рівня економічної стійкості, ступеня захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз;

- створення умов для максимально можливого відшкодування і локалізації збитків, нанесених реалізацією загроз;

- прогнозування стану чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що можуть порушити нормальний розвиток і функціонування підприємства;

- добування необхідної інформації для вироблення оптимальних управлінських рішень у питаннях стратегії і тактики діяльності підприємства;

- забезпечення захисту відомостей, що вважаються комерційною таємницею цієї фірми (підприємства, організації): запобігання несанкціонованого доступу до них; виявлення і локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації;

- забезпечення безпеки за здійснення всіх видів діяльності, включаючи зустрічі, переговори й наради у межах ділового співробітництва фірми з іншими партнерами;

- охорона приміщень, устаткування, іншого майна та матеріальних цінностей, необхідних для господарської діяльності; забезпечення особистої безпеки керівництва та провідних менеджерів і спеціалістів фірми;

- аналіз і оцінка ефективності заходів, спрямованих на захист економічних інтересів підприємства.

Виконуючи свої функції, служба ЕБ взаємодіє з іншими структурними підрозділами підприємства, а саме:

- з юридичним відділом (щодо підготовки контрактів і забезпечення виконання договірних зобов'язань партнерів, порушення позовів проти недобросовісних конкурентів; взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища підприємства тощо);

- з відділом кадрів (щодо підбору, перевірки, психофізіологічної діагностики, підвищення кваліфікації кадрів, проведення інструктажів з питань безпеки);

– відділом маркетингу (щодо аналізу інформації про споживачів, партнерів та конкурентів) та іншими.

Функції, права, повноваження та відповідальність керівника та працівників служби фінансово-економічної безпеки мають бути узагальнені в їхніх посадових інструкціях.

3.4 Складові економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності

Система економічної безпеки підприємства – це комплексне поняття, до якого належать суб'єкти, об'єкти та механізм реалізації безпеки на підприємстві. Система економічної безпеки кожного підприємства є індивідуальною, її повнота і дієвість залежать від чинної в державі законодавчої бази; від обсягу матеріально-технічних і фінансових ресурсів, виділених керівниками підприємств; від розуміння кожним з працівників важливості гарантування безпеки бізнесу; а також від досвіду роботи керівників служб безпеки підприємств.

Головною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є досягнення максимальної стабільності його функціонування, а також створення основи для подальшого зростання його економіки В умовах непередбачуваної цінової кон'юнктури це особливо актуально. Для досягнення високого рівня економічної безпеки підприємство повинно проводити роботу із забезпечення стабільності та ефективності функціонування всіх основних її складових, а саме: фінансової; інформаційної; техніко-технологічної; кадрової; правової.

Фінансова складова є найбільш важливою, оскільки фінансова стабільність свідчить про забезпеченість підприємства власними фінансовими ресурсами, рівень їх використання, напрями розміщення. До того ж, фінансова стабільність взаємопов'язана з ефективністю виробництва, а також з кінцевими результатами діяльності підприємства.

Відтак Н. Й. Реверчук вважає, що фінансова безпека підприємства – це захист від можливих фінансових втрат і попередження банкрутства підприємства, шлях до досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів. Саме

вона, на її думку, є провідною і вирішальною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є рушієм будь-якої економічної системи¹⁷. З цією думкою важко не погодитись. Це твердження є справедливим для будь-якого суб'єкта господарювання – для підприємства чи фінансової установи. Фінансова нестабільність призводить до погіршення умов фінансування і діяльності всіх інших складових економічної безпеки.

Важливою складовою економічної безпеки підприємства є інформація. Інформація щодо різних сторін діяльності підприємства нині є найбільш цінним та важливим з ресурсів підприємства. Інформація щодо зміни політичної, соціальної, економічної ситуації, новизни в методах організації та управлінні підприємством дає йому змогу адекватно реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища, ефективно планувати та вчасно коригувати свою господарську діяльність. Ризик втрати конфіденційної інформації для компаній значно збільшується саме в період фінансових криз.

Як визначає В. Ортинський¹⁸, інформаційна складова полягає у здійсненні ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення господарської діяльності підприємства. Відповідні служби виконують водночас певні функції, які сукупно характеризують процес створення та захисту інформаційної складової економічної безпеки.

Кожен суб'єкт господарювання характеризується набором технологій матеріального або інтелектуального виробництва, що використовуються в їх діяльності. Якість цих технологій та їх відповідність новим світовим стандартам впливають на ефективність діяльності суб'єкта господарювання та на перспективи його подальшого розвитку, а, відповідно, і на забезпечення економічної безпеки.

Важливою складовою економічної безпеки є кадровий склад. Професійна, кваліфікована група менеджерів здатна реорганізувати

¹⁷ Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур / Н. Й. Реверчук. – Львів: ЛБІ НБУ, 2004. – С. 22.

¹⁸ Ортинський В. Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко – К.: Правова єдність, 2009. – С. 61.

збиткове підприємство, а некваліфіковане управління, погане виконання службових обов'язків, відсутність трудової дисципліни можуть призвести прибуткове підприємство до банкрутства. Належний рівень економічної безпеки значною мірою залежить від інтелекту та професіоналізму кадрів, що працюють на підприємстві. Вітчизняні вчені¹⁹ наголошують, що чинниками, які негативно впливають на цю складову є:

- звільнення провідних висококваліфікованих працівників, що призводить до ослаблення інтелектуального потенціалу;
- зниження освітнього рівня працівників та невідповідність кваліфікації працівників вимогам до них з боку підприємства;
- недостатня організація системи управління персоналом;
- неефективна система мотивації кадрів;
- відсутність корпоративної політики;
- неякісні перевірки кандидатів в процесі приймання на роботу.

Значення правової складової економічної безпеки підприємства полягає в ефективному правовому забезпеченні діяльності суб'єкта господарювання, чіткому дотриманні співробітниками усіх правових норм чинного законодавства під час оптимізації витрат ресурсів на досягнення цілей корпорації.

Отже, головною метою економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності є забезпечення їх стійкого функціонування сьогодні та високого потенціалу розвитку в майбутньому.

Запитання для самоконтролю

1. Які компоненти охоплює поняття «організація»?
2. Що розуміють під організацією управління економічною безпекою підприємства?
3. Що таке ланка?
4. Що таке рівень управління?

¹⁹ Економічна безпека підприємств: підручник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. – К.: Алерта, 2011. – С. 24.

5. Яким принципам повинна відповідати організаційна структура управління економічною безпекою?

6. Що таке служба (відділ) економічної безпеки підприємства?

Тестові завдання

1. Поняття «організація» означає:

- а) групування завдань;
- б) проектування системи;
- в) впорядкованість, створення «структурного ладу».

2. Ланка управління – це:

а) категорія менеджменту, яка відображає організаційний бік відносин управління;

б) взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць;

в) конструкція організації, на основі якої здійснюють управління;

г) відокремлений орган (працівник), наділений функціями управління, можливістю їхньої реалізації, а також відповідальність за бездіяльність або неправомірні дії.

3. Рівень управління – це:

а) відокремлений орган (працівник), наділений функціями управління, можливостями їхньої реалізації;

б) категорія менеджменту, яка відображає горизонтальні зв'язки між елементами управлінської структури;

в) сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії управління;

г) співвідношення результатів управлінської праці та затрат, які виникають.

4. Адаптивність організаційної структури управління економічною безпекою підприємства означає:

а) постійну відповідність організаційної структури параметрам керованої системи;

б) здатність чітко реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва;

в) здатність організаційної структури пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;

г) здатність організаційної структури швидко перебудовуватися відповідно до змін виробничих завдань

5. Штатний структурний підрозділ підприємства, який підпорядковується безпосередньо першому керівникові й організовує у взаємодії з іншими структурними підрозділами розроблення, реалізацію та контроль виконання заходів щодо захисту економічних інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз – це....

а) служба (відділ) економічної безпеки підприємства;

б) система управління економічною безпекою;

в) рівень управління.

**Розділ
4**

**УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ
(СЕБСГ)**

- 4.1 Сучасні підходи до формування системи економічної безпеки підприємства
- 4.2 Комплексна система економічної безпеки підприємства
- 4.3 Методи оцінки ефективності системи економічної безпеки підприємства
- 4.4 Механізм управління системою ЕБСГ

**4.1 Сучасні підходи
до формування системи
економічної безпеки підприємства**

Зазвичай у науковій літературі безпеку суб'єкта господарювання розглядають як складову загальної безпеки держави. Водночас економічну безпеку відносять до системи загальної безпеки підприємства.

Економічна безпека, своєю чергою, поділяється на фінансову, безпеку у сфері виробництва, реалізації продукції, використання основних засобів та технологій та інше.

Кожна окрема система має комплекс властивостей, які регулюють її функціонування так, щоб в умовах впливу внутрішніх і зовнішніх змін були збережені її сталість, безпека та стабільність. За відсутності хоча б однієї із вказаних ознак, система втрачає свої системоутворювальні властивості, її цілісність і структура порушуються.

Система економічної безпеки кожного підприємства є індивідуальною, її повнота і дієвість залежать від чинної в державі законодавчої бази, від організаційно-правової форми, від обсягу матеріально-технічних і фінансових ресурсів, виділених керівниками підприємств, від розуміння кожним з працівників важливості гарантування безпеки бізнесу, а також від досвіду роботи керівників служб безпеки підприємств.

На різних етапах розвитку економічних відносин поняття «система економічної безпеки» досліджували багато вчених, а саме: Б. М. Андрушків, А. І. Берlach, Т. Г. Васильців, О. А. Грунін, С. О. Грунін, Л. І. Донець, С. П. Дубецька, М. О. Живко, Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський, Ю. Г. Кім, М. І. Камлик, А. В. Кирієнко, Н. Б. Кирич, Г. В. Козаченко, М. І. Копитко, О. М. Ляшенко, В. П. Мак-Мак, Л. Я. Малюта, В. Л. Ортинський, Є. І. Нізенко, А. С. Полянська, А. І. Пономаренко, П. Я. Пригунов, О. С. Соснін, Т. А. Трощенко, В. І. Франчук, Н. Швець, В. І. Ярочкін та інші.

На думку В. П. Мак-Маку, система економічної безпеки підприємства охоплює наукову теорію безпеки, політику і стратегію безпеки засобу, методи забезпечення безпеки, концепцію безпеки підприємства²⁰.

Погоджуємося з думкою І. П. Шульги²¹, що це розуміння економічної безпеки підприємства двояко неправильне: з одного боку, воно занадто розширене, а з іншого – неповне. Адже стратегія та політика підприємства визначає його спрямованість на зовнішнє середовище, тоді як в системі забезпечення економічної безпеки підприємства нас цікавить зазвичай внутрішній механізм формування безпеки, який не виокремлюється автором.

В. І. Ярочкін визначає систему безпеки як організовану сукупність спеціальних органів, служб, засобів, методів, заходів,

²⁰ Мак-Мак В. П. Служба безопасности предприятия / В. П. Мак-Мак [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.it2b.ru/it2b8.view2.page6.html>

²¹ Шульга І. П. Сучасні підходи до формування системи економічної безпеки акціонерного товариства / І. П. Шульга // Ефективна економіка. Електронне фахове наукове видання. – 2011. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=366>

що забезпечують захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства, держави від внутрішніх і зовнішніх загроз²².

На думку А. І. Пономаренка, система економічної безпеки фірми – це сукупність об'єкта, засобів захисту, нормативної бази та організаційних структур її здійснення²³.

С. О. Грунін розглядає систему забезпечення економічної безпеки організації у формі графічних зображень комплексних принципівих моделей забезпечення безпеки персоналу фірми, основних фондів, конфіденційної інформації, елементами яких є: об'єкт безпеки, об'єкт загроз, джерела загроз, загрози та засоби захисту тощо²⁴.

Ю. Г. Кім розглядає це поняття з боку механізму його забезпечення та уживає такий термін: «система економічної безпеки підприємств – це комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну і якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз»²⁵.

На думку А. Іванова та В. Шликова, систему економічної безпеки доцільно розуміти комплексно, спираючись на системний підхід до вивчення цього поняття²⁶.

М. І. Камлик також зазначає, що її слід розуміти комплексно як «комплекс взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання, спрямованих на захист

²² Ярочкин В. Коммерческая информация фирмы. Утечка или разглашение конфиденциальной информации? / В. Ярочкин. – М.: Ось-89, 1997. – 160 с.

²³ Пономаренко А. І. Система економічної безпеки фірми / А. І. Пономаренко // Шлях України до економічної безпеки: матеріали науково-практичної конференції (м. Харків, 14 квітня 2006 р.). – Х., 2006. – 302 с.

²⁴ Грунін О. А. Экономическая безопасность организации / О. А. Грунин, С. О. Грунин. – СПб.: Изд-во «Питер», 2002. – 160 с.

²⁵ Управління системою фінансової безпеки підприємства: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук: 21.04.02 / Ю. Г. Кім; Вищ. навч. закл. «Ун-т економіки та права «КРОК». – К., 2009. – С. 11 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.

²⁶ Иванов А. Экономическая безопасность предприятия / А. Иванов, В. Шлыков. – М., 1995. – 265 с.

життєво важливих інтересів особистості, підприємства і держави від протиправних дій з боку реальних або потенційних фізичних або юридичних осіб, що можуть призвести до істотних економічних утрат та забезпечення економічного росту у майбутньому»²⁷.

З огляду на функціональний підхід до формування системи економічної безпеки суб'єктів господарювання та враховуючи їх форму власності, В. І. Франчук пропонує таке визначення: «система забезпечення економічної безпеки акціонерного товариства» – це сукупність необхідних взаємопов'язаних елементів, діяльність яких спрямована на протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам з метою захисту корпоративних економічних інтересів і загалом створення безпечних умов для розвитку²⁸.

Відсутність єдиного підходу до формування системи економічної безпеки акціонерного товариства вимагає розробки основних вимог до такої системи та її формування, беручи до уваги саме специфічні риси діяльності акціонерних товариств як суб'єктів господарювання.

Саме тому, на нашу думку, доцільним буде запропонувати таке тлумачення поняття «система економічної безпеки акціонерного товариства», під яким пропонуємо розуміти сукупність економічних відносин, пов'язаних із управлінням діяльністю акціонерного товариства шляхом мінімізації впливу на нього внутрішніх і зовнішніх загроз та досягнення обраних стратегічних цілей²⁹.

²⁷ Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посібник / М. І. Камлик. – К.: Атіка, 2005. – 432 с.

²⁸ Франчук В. І. Теоретична модель системи забезпечення економічної безпеки акціонерних підприємств / В. І. Франчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.8. – С. 155–162 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltnu/20_8/155_Franczuk_20_8.pdf

²⁹ Шульга І. П. Сучасні підходи до формування системи економічної безпеки акціонерного товариства / І. П. Шульга // Ефективна економіка. Електронне фахове наукове видання. – 2011. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=366>

На підставі проведеного дослідження основних елементів системи економічної безпеки І. П. Шульга відносить до них такі: об'єкти; суб'єкти; принципи; функціональні складові; загрози; індикатори оцінки (рис. 4.1)³⁰.



Рис. 4.1 Основні елементи системи економічної безпеки акціонерного товариства

Об'єктом безпеки є все те, на що спрямована діяльність із забезпечення безпеки акціонерного товариства, зокрема:

а) різні види діяльності (виробнича, комерційна, постачальницька, управлінська та ін.);

б) майно і ресурси (фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, інтелектуальні та ін.);

в) персонал, керівники, різні структурні підрозділи, служби, партнери, співробітники, які володіють інформацією, що є комерційною таємницею, тощо.

Суб'єктами безпеки акціонерного товариства є ті особи, підрозділи, служби, органи, відомства, установи, що безпосередньо

³⁰ Там само.

займаються забезпеченням його безпеки. На думку більшості науковців, суб'єкти можна поділити на такі групи.

До першої групи належать ті суб'єкти, що входять до структури суб'єкта господарювання і вирішують завдання із забезпечення його безпеки. Це спеціальні суб'єкти (служба безпеки чи охорона, пожежна команда, рятувальна служба та ін.), напівспеціальні (юридичний відділ, фінансова служба, медична частина тощо), весь інший персонал, що також піклується про безпеку свого підприємства або установи.

До другої групи суб'єктів належать ті, що перебувають за межами цього суб'єкта господарювання і не підвладні його керівництву.

Це насамперед державні органи, що створюють умови забезпечення безпеки підприємства:

- законодавчі органи, що приймають закони, створюють правову основу діяльності із забезпечення безпеки на рівні держави, регіону, підприємства і особистості;
- виконавчі органи влади – провадять політику безпеки, деталізують механізм безпеки;
- судові органи, що забезпечують дотримання законних прав суб'єкта господарювання і його працівників;
- державні інститути, що здійснюють охорону кордону, митний, валютно-експортний, податковий контроль, тощо;
- правоохоронні органи, що протидіють правопорушенням і злочинам;
- система науково-освітніх установ, що займаються підготовкою кадрів та науковими розробками з проблем безпеки.

З огляду на позиції системного аналізу, вважаємо за доцільне навести перелік функціональних складових системи економічної безпеки підприємств за видовою ознакою³¹:

1. Фінансова складова – збалансованість використання фінансових інструментів, фінансова стійкість, ефективна реалізація фінансових інтересів.

³¹ Кирич Н. Б. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство: монографія / Н. Б. Кирич, Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта та ін. – Тернопіль: Терно-граф, 2008. – С. 28.

2. Правова складова – всебічне правове забезпечення діяльності підприємства; дотримання чинного законодавства, юридична підтримка ухвалення господарських рішень.

3. Технологічна складова – ступінь відповідності застосовуваних на підприємстві технологій найкращим світовим зразкам за умови оптимізації витрат ресурсів, розвиток технологічного потенціалу.

4. Інформаційна складова – ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства, представлення підприємства у середовищі партнерів та конкурентів, захист інформаційних ресурсів.

5. Екологічна складова – дотримання чинних екологічних норм, мінімізація втрат від забруднення довкілля.

6. Кадрова складова – забезпеченість підприємства необхідними кадровими ресурсами, формування ефективної системи управління персоналом та комунікативної політики.

7. Інтелектуальна складова – збереження і розвиток інтелектуального потенціалу підприємства; розвиток креативного мислення та творчого підходу працівників.

8. Силова складова – забезпечення фізичної і моральної безпеки працівників підприємства, гарантування безпеки майнових та фінансових ресурсів, забезпечення сприятливих зовнішніх умов розвитку.

Зокрема Н. Швець пропонує до основних функціональних складових економічної безпеки також віднести кадрову безпеку, під якою пропонує розуміти «процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом»³².

На наш погляд, інтелектуальна складова не може існувати поза межами кадрової безпеки, оскільки становить її частину.

³² Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або Як перемогти зловживання персоналу / Н. Швець // Персонал. – 2006. – № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.personal.in.ua/article.php?id=291>

За результатами проведеного дослідження, І. П. Шульга запропонувала таку структуру функціональних складових економічної безпеки (рис. 4.2).

Різноманіття загроз діяльності підприємства зумовлює необхідність їх теоретичного узагальнення та систематизації за низкою ознак, що уможливить швидку ідентифікацію, моніторинг та оцінку ступеня загрози, а також визначення системи заходів щодо їх нейтралізації.



Рис. 4.2 Функціональні складові системи економічної безпеки акціонерних товариств³³

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі перелік загроз діяльності підприємства, як зазначає І. П. Шульга³⁴, характеризується достатнім рівнем визначення. Простежується навіть певне змагання щодо його кількісного набору. Зокрема А. В. Кирієнко³⁵ пропонує використання п'яти ознак для визначення 11 загроз діяльності підприємства. В. І. Ярочкін³⁶ – сім критеріїв для ідентифікації 18-ти загроз безпеці підприємства. Таку ж кількість ознак класифікації

³³ Шульга І. П. Сучасні підходи до формування системи економічної безпеки акціонерного товариства / І. П. Шульга // Ефективна економіка. Електронне фахове наукове видання. – 2011. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=366>

³⁴ Там само.

³⁵ Кирієнко А. В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / А. В. Кирієнко. – К., 2000. – С. 25.

³⁶ Ярочкін В. І. Система безопасности фирмы / В. И. Ярочкин. – М.: Изд-во «Ось-89», 2003. – С. 17

пропонує С. П. Дубецька³⁷ для визначення 28-ми різноманітних видів загроз безпеці підприємства. А. С. Соснін і П. Я. Пригунов³⁸ пропонують використання дванадцяти ознак для характеристики більш як тридцяти різних видів загроз. Тринадцять критеріїв систематизації загроз безпеці підприємству пропонує Е. І. Нізенко³⁹.

Загрози можуть класифікуватися і згідно з об'єктом зазіхання – загрози персоналу, майну, техніці, інформації, технологіям, діловому реноме тощо.

За природою їх виникнення можна вирізнити: політичні, економічні, техногенні, правові, кримінальні, екологічні, конкурентні, контрагентські та ін.

За ознакою їх віддаленості за часом: безпосередня, близька (до 1 року), далека (понад 1 рік); і за просторовою ознакою виникнення: на території суб'єкта господарювання; на прилеглий до нього території; на території регіону, країни; на закордонній території.

Найбільш поширеною у науці є класифікація небезпек і загроз залежно від сфери їх виникнення. За цією ознакою розрізняють внутрішні та зовнішні небезпеки. Зовнішні небезпеки і загрози виникають за межами суб'єкта господарювання. Вони не пов'язані з його діяльністю. Як правило, це така зміна навколишнього середовища, що може завдати підприємству, установі чи організації збитків.

Внутрішні чинники пов'язані з діяльністю суб'єкта, його персоналу. Найзначішими з них є: якість планування і ухвалення рішення, дотримання технології, техніки ведення операційної

³⁷ Дубецька С. П. Економічна безпека підприємств України / С. П. Дубецька // Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Київ, 16–17 травня 2001 р.) / редкол.: І. І. Тимошенко (голова) та ін. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – С. 157–158.

³⁸ Соснін А. С. Менеджмент безопасности предпринимательства: учеб. пособие / А. С. Соснін, П. Я. Пригунов. – К.: Изд-во Европейского университета, 2002. – С. 83.

³⁹ Нізенко Э. И. Обеспечение безопасности предпринимательской деятельности: учеб. пособие / Э. И. Нізенко. – К.: МАУП, 2003. – С. 78.

діяльності, організація праці і робота з персоналом, фінансова політика, дисципліна та багато інших⁴⁰.

Отже, сьогодні, на жаль, не існує єдиного підходу до трактування поняття «система економічної безпеки акціонерних товариств» та її складових, а наявні підходи до формування такої системи потребують доопрацювання з врахуванням вимог чинного законодавства та реалій економічних відносин в Україні.

4.2 Комплексна система економічної безпеки підприємства

Нині практично ні в кого не викликає заперечень ідея про обов'язкове створення на будь-якому середньому і великому підприємстві системи забезпечення економічної безпеки. Водночас і в літературі, і в господарській практиці сформувались різні розуміння системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

Нагадаємо трактування, подане В. П. Мак-Маком, який стверджує, що система безпеки підприємства становить сукупність таких структурних елементів, як: наукова теорія безпеки, політика і стратегія безпеки, засоби та методи забезпечення безпеки, концепція безпеки⁴¹. Також розглянемо трактування В. І. Ярочкина, який визначає систему безпеки як «організовану сукупність спеціальних органів, служб, засобів, методів, і заходів, що забезпечують захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства, держави від внутрішніх і зовнішніх загроз»⁴².

У цих визначеннях системи безпеки немає вказівки на необхідність комплексного підходу до управління у цій галузі. Це необхідно тому, що об'єкт захисту є складним і багатоаспектним явищем. Комплексний підхід передбачає облік в управлінні об'єк-

⁴⁰ Шульга І. П. Сучасні підходи до формування системи економічної безпеки акціонерного товариства / І. П. Шульга // Ефективна економіка. Електронне фахове наукове видання. – 2011. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=366>

⁴¹ Мак-Мак В. П. Служба безпеки підприємства / В. П. Мак-Мак [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.it2b.ru/it2b8.view2.page6.html>

⁴² Ярочкин В. Словарь терминов и определений по безопасности и защите информации / В. Ярочкин, Т. Шевцова. – М.: Ось-89, 1996. – 48 с.

том всіх основних його аспектів і всі елементи керованої системи розглядаються лише в сукупно та єдино. За основу розробки комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства потрібно брати певну концепцію, яка охоплює мету комплексної системи забезпечення економічної безпеки, її завдання, принципи діяльності, об'єкт і суб'єкт, стратегію і тактику.

Мету цієї системи можна сформулювати так – реалізація комплексу заходів економіко-правового та організаційного характеру передбачає мінімізацію зовнішніх і внутрішніх загроз економічного стану підприємства, зокрема його фінансових, матеріальних, інформаційних та кадрових ресурсів.

Необхідно пам'ятати, що найбільше значення в справі забезпечення економічної безпеки підприємства належить первинним економіко-правовим та організаційним заходам, забезпечує основу системи безпеки, на відміну від вторинних – технічних, фізичних та інших заходів. У процесі досягнення обраної мети здійснюється вирішення конкретних завдань, які об'єднують всі напрями забезпечення безпеки.

До завдань, що вирішуються системою забезпечення економічної безпеки, зазвичай належать:

- прогнозування можливих загроз економічної безпеки;
- організація діяльності з попередження можливих загроз (превентивні заходи);
- виявлення, аналіз і оцінка реальних загроз економічній безпеці;
- ухвалення рішень і організація діяльності з реагування на ці загрози;
- постійне вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

Організація і функціонування комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства з метою максимальної ефективності повинні ґрунтуватися на певних принципах.

Про це зазначали багато науковців, зокрема й В. П. Мак-Мак, який вирізняє такі принципи системи безпеки підприємства: пріоритет заходів попередження; законність; комплексне

використання сил і коштів; координація та взаємодія всередині і поза підприємством; поєднання гласності з конспірацією; компетентність; економічна доцільність; планова основа діяльності; системність⁴³.

Вважаємо, що ці принципи можуть бути доповнені.

По-перше, принципом безперервності, який передбачає, що функціонування комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства має здійснюватися постійно.

По-друге, принципом обов'язкової диференціацією заходів. Мається на увазі, що вибір заходів для подолання виниклих загроз відбувається залежно від характеру загрози і ступеня тяжкості наслідків її реалізації. По-третє, принципом повної підконтрольності системи забезпечення економічної безпеки керівництву підприємства. Це необхідно для того, щоб система безпеки не перетворилася на замкнуте коло, орієнтоване на вирішення вузьких завдань без урахування інтересів підприємства загалом, і для оцінки ефективності діяльності системи та її можливого вдосконалення.

Об'єкт і суб'єкт системи забезпечення економічної безпеки підприємства, як свідчить практика, взаємопов'язані. Об'єктом системи загалом зазвичай виступає стабільний економічний стан підприємства в поточному і перспективному періоді. Конкретними ж об'єктами захисту частіше виступають ресурси: фінансові, матеріальні, інформаційні, кадрові тощо.

Суб'єкт системи забезпечення економічної безпеки підприємства, як правило, має більш складний характер, оскільки його діяльність обумовлюється не лише особливостями і характеристиками об'єкта, але і специфічними умовами зовнішнього середовища, що оточує підприємство. Відтак можна виокремити дві групи суб'єктів, що забезпечують економічну безпеку підприємства: зовнішні і внутрішні суб'єкти. До зовнішніх суб'єктів належать органи законодавчої, виконавчої та судової влади, покликані забезпечувати безпеку всіх законослухняних учасників господарських відносин.

⁴³ Мак-Мак В. П. Служба безпеки підприємства (організаційно-управлінські та правові аспекти діяльності) / В. П. Мак-Мак. – М.: Світ безпеки, 1999.

Причому діяльність цих органів не може контролюватися самими підприємствами. Ці органи формують законодавчу основу функціонування та захисту господарської діяльності в різних її аспектах і забезпечують її виконання.

Тактика забезпечення безпеки підприємства припускає застосування конкретних процедур і виконання конкретних дій з метою забезпечення його економічної безпеки. Йдеться про такі процедури та дії, як: розширення юридичної служби підприємства; вжиття додаткових заходів щодо збереження комерційної таємниці; створення підрозділу комп'ютерної безпеки; пред'явлення претензій контрагенту-порушнику; звернення з позовом до судових органів; звернення до правоохоронних органів тощо.

Отже, комплексна система економічної безпеки підприємства має охоплювати безліч взаємозалежних елементів, що забезпечують безпеку підприємства у процесі досягнення ним основних цілей бізнесу.

4.3 Методи оцінки ефективності системи економічної безпеки підприємства

У сучасних умовах жорсткої ринкової конкуренції дуже важливого значення набуває економічна безпека всіх суб'єктів підприємницької та інших видів діяльності. Особливості сучасних економічних відносин вимагають від суб'єктів господарювання оперативних дій щодо виявлення різних загроз. Організація управління підприємством передбачає визначення інструментів для ідентифікації чинників загрози господарській діяльності підприємства. Саме тому щораз частіше використовується термін системи економічної безпеки підприємства (СЕБП).

Категорія економічної безпеки по-різному трактується в науковій літературі. На думку В. Забродського, економічна безпека характеризує «кількісну і якісну характеристику властивостей фірми, що відображає здатність «самовиживання» і розвитку в умовах виникнення зовнішньої та внутрішньої економічної

погрози»⁴⁴, економічна безпека підприємства визначається сукупністю чинників, що відображають незалежність, стабільність, можливості росту, забезпечення економічних інтересів тощо.

З погляду Є. Олейнікова, економічна безпека підприємства – це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів⁴⁵.

Система економічної безпеки підприємства є надійною, якщо виробничі, комерційні та інвестиційні процеси підприємства забезпечуються фінансовими ресурсами постійно, своєчасно і в достатній кількості.

Система оцінки і аналізу економічної безпеки містить сукупність послідовних, взаємозалежних блоків, етапів діяльності, систематизованих і пристосованих (зорієнтованих) до цих завдань методик, методів, моделей, що дають можливість виявити, оцінити і зменшити вплив господарського ризику до прийнятного рівня з мінімальними витратами корпоративних ресурсів.

Ефективності системи економічної безпеки вимагає обґрунтування використання різних підходів оцінки СЕБП. Кількісну оцінку рівня економічної безпеки підприємства можна подати альтернативно через інтегральну оцінку коливання основних керуючих параметрів підприємницької структури. Тому, виникає необхідність систематизації принципів досягнення і збереження економічної безпеки підприємства.

Для підприємств різних галузей набір показників, які характеризують їх виробничо-фінансову діяльність, буде різним. Але принципи вибору показників для всіх підприємств є спільними: показники мають бути надійними, зіставними в різні періоди, узагальнюючими (синтетичними) для своїх груп, незалежними один від одного для забезпечення адекватності моделі системи економічної безпеки.

Основними чинниками, що впливають на економічну безпеку є: економічний потенціал; випереджувальна

⁴⁴ Забродский В. И. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы / В. Забродский, Н. Капустин // Бизнес-информ. – 1999. – № 13. – С. 27–30.

⁴⁵ Основи економічної безпеки. Держава, регіон, підприємство, особистість / під ред. Е. А. Олейнікова. – М., 1997. – С. 33.

конкурентоздатність продукції; якість та ефективність фінансової системи; стан та кваліфікація трудових ресурсів; техніко-технологічний рівень виробництва; науково-технічний та інноваційний потенціал; рівень ділової активності служб маркетингу та менеджменту; ставлення керівництва до нововведень; соціальний захист працівників тощо.

Основним показником ефективності СЕБП є прибуток (його розмір порівняно із залученими коштами; своєчасність отримання тощо). Якщо підприємство не отримує прибутку чи його розмір не відповідає обсягу інвестованого капіталу, можна вважати, що впроваджена система економічної безпеки не ефективна.

У економічній літературі відомі декілька підходів до кількісної оцінки рівня економічної безпеки підприємства. В індикаторному підході оцінка економічної безпеки встановлюється за результатами порівняння фактичних показників діяльності підприємства з індикаторами. Відповідно до ресурсно-функціонального підходу оцінка рівня економічної безпеки підприємства здійснюється на основі оцінки стану використання корпоративних ресурсів за спеціальними критеріями. Аналіз ресурсно-функціонального підходу до оцінки рівня економічної безпеки підприємства дає змогу стверджувати, що багато з його положень синонімічні підходам до оцінки ефективності використання ресурсів. Тому оцінка рівня економічної безпеки за допомогою сукупного критерію схильна значному впливу суб'єктивної думки експертів.

Невід'ємним елементом дослідження економічної безпеки підприємства є вибір її критерію. Під критерієм економічної безпеки підприємства розуміються ознака або сума ознак, на підставі яких може бути зроблений висновок про те, чи перебуває підприємство в економічній безпеці.

Фінансова безпека підприємства визначається за допомогою таких показників, як коефіцієнт фінансової стійкості (відношення власних коштів і довгострокових пасивів до загальної суми балансу підприємства), коефіцієнт співвідношення власних і притягнутих коштів, загальний коефіцієнт ліквідності (відношення всіх поточних активів підприємства до величини довгострокових зобов'язань).

Використання нормативних значень показників у разі оцінювання фінансової безпеки підприємства дає змогу вирішити ще одну важливу проблему, а саме виявити і оцінити можливі негативні тенденції в діяльності підприємства. Визначення рівнів безпеки дає можливість охарактеризувати вплив цих негативних тенденцій. М. Бендіков розглядає фінансову складову як найбільш вагому у гарантуванні економічної безпеки підприємства, вказує на необхідність використання критичних граничних (бар'єрних) значень показників під час визначення рівнів безпеки, які свідчать про передкризовий, кризовий та критичний стан підприємства⁴⁶.

Здійснений аналіз основних наявних методик оцінювання економічної безпеки підприємства дозволяє зробити висновок, що вони ґрунтуються на розрахунку основних показників фінансового стану та економічної ефективності функціонування підприємства, які характеризують забезпеченість підприємства власними коштами, раціональність розміщення власного капіталу, а також ефективність використання власного, обігового та сукупного капіталу, фондів і дачу активів підприємства.

4.4 Механізм управління системою економічної безпеки суб'єктів господарювання

Аналіз численних ризиків, загроз та небезпек, напрямів і об'єктів їх дії, можливих наслідків для бізнесу пов'язаний з тривалими дослідженнями. Незважаючи на це, кожне підприємство і насамперед менеджери по бізнесу, з огляду на конкретну ситуацію, в якій знаходиться господарюючий суб'єкт, повинні визначити (спрогнозувати) найбільш значуще (небезпечне) з них і виробити систему заходів з їх своєчасного виявлення, попередження або зменшення впливу.

⁴⁶ Бендиков М. Экономическая безопасность промышленного предприятия (организационно-методический аспект) / М. Бендиков // Консультант директора. – 2000. – № 2. – С. 7–13.

Виявлення й ідентифікація чинників ризику, загроз і небезпек – одне з найважливіших завдань забезпечення економічної безпеки.

У разі здійснення тієї чи іншої загрози підприємство може зазнати втрат. Вони можуть бути моральними і матеріальними, а за наслідками для економічної системи: від таких, що обмежують діяльність, – аж до припинення її існування. Є певна межа, порушувати яку не можна, оскільки система матиме деструктивні зміни, тобто виникне економічна небезпека для її життєдіяльності.

Тому найперше слід визначити можливі ризики, загрози, їх джерела та форми вияву. Структура ризиків та загроз впливає на вибір об'єктів захисту.

Тому, коли йдеться про економічну безпеку фірми, найперше мають на увазі діагностику та механізм її забезпечення.

Механізм забезпечення економічної безпеки фірми – це система комплексно взаємопов'язаних і взаємодіючих передумов, засобів та чинників, за допомогою яких в умовах додержання законності створюються належні юридичні та фактичні можливості для її гармонійного розвитку, знешкоджуються ті негативні умови, що можуть завдати шкоди практичному втіленню (реалізації) її місії. Структурно він складається з функціональних блоків: діагностики, правового та організаційного блоків. Блок діагностики забезпечує керівництво фірми необхідною інформацією про ухвалення раціональних рішень щодо економічної безпеки, правовий – допомагає захищати права та інтереси фірми, організаційний – координує діяльність всіх підрозділів фірми.

Діагностика (від грецької – *diagnostikos* – здібний виявляти) – вчення про методи та принципи виявлення хвороб та встановлення діагнозу щодо економічної безпеки – має на меті своєчасно виявити вплив дестабілізуючих факторів на економіку фірми, причини їх виникнення, інтенсивність дії і на цій основі спрогнозувати та вибрати безпечний шлях розвитку (рис. 4.3).

Інтенсивність дії негативного чинника погіршує стан фірми переводячи його зі стану «Економічна безпека» у стан «Економічний ризик», «Економічна загроза» та «Економічна небезпека». Економічна безпека фірми – це стан, за якого забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності

фірми, гарантований захист її фінансових і матеріальних ресурсів, здатність адекватно і без значних втрат реагувати на зміни внутрішньої та зовнішньої ситуацій. Цей, протилежний «Економічній небезпеці», стан фірми для свого забезпечення вимагає певного механізму, первиною ланкою якого є діагностика.

Система діагностики економічної безпеки



Рис. 4.3 Основні елементи системи діагностики економічної безпеки фірми

Діагностиці підлягають усі складові безпеки підприємницької діяльності: фінансова, інтелектуальна, кадрова, техніко-технологічна, політико-правова, інформаційна, екологічна, силова.

Серед функціональних складових належного рівня економічної безпеки підприємства фінансова складова вважається провідною й вирішальною, оскільки за ринкових умов господарювання фінансами вона є «двигуном» будь-якої економічної системи.

Фінансова безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до наявних умов, що не впливає негативно на його діяльність.

Зміст цього поняття передбачає систему засобів, що забезпечують конкурентостійкість і фінансову стабільність підприємства, а також сприяють підвищенню рівня добробуту робітників.

Належний рівень економічної безпеки підприємства великою мірою залежить від складу кадрів, їхнього інтелекту та професіоналізму. Йдеться про змістову характеристику всього циклу охорони інтелектуальної та кадрової складової економічної безпеки.

Кадрова безпека є синтетичною категорією: економічної теорії, теорії управління персоналом, економіки праці, соціології, політології тощо. Кадрова безпека є уніфікованою категорією, яка виявляється на всіх рівнях, від окремо взятого підприємства до національної економіки.

Змістом категорії «кадрова безпека» є характеристика стану підприємства, за якого відбувається ефективне функціонування всіх його складових, забезпечення захищеності та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники його розвитку. Кадрова безпека охоплює безпеку життєдіяльності (безпека здоров'я, фізична безпека), соціально-мотиваційну (кар'єрна безпека, естетична безпека, адміністративно-незалежна безпека), професійну (безпека праці, інформаційна безпека, пенсійно-страхова безпека, безпека володіння сучасними знаннями), анти-конфліктну безпеку (патріотична безпека, психолого-комунікаційна безпека).

Процес охорони техніко-технологічної складової економічної безпеки, як правило, передбачає здійснення кількох послідовних етапів.

Перший етап охоплює аналіз ринку технологій щодо виробництва продукції, аналогічної профілю цього підприємства чи організації-проектувальника (збирання та аналіз інформації щодо особливостей технологічних процесів на підприємствах, котрі виготовляють аналогічну продукцію; аналіз науково-технічної інформації щодо нових розробок у цій галузі, а також технологій, спроможних здійснити інтервенцію на галузевий технологічний ринок).

Другий етап – це аналіз конкретних технологічних процесів і пошук внутрішніх резервів поліпшення використовуваних технологій.

На третьому етапі здійснюється: а) аналіз товарних ринків за профілем продукції, що виготовляється підприємством, та ринків товарів-замінників; б) оцінка перспектив розвитку ринків продукції підприємства; в) прогнозування можливої специфіки необхідних технологічних процесів для випуску конкурентоспроможних товарів.

Четвертий етап присвячується зазвичай розробці технологічної стратегії розвитку підприємства (виробника продукції), що має включати:

- 1) виявлення перспективних товарів з групи (номенклатури, асортименту), що виготовляється підприємством;
- 2) планування комплексу технологій для виробництва перспективних товарних позицій;
- 3) бюджетування технологічного розвитку підприємства на засаді оптимізації витрат за програмою технологічного розвитку, для вибору альтернатив, опрацювання власних розробок або придбання патентів і необхідного устаткування на ринку;
- 4) розробка загального плану технологічного розвитку підприємства (з відображенням у ньому вибору альтернативного варіанта технологічного розвитку строків та обсягів фінансування; відповідальних виконавців);
- 5) складання плану власних корпоративних НДДКР згідно з планом технологічного розвитку підприємства.

На п'ятому етапі реалізуються плани технологічного розвитку підприємства у процесі здійснення ним виробничо-господарської діяльності.

Шостий етап є завершальним, на якому аналізуються результати практичної реалізації заходів щодо охорони техніко-технологічної складової економічної безпеки на підставі спеціальної карти розрахунків ефективності таких заходів.

Загальний процес охорони політико-правової складової економічної безпеки здійснюється за типовою схемою, яка охоплює такі елементи (дії) організаційно-економічного спрямування:

- 1) аналіз загроз негативних впливів;

- 2) оцінка поточного рівня забезпечення;
- 3) планування комплексу заходів, спрямованих на підвищення цього рівня;
- 4) здійснення ресурсного планування;
- 5) планування роботи відповідних функціональних підрозділів підприємства (організації);
- 6) оперативна реалізація запропонованого комплексу заходів щодо організації належного рівня безпеки.

Діагностичні характеристики економічної безпеки фірми:

- 1) стійкість, стабільність та здатність до розвитку;
- 2) відсутність збитків;
- 3) висока платоспроможність;
- 4) висока ділова активність;
- 5) достатня рентабельність та конкурентоспроможність, якісна реалізація всіх планів та угод.

Економічний ризик – це можливість формування передумов для негативного впливу чинників на економіку фірми. Це ймовірність виникнення несприятливої ситуації.

Діагностичні характеристики економічного ризику фірми:

- можливість зниження стійкості, стабільності та здатності до розвитку;
- можливість збитків;
- можливість зниження платоспроможності;
- можливість зниження ділової активності;
- можливість зниження рентабельності, конкурентоспроможності.

Економічна загроза – це існування негативних чинників, які здійснюють дестабілізуючий вплив на функціонування економіки фірми.

Діагностичні характеристики економічної загрози фірми:

- порушення стійкості, стабільності та здатності до розвитку;
- наявність збитків;
- зниження поточної та загальної платоспроможності;
- зниження ділової активності;
- зниження рентабельності, конкурентоспроможності.

Економічна небезпека – це такий стан, за якого відбувається деструктивний вплив дестабілізуючих чинників на економіку фірми,

внаслідок чого нищиться її матеріально-технічна база, втрачаються здатності до простого відтворення та захисту від банкрутства.

Діагностичні характеристики економічної небезпеки фірми:

- втрата стійкості, стабільності та здатності до розвитку;
- наявність збитків в катастрофічних розмірах;
- втрата платоспроможності;
- втрата можливості отримати кредит;
- втрата конкурентоспроможності.

Мета діагностики економічної безпеки фірми – спрогнозувати та вибрати безпечний шлях розвитку фірми. Головне завдання – виявити вплив дестабілізуючих чинників на економіку фірми, причини їх виникнення, інтенсивність дії.

Система діагностики ґрунтується на таких принципах:

- повинна включати елементи, які характеризують межі впливу негативних чинників на стан безпеки фірми;
- елементи розміщені в послідовності, яка визначає зростання інтенсивності дії негативних чинників.

Методи та прийоми діагностики економічної безпеки фірми:

- читання фінансової (бухгалтерської) звітності;
- горизонтальний аналіз (вивчення змін статей звітності відповідно до попереднього періоду);
- вертикальний аналіз (визначення питомої ваги різних статей звітності в загальному результаті);
- аналіз трендів (визначення відносних відхилень показників звітності за декілька років від базисного рівня (року), що приймають за 100%);
- розрахунок фінансових коефіцієнтів (визначення співвідношень різних статей).

Аналіз та оцінка ризиків та загроз безпеці підприємницької діяльності.

Ризик можна оцінити з двох боків: як вірогідність настання небажаної події і як вартісний показник цієї події у разі її настання.

Є значна кількість внутрішніх і зовнішніх чинників ризику. Це обумовлено найперше тією різноманітністю зв'язків і відносин, в які обов'язково вступає підприємство. За матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових і інших зв'язків відбувається

обмін, споживання і переміщення сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, машин, устаткування, інвестицій, технологій, грошових коштів та ін.

Всі ці зв'язки та відносини виникають в конкретних політичних, соціально-економічних, природно-кліматичних й інших умовах, які сформувалися в масштабах всієї країни і на рівні певного конкретного регіону. Саме конкретна ситуація в тому або іншому населеному пункті, регіоні, де діє підприємство, може мати значний вплив на результати господарської діяльності.

Отримання інформації, яка призначена для прогнозування можливості настання небажаних наслідків, ґрунтується на:

- аналізі відомостей про події, що відбулися у минулому;
- власному досвіді;
- відомостях зсередини фірми;
- статистики злочинів навколо;
- інших даних, які мають значення для існування та роботи

фірми. Найпростіший та ефективний спосіб вивчення загроз – це розподіл їх на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні джерела небезпеки – це професійні злочинці, корумповані представники владних структур, стихійні лиха, акти вандалізму тощо.

Внутрішні – співробітники фірми, погодинні робітники, відвідувачі, клієнти тощо.

Значення мають ситуаційні можливості (наявність доступу, професійна підготовка злочинця, час) та мотивація особи (необхідність, обґрунтування необхідності для себе, самоствердження тощо).

Крім того, вірогідність настання небажаної події багато в чому залежить від загальної організації справ в компанії. Якщо на фірмі контрольні заходи проводяться постійно та комплексно (причому про це відомо всім співробітникам), то можливостей для вчинення, наприклад, фінансової махінації значно менше, ніж коли на фірмі панує хаос та анархія.

Наступний крок оцінки ризиків – встановлення показників вартості реалізації такого ризику. Наслідки залежать від

того, які активи компанії підлягають негативному впливу та наскільки сильно. Складові такі:

- вартість нерухомості, що підлягає ризику;
- додаткові витрати, що спричинені настанням небажаної події;
- недоотримання прибутків від скорочення чи припинення діяльності;
- інші збитки, завдані третім особам, внаслідок яких можливі фінансові санкції.

Наведений перелік свідчить, що загальні збитки можуть перевищувати всі активи, які підлягають ризику, тобто можуть бути більш ніж 100% від номінальної вартості бізнесу.

Встановивши, які події можуть завдати шкоди, дослідивши принципи, які призводять до їх настання, спрогнозувавши вірогідність їх реалізації та оцінивши їх наслідки, необхідно оцінити

ризики за важливістю. Співвідношення відомостей, отриманих під час аналізу, може включати конкретні цифри, які виникають внаслідок суб'єктивних оцінок і інтуїтивного прогнозування. Виконавши ці два етапи з дослідження безпеки, можна переходити до третього – завершального: управління ризиками.

В управлінні ризиками необхідно виокремити чотири головні складові.

1. Уникнення ризику. На перший погляд ця складова може вирішити всі проблеми, пов'язані із забезпеченням фінансової безпеки. Однак повністю уникнути всіх видів ризику можна, лише припинивши займатися бізнесом взагалі.

2. Передача ризику. Якщо реалізується підхід припинення виконання будь-яких функцій, що супроводжуються ризиком, то з економічного боку таке рішення не може бути визнано оптимальним тому, що у цьому разі фірмі необхідно відмовитися під прибутку (від цих видів діяльності).

Більш раціональний підхід – передача ризику як відведення від своєї структури. Наприклад, страхування від потенційних збитків. Тобто, під час реалізації ризику компанія отримає страхові виплати. Проте таке страхування, порівняно з іншими видами ризику, здійснюється рідко. А надто, у деяких випадках судові та законодавчі органи забороняють чи відокремлюють можливості

фізичних чи юридичних осіб загалом застосовувати такий підхід для зменшення юридичної відповідальності.

3. Обмеження ризику. Іноді керівництво фірми ухвалює рішення відмежувати частково чи повністю якийсь ризик. Наприклад, за кордоном – страхування від певних наслідків, у нас, наприклад, наведення корумпованих зв'язків у правоохоронних органах чи органах влади – це вартує грошей, але зменшує ризик.

Звісно, такі рішення ухвалюються лише після оцінки можливих ризиків чи їх наслідків. Але на вибір ризику, що обмежується, впливає некомпетентність осіб, які ухвалюють рішення, інколи вірогідність наступу окремих ризиків чи їх наслідки оцінюються помилково.

Взагалі рішення про обмеження можливого ризику визначається; з одного боку, можливостями фірми знизити вірогідність наступу небажаної дії; а з іншого – її здатністю обмежити фінансові та інші втрати, якщо подія відбудеться.

4. Скорочення ризику. Скорочення ризику можна досягти за допомогою використання різних заходів, поліпшення процедур, що використовуються у роботі, розроблення планів дій у нестандартних ситуаціях.

Крім того, необхідний аудит предметів, що використовуються, засобів та процедур забезпечення фінансової безпеки на предмет їх збереження чи дієвості, ефективного застосування під час зміни обставин, коли можливе виникнення нових видів ризику. Тому такий аудит, який здатний перевірити систему фінансової безпеки на предмет злочинних зазіхань та забезпечити скорочення втрат, є важливою умовою існування комерційної структури.

Активні способи захисту життєво важливих інтересів суб'єктів підприємницької діяльності.

Система економічної безпеки кожного підприємства є індивідуальною, її повнота і дієвість залежать від чинної в державі законодавчої бази, від обсягу матеріально-технічних і фінансових ресурсів, виділених керівниками підприємств, від розуміння кожним з працівників важливості гарантування безпеки бізнесу, а також від досвіду роботи керівників служб безпеки підприємств.

Основними елементами системи економічної безпеки підприємства є:

- захист комерційної таємниці та конфіденційності інформації;
- комп'ютерна безпека;
- внутрішня безпека;
- безпека будинків і споруд;
- фізична безпека;
- технічна безпека;
- безпека зв'язку;
- безпека господарсько-договірної діяльності;
- безпека перевезень вантажів та осіб;
- безпека рекламних, масових заходів, ділових зустрічей та переговорів;
- протипожежна безпека;
- екологічна безпека;
- радіаційно-хімічна безпека;
- конкурентна розвідка;
- інформаційно-аналітична робота;
- експертна перевірка механізму системи забезпечення.

Також до структурного складу системи економічної безпеки включають: фінансову безпеку, силову безпеку, техніко-технологічну безпеку, правову безпеку, кадрову безпеку та логістично-виробничу безпеку⁴⁷.

Система економічної безпеки підприємства не може бути однаковою для всіх. Вона індивідуальна для кожного підприємства, оскільки залежить від рівня розвитку і структури його виробничої діяльності, ефективності її використання, кваліфікації кадрів, від стану навколишнього середовища, зокрема конкурентного середовища, ризикованості виробництва.

Головне завдання системи управління економічною безпекою підприємства – це передбачення і випередження можливих загроз, що призводять до кризового стану, а також здійснення антикризового управління, яке спрямоване на

⁴⁷ Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління: монографія / З. Б. Живко. – Львів: Ліга-Прес, 2012. – 256 с.

виведення підприємства з кризового стану; мінімізація зовнішніх і внутрішніх загроз економічному стану суб'єкта підприємництва, зокрема його фінансовим, матеріальним, інформаційним, кадровим ресурсам, на основі розробленого комплексу заходів економіко-правового і організаційного характеру.

Необхідно пам'ятати, що найбільше значення у справі забезпечення економічної безпеки підприємництва мають первинні економіко-правові та організаційні заходи, що забезпечують, основу системи безпеки, на відміну від вторинних – технічних, фізичних тощо.

Об'єкт і суб'єкт системи забезпечення економічної безпеки підприємництва взаємопов'язані. Об'єктом системи є стабільний економічний стан суб'єкта підприємницької діяльності в поточний і перспективний періоди. Конкретними ж об'єктами захисту виступають ресурси: фінансові, матеріальні, інформаційні, кадрові. Суб'єкт системи гарантування економічної безпеки підприємництва має складніший характер, оскільки його діяльність зумовлюється не лише особливостями і характеристиками об'єкта, а й специфічними умовами зовнішнього середовища суб'єкта підприємницької діяльності. Відтак можна виокремити дві групи суб'єктів, що гарантують економічну безпеку підприємництва: зовнішні і внутрішні.

До зовнішніх суб'єктів належать органи законодавчої, виконавчої і судової влади, покликані гарантувати безпеку всіх за-конослухняних учасників підприємницьких відносин, причому діяльність цих органів не можуть контролювати підприємці. Ці органи формують законодавчу основу функціонування і захисту підприємницької діяльності в різних її аспектах і забезпечують її виконання⁴⁸.

До внутрішніх суб'єктів належать особи, що безпосередньо здійснюють діяльність із захисту економічної безпеки певного суб'єкта підприємництва. Суб'єктами можуть бути: працівники власної служби безпеки фірми (підприємства) та запрошені

⁴⁸ Zhyvko Z. B. Metodologiczne podejscie do zapewnienia bezpieczenstwa dzialalnosci przedsiebiorczej / Z. B. Zhyvko // Problemy Wspolczesnej Inzynierii «Informatyka». – Monografia. – Publikacja wydana za zgoda Rektora Politechniki Lubelskiej. – Lublin: Politechnika Lubelska, 2013. – 200 s. – S. 155–176.

працівники із спеціалізованих фірм, що надають послуги із захисту підприємницької діяльності.

Безпеку можуть створювати дві групи суб'єктів.

Перша група: займаються цією діяльністю безпосередньо на підприємстві і підпорядковані його керівництву. Серед них виокремлюють три підгрупи⁴⁹:

1) спеціалізовані суб'єкти, основним призначенням яких є постійна діяльність із забезпечення безпеки підприємства (в межах своєї компетенції відділ тощо);

2) напівспеціалізовані суб'єкти, частина функцій яких полягає в забезпеченні безпеки підприємства (маркетингова служба, юридичний підрозділ тощо);

3) решта персоналу та підрозділи підприємства, які в межах своїх посадових інструкцій та положень про підрозділи зобов'язані вживати заходів щодо забезпечення безпеки підприємства.

Друга група: зовнішні органи та організації, які функціонують самостійно і не підпорядковуються керівництву підприємства, але водночас їхня діяльність значно впливає на безпеку підприємства. Суб'єктами цієї групи є:

- законодавчі органи;
- органи виконавчої влади;
- суди;
- правоохоронні органи;
- науково-освітні заклади;
- промислові шпигуни;
- конкуренти;
- іноземні компанії;
- кримінальні структури;
- фірми-розвідники.

Головною умовою формування системи економічної безпеки підприємства є визначення сфер, у яких діють чинники небезпек і загроз.

До таких сфер належать: безпека в техногенній, науково-технічній, екологічній, інформаційній, психологічній сферах; фізична та пожежна безпека.

⁴⁹ Живко З. Б. Методологія управління економічною безпекою підприємства: монографія / З. Б. Живко. – Львів: Вид-во Ліга-Прес, 2013. – 474 с.

Надійність і ефективність системи безпеки підприємства визначають за одним критерієм – відсутністю чи наявністю завданих йому матеріальних збитків і моральної шкоди. Зміст цього критерію характеризується такими показниками:

- а) запобігання витоку конфіденційних відомостей;
- б) запобігання протиправним діям з боку персоналу підприємства, його відвідувачів, клієнтів або припинення таких дій;
- в) збереження майна й інтелектуальної власності підприємства;
- г) запобігання надзвичайним ситуаціям;
- ґ) припинення насильницьких злочинів щодо окремих (спеціально виділених) працівників підприємства і груп їх;
- д) своєчасне виявлення і припинення спроб несанкціонованого проникнення на об'єкти підприємства, що охороняються.

Політика безпеки підприємства – це орієнтири для дій і ухвалення рішень, які полегшують досягнення цілей. Для встановлення цих загальних орієнтирів необхідно сформулювати цілі забезпечення безпеки підприємства.

Цілі політики безпеки:

- захист фінансових ресурсів підприємства;
- захист прав та інтересів підприємства;
- зміцнення інтелектуального потенціалу підприємства;
- збереження та примноження власності;
- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- інформаційне забезпечення діяльності підприємства і підвищення його ефективності;
- орієнтація на стандарти й лідерство;
- сприяння управлінським структурам у досягненні цілей підприємства;
- запобігання залежності від випадкових і недобросовісних ділових партнерів.

З урахуванням викладеного можна визначити такі загальні орієнтири дій і ухвалення рішень, які полегшують досягнення цих цілей⁵⁰:

⁵⁰ Менеджмент персоналу: навч. посібник / З. Б. Живко, І. Ю. Копелєв, І. Б. Гапій, М. О. Живко, І. М. Горбан. – Львів: Ліга-Прес, 2013. – 380 с.

- а) збереження і накопичення ресурсного потенціалу;
- б) проведення комплексу превентивних заходів щодо підвищення рівня захищеності власності й персоналу підприємства;
- в) залучення до діяльності із забезпечення безпеки підприємства всіх його працівників;
- г) професіоналізм і спеціалізація персоналу підприємства;
- г) пріоритетність несилових методів запобігання загрозам і їх нейтралізації;
- д) створення служби економічної безпеки на підприємстві.

Отже, було проведено теоретичний аналіз системи управління економічною безпекою. Також вдосконалено цілі політики безпеки на підприємстві та визначено завдання, вирішення яких призведе до досягнення мети на підприємстві. Застосовуючи це методичне забезпечення економічної безпеки на підприємстві, зростає ймовірність тривалішого «життєвого циклу» підприємства, адже лише через чітко організовану систему економічної безпеки підприємство зможе активно змагатися у конкурентній боротьбі за своє місце на ринку.

Запитання для самоконтролю

1. Які Вам відомі підходи до формування системи економічної безпеки підприємства?
2. В чому суть функціонального підходу до формування системи економічної безпеки підприємства?
3. Назвіть елементи економічної безпеки.
4. Перечисліть функціональні складові економічної безпеки.
5. Які завдання вирішуються системою економічної безпеки?
6. Які нормативні показники використовують під час оцінювання фінансової безпеки підприємства?
7. Поясніть особливості діагностики системи економічної безпеки підприємства.
8. Дайте визначення механізму забезпечення економічної безпеки підприємства.

9. Охарактеризуйте кадрову безпеку підприємства.

10. Назвіть етапи техніко-технологічної безпеки підприємства.

Тестові завдання

1. Процес охорони техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства включає:

- а) два етапи;
- б) три етапи;
- в) шість етапів.

2. Економічний ризик – це ...

- а) можливість збитків;
- б) існування негативних чинників, які здійснюють дестабілізуючий вплив на функціонування економіки фірми;
- в) можливість формування передумов для негативного впливу факторів на економіку фірми.

3. Економічна небезпека – це ...

- а) існування негативних чинників, які здійснюють дестабілізуючий вплив на функціонування економіки фірми;
- б) можливість формування передумов для негативного впливу факторів на економіку фірми;
- в) такий стан, за якого відбувається деструктивний вплив дестабілізуючих чинників на економіку фірми, внаслідок чого нищиться її матеріально-технічна база, втрачаються здатності до простого відтворення та захисту від банкрутства.

4. В управлінні ризиками виокремлюють ... головні складові:

- а) дві;
- б) три;
- в) чотири.

5. Об'єктом системи ЕБП є:

- а) органи законодавчої, виконавчої та судової влади, покликані гарантувати безпеку;
- б) його складові;
- в) стабільний економічний стан суб'єкта підприємницької діяльності в поточному і перспективному періодах.

6. Безпеку можуть створювати ...

- а) шість груп суб'єктів;

**Розділ
5**

**ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ
СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ
ПІДПРИЄМСТВА**

- 5.1 Ризик і його вплив на економічну безпеку підприємства
- 5.2 Визначення ризиків у діяльності підприємства
- 5.3 Управління економічними ризиками підприємства
- 5.4 Основні напрями забезпечення економічної безпеки підприємства

**5.1 Ризик і його вплив
на економічну безпеку підприємства**

Ризик – це важливий елемент підприємницької діяльності. Основна риса характеру підприємця – нахил до ризику. Досягає успіху той підприємець, який вміє вчасно ризикувати. Закон України «Про підприємництво» у понятті «підприємництво» визначає, що це діяльність на свій ризик.

Підприємницький ризик – це: 1) імовірність виникнення збитків або неодержання доходів порівняно з варіантом, що прогнозується; 2) невизначеність очікуваних доходів.

Види витрат від ризику:

1. Матеріальні – витрати матеріальних об'єктів у натуральному виразі (устаткування, матеріалів, палива, енергії, продукції).
2. Фінансові – пряма грошова шкода (штрафи, додаткові податки, витрати цінних паперів, грошових коштів).
3. Витрати часу (невчасний вихід на ринок, збільшення тривалості виробничого циклу та ін.).

4. Особливі види втрат: завдання шкоди здоров'ю і життю людей, природному середовищу, престижу фірми та ін. Питаннями запобігання збитків, зменшення ризику на великих підприємствах у розвинутих країнах звичайно займається менеджер з управління ризиком.

Способи зменшення ризику:

1) прогнозування тенденцій ринкової кон'юнктури (попиту, рівня конкуренції) із залученням компетентних спеціалістів (експертів, консультантів);

2) розподіл ризику між учасниками проекту;

3) утворення резервного фонду;

4) страхування ризику, тобто передання ризиків страхової компанії. З погляду страхування, ризики поділяються на: – ринкові (зміни цін, попиту, конкуренції); – політичні (зміна уряду, законів); – виробничі (нестача сировини, нераціональне використання устаткування, втрати робочого часу); – особисті (нестача освіти, безробіття, розлучення, непрацездатність, смерть); – майнові (втрати майна від стихійних лих).

Економічна безпека фірми (підприємства) – це такий стан ресурсів (капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам).

Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки ефективно його керівництво та спеціалісти (менеджери) будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього та внутрішнього середовища.

Залежно від суб'єктної обумовленості негативні впливи на економічну безпеку можуть бути об'єктивними і суб'єктивними.

Об'єктивними вважаються такі негативні впливи, що виникають не з вини підприємства або його окремих працівників.

Суб'єктивні впливи виникають внаслідок неефективної роботи підприємства загалом або його окремих працівників (насамперед керівників і функціональних менеджерів).

Типова структура функціональних складових економічної безпеки підприємства охоплює:

1) фінансову складову – досягнення найефективнішого використання ресурсів;

2) інтелектуальну й кадрову складові – збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства; ефективне управління персоналом;

3) техніко-технологічну складову – ступінь відповідності застосовуваних на підприємстві технологій найкращим світовим аналогам за оптимізації витрат ресурсів;

4) політико-правову складову – всебічне правове забезпечення діяльності підприємства, дотримання чинного законодавства;

5) інформаційну складову – ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства (організації);

6) екологічну складову – дотримання чинних екологічних норм, мінімізація втрат від забруднення довкілля.

Найперше для того, щоб попередити виникнення загрози та нейтралізувати її негативні наслідки, потрібне ефективне управління ризиками, оскільки загроза, на думку багатьох вчених, є нега-

тивним результатом ризику, тобто прогнозування можливості настання потенційно ризикової події, а також можливість вчасно вжити заходів щодо запобігання або зниження ступеня наслідків, що можуть настати від ризику, призведе до ненастання загрози. Отже, ризиками необхідно управляти, тобто проводити певні заходи щодо зниження імовірності їхнього виникнення, а також зменшення втрат від них⁵¹.

Для будь-якого підприємства оцінка і вивчення ризиків необхідні, щоб визначити настання подій з негативними наслідками, а також небезпеку виникнення непередбачених втрат,

⁵¹ Ермасова Н. Б. Риск-менеджмент организации / Н. Б. Ермасова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2005. – 240 с.

збитків, недоотримання доходів, прибутку порівняно з запланованим варіантом⁵².

Отже, *інститут управління ризиками* включає:

- прогноз виникнення будь-яких потенційних ризиків;
- вжиття заходів щодо усунення причин та умов, що спричиняють ризик;
- мінімізацію ризику чи негативних наслідків, які можуть виникнути від того чи іншого ризику.

Управління ризиком у цілях безпеки охоплює такі методи:

- усунення або запобігання ризику. Очевидно, що потрібно уникати ризику невиконання зобов'язань, неповернення кредиту та інше;
- зменшення несприятливого впливу тих чи інших факторів на результати виробництва і загалом підприємницької діяльності;
- передання або переведення ризику;
- оволодіння ризиком.

Це найбільш дієвий метод ризикового менеджменту, застосування якого доцільне і необхідне, коли потенційні втрати незначні, коли здійснюється для попередження або зниження шкоди від впливу непередбачених обставин⁵³.

До основних ефективних напрямів регулювання ступеня ризику належать:

1. *Уникнення ризику* – це заходи, спрямовані на недопущення ризикованих ситуацій. Об'єктом превентивних заходів виступають ризикові ситуації. Превентивні заходи уникнення ризику поділяються на дві групи: універсальні (характерні для різних видів ризику і за суттю мають однаковий характер впливу) та спеціальні (спрямовані на недопущення окремих видів господарського ризику).

⁵² Данченко О. Б. Огляд методів аналізу ризиків в проєктах / О. Б. Данченко, В. О. Занора // Управління проєктами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – № 1 (21). – С. 57–64.

⁵³ Білоус О. В. Сучасна світова фінансово-економічна криза як прояв тотальної кризи системи глобалізму / О. В. Білоус // Економічний часопис. – 2008. – № 21. – С. 3; Живко З. Б. Методологія управління економічною безпекою підприємства: монографія / З. Б. Живко. – Львів: Вид-во Ліга-Прес, 2013. – 474 с.

2. *Вирівнювання ризику* – це процес нейтралізації негативного впливу здійснення ризикових операцій через паралельне проведення операцій, які дають гарантовано позитивний результат або здійснення розподілу втрат серед суб'єктів, причетних до господарського ризику. Вирівнювання ризику потребує незначних витрат, він є невід'ємним елементом підприємницьких дій, свідченням високої економічної культури працівників. Залежно від змісту здійснюваних заходів з вирівнювання ризику розрізняють такі його види: вирівнювання ризику в просторі, вирівнювання ризику в часі, диверсифікація ризиків.

3. *Збереження ризику* на існуючому рівні може відбуватися через створення резервних фондів, самострахування, отримання кредитів, позик або державних дотацій для компенсування збитків та відновлення виробництва.

4. *Зниження ризику передбачає зменшення або розмірів можливого збитку, або імовірності настання несприятливих подій.* Найчастіше воно досягається за допомогою здійснення попереджувальних організаційно-технічних заходів, оптимізації товарно-матеріальних запасів, зменшення простоїв обладнання, лімітування⁵⁴.

5.2 Визначення ризиків у діяльності підприємства

⁵⁴ Штефаніч Д. А. Розробка сучасного стандарту з управління ризиками – важливий Управління підприємницьким ризиком / Д. А. Штефаніча. – Тернопіль: «Економічна думка», 1999. – 224 с.; Живко З. Б. Методологія управління економічною безпекою підприємства: монографія / З. Б. Живко. – Львів: Вид-во Ліга-Прес, 2013. – 474 с.; Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В. В. Вітлінський, П. І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.; Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посібник / О. В. Бондар. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 388 с.; Дикань В. Л. Економічна безпека підприємства: навч. посібник / В. Л. Дикань, І. В. Воловельська, О. В. Маковоз. – Х.: УкрДАЗТ, 2011. – 266 с.

Визначення ризиків – це один з важливих етапів управління ризиками у підприємницької діяльності, адже визначає вірогідні ризики, які можуть відбутися у підприємницькій діяльності або події, які їх обумовлюють та провокують, та створює основу для їх кількісного аналізу, а тому є фундаментом для ухвалення рішення щодо управління ризиками підприємства.

Виявлення ризиків відбувається на основі якісного оцінювання ризиків. Оцінювання ризиків – це визначення кількісно чи якісно величини або ступеня ризику. Складається з двох взаємодоповнюючих етапів: якісного (виявлення ризиків) та кількісного оцінювання (рис. 5.1 – за Качаловим оцінювання ризиків визначається як аналіз ступеня ризику⁵⁵).



Рис. 5.1 Методи аналізу ступеня ризику

Для здійснення ефективного та точного кількісного оцінювання ризиків підприємство потребує здійснення надійного визначення ймовірних джерел та ймовірності конкретних подій, що загрожують чи можуть загрожувати ефективній діяльності⁵⁶.

Виявлення ризиків у підприємницькій діяльності проводять за різними критеріями. Визначення ризиків за ознакою приналежності до певного виду економічної діяльності формує складну систему, що створена на особливостях функціонування

⁵⁵ Качалов Р. М. Управление хозяйственным риском / Р. М. Качалов; РАН; Центральный экономико-математический ин-т. – М.: Наука, 2002. – 192 с.

⁵⁶ Кузьмін О. Є. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова системи менеджменту / О. Є. Кузьмін, А. С. Мороз, Н. Ю. Подольчак, Р. В. Шуляр; Національний ун-т «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 336 с.

(специфіка завдань, складність управління, виробництва та організації роботи, статус галузі тощо). Метою такого аналізу є визначення інвестиційно-привабливої діяльності та виду економічної діяльності, коефіцієнтів стійкості підприємств.

Іншими критеріями є поділ підприємств залежно від форм власності: державної, приватної та змішаної, а також залежно від розміру на: великі, середні та малі.

Формування інтеграційного підходу виявлення ризиків підприємства, за яким ризики визначаються для підприємства з позиції приналежності підприємства до певного виду економічної діяльності, з позиції форми власності та розміру підприємства, обумовлено наявністю на кожному рівня своїх особливих ризиків або можливості визначення таких.

Застосування такого підходу обумовлене взаємозв'язком факторів ризику та самих ризиків, та їх класифікацій. Систему факторів, що спричиняють ризики підприємства, можна класифікувати за різними ознаками, але обирають такі чи таку, що буде відповідати процесу управління ризиками підприємства. Відтак класифікація факторів, що зумовлюють ризики, чи просто факторів ризику повинна бути основою для створення класифікації ризиків підприємства та визначати групи методів управління ними.

Саме вибір факторів ризику як основи формування процесу управління ризиками підприємства пов'язано з тим, що причини ризику – це події, які потенційно можуть бути реалізованими і водночас вплинути на підприємницьку діяльність. А фактори ризику – це умови, які можуть спричиняти реалізацію причини ризику, тобто це джерела ризику.

Оскільки підприємницька діяльність, не залежно від виду економічної діяльності, форми власності та розміру підприємства, здійснюється в умовах невизначеності, то прагнення отримати прибуток спонукає до спроб визначення джерел ризику, а отже, врахування усіх вірогідних ризиків підприємства.

Однією з найбільш поширених класифікацій факторів є їх поділ на зовнішні та внутрішні залежно від джерел їх виникнення⁵⁷.

⁵⁷ Машина Н. І. Економічний ризик: методи його вимірювання: навч. посібник / Н. І. Машина. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.

Цінність зазначеної класифікації полягає в можливостях: визначення загроз підприємству; визначення причини виникнення небажаного розвитку події; попереднього оцінювання масштабів виявів факторів ризиків; знайти методи управління ризиками; по-п'яте, формування інформаційної бази ухвалення управлінського рішення та розроблення рекомендацій⁵⁸.

Саме врахування цієї ознаки (рис. 5.2) допоможе розкрити особливі ризики підприємства, що виникають у підприємств різних за видами економічної діяльності залежно від форми власності та розміру.

Оскільки аналіз проведених досліджень засвідчив, що в основі класифікації факторів, що спричинюють ризики, є джерело генерування ризиків, то в основі групування ризиків підприємства повинно бути джерело їх виникнення.



Рис. 5.2 Класифікаційна схема факторів ризику підприємства⁵⁹

⁵⁸ Сулим М. В. Економічний ризик та методи його вимірювання: навч. посібник / М. В. Сулим. – Львів: Вид-во Львів. комерц. академії, 2003. – 196 с.

⁵⁹ Тюленєва Ю. В. інтеграційний підхід визначення ризиків підприємства / Ю. В. Тюленєва // Ефективна економіка. Електронне фахове наукове

Групування факторів ризику, а відтак і самих ризиків залежно від джерела їх генерування обумовлено і різним середовищем функціонування підприємств різних за видами економічної діяльності, наявністю різних ресурсів (основних та оборотних засобів, робітників), вбудованих механізмів їх функціонування (апріорі на державні підприємства менше впливають політичні ризики).

Ці фактори визначаються середовищем функціонування об'єкта дослідження, як внутрішнім (органом управління), так і зовнішнім.

Отже, ризики підприємства формуються під впливом факторів, які залежать від особливостей підприємства (приналежність певному виду економічної діяльності, форма власності, розмір, тощо).

5.3 Управління економічними ризиками підприємства

Запорукою успіху управлінського рішення щодо введення нового фінансового інструмента і реалізації за його допомогою конкретного проекту має слугувати інститут управління ризиками або ризик-менеджмент, який охоплює:

- прогноз виникнення будь-яких потенційних ризиків у процес запровадження нововведення або реалізації конкретного проекту;
- вжиття заходів щодо усунення причин та умов, що спричиняють ризик, або мінімізацію ризику чи негативних наслідків, які можуть виникнути від того чи іншого ризику.

Управління ризиками включає прогнозування можливості настання потенційно ризикової події і, відповідно, дає можливість вчасно вжити заходів щодо запобігання або зниження ступеня наслідків, що можуть настати від ризику, який не можна локалізувати.

Управління економічними ризиками, як будь-яка інша система управління, має об'єкт та суб'єкт.

Об'єктом управління ризиками є здійснення економічної діяльності за умов невизначеності й економіко-правові відносини, ще виникають між господарчими суб'єктами у процесі усунення чи реалізації ризику.

Суб'єкт такого управління – це група менеджерів підприємства та/або фахівців спеціалізованих компаній, які через різноманітні варіанти комбінованих дій здійснюють цілеспрямовану диверсифікацію ризиків для ефективної економічної діяльності.

Організація управління ризиками економічної діяльності передбачає створення підсистем та інфраструктурних елементів управління ризиками на рівні підприємства.

В організаційній структурі підприємства будь-якої форми власності ці функції може бути покладено як на спеціально створені структурні елементи, так і сукупно на рівні співпраці фахів-

ців аналітичних, юридичних відділів, служб безпеки тощо. Якщо є потреба, можна залучити фахівців спеціалізованих компаній, або функції з управління ризиками можуть взагалі передаватися іншим компаніям.

Узагальнюючи різні підходи до оцінювання економічних ризиків, можна виокремити певну модель такого оцінювання:

1) визначення зацікавлених осіб-користувачів аналітичної інформації (менеджмент підприємства, власники корпоративних прав);

2) вибір ключових показників, що якнайкраще характеризують певну економічну альтернативу;

3) визначення факторів, щодо яких ризик-менеджер не має одностайної думки щодо їхнього впливу на економічний ризик;

4) встановлення меж ризику;

5) визначення ризикової альтернативи.

Після оцінювання та вимірювання економічного ризику виникає питання щодо ухвалення управлінського рішення стосовно методів зниження ризику. Головним завданням вирішення цієї

проблеми є забезпечення оптимального співвідношення між рівнем досягнутого зниження ризику і необхідними для нього додатковими витратами. Проте слід зважати на неможливість зменшення впливу деяких неконтрольованих чинників ризику (очікування кризи чи піднесення економіки загалом, рух банківського відсотка, війни, форс-мажор тощо).

5.4 Основні напрями забезпечення економічної безпеки підприємства

Складові безпеки можна класифікувати, наприклад, за типами загроз.

Безпека з боку фізичних загроз може забезпечуватися теорією і практикою виживання; безпека з боку психологічних загроз – спеціальними знаннями, консультаціями, навіть вашим світоглядом і характером; безпека з боку загроз інформації – організаційним і технічним захистом. Але всі ці складові нероздільні.

Ефективна безпека підприємницької діяльності забезпечується на таких взаємопов'язаних напрямках:

- захист від злочинного світу;
- захист від порушень закону з тим, щоб самим не потрапити під його санкції;
- захист від недобросовісної конкуренції;
- захист від протиправних дій власних співробітників.

Щодо останнього напрямку, то цей напрям дій реалізується на таких ділянках:

- виробничій (збереження матеріальних цінностей);
- комерційній (оцінювання партнерів, юридичний захист інтересів);
- інформаційній (визначення значущості інформації, порядку надходження, використання, передання, захисту від викрадення);
- кадрового забезпечення.

Оскільки чинників, що становлять загрозу для фірми, достатньо багато, доцільно всю роботу із забезпечення безпеки

координувати з єдиного виконавчо-розпорядницького органу, який називають «службою (відділом) безпеки». Ця служба контролює практично всіх ланки фірми і вживає ефективних заходів протидії дестабілізуючим чинникам, використовуючи для цього, у разі необхідності, не лише власні сили, але й сили усієї фірми, а в окремих випадках – і сили зовнішніх організацій.

Безпека сучасного комерційного підприємства забезпечується за допомогою таких режимів: конфіденційності та захисту об'єктів інтелектуальної власності, що формують інформаційну безпеку; фізичної охорони, тобто забезпечення фізичної безпеки майна і персоналу фірми.

За тих умов, що існують на українському ринку, розраховувати на ефективний захист своїх життєво важливих інтересів підприємств може лише у таких випадках:

- якщо він здатний організувати процедурно-орієнтований процес, який повинен бути спрямований на позбавлення потенційного супротивника інформації про виробничі і торговельні можливості та наміри підприємства, зазвичай шлях виявлення та усунення індикаторів (тобто демаскуючих ознак каналів витоку інформації), пов'язаних із плануванням і здійсненням підприємницької діяльності;

- якщо у цьому процесі будуть задіяні всі службовці підприємства, а не лише служба безпеки.

Ідея методу системного підходу до проблем забезпечення економічної безпеки полягає в тому, щоб припинити, скоротити або хоч обмежити витік тих часток цінної інформації, які можуть дати конкурентам можливість наперед виявити, що саме в цей момент керівництво фірми планує та здійснює.

На жаль, ми змушені констатувати, що у нас майже немає таких необхідних для реалізації системного підходу складових, як:

- достатньо повна законодавча база, що регулює основні відносини у сфері бізнесу. Наприклад, у нас недостатньо розвинуте право і юридичне забезпечення економічної діяльності;

- відпрацьований механізм економічної реформи на загальнодержавному і регіональному рівнях;

- достатній рівень включення суспільства у процеси економічних перебудов;
- державна програма боротьби з поширеною у сфері національної економіки корупцією;
- ефективна національна статистика і контроль.

Сьогодні на ринку України, на якому існує понад тисяча приватних банків, більше трьох тисяч посередницьких фірм і більше одного мільйона малих підприємств, безпека стала таким же товаром, як і нафта, газ, метал та інформація. На неї є доволі значний попит. У співвідношенні з рівнем розвитку сучасних ринкових відносин і навколишньої ситуації в країні найбільший попит на ринку безпеки мають послуги забезпечення фізичного та технічного захисту.

Однак з установами ринку такого виду послуг буде зменшуватися попит на ці види безпеки і зросте попит на технології та методики захисту комерційної таємниці, послуги забезпечення інформаційної безпеки, захист від ризику в комерційній діяльності, тобто на специфічні навички «контррозвідників, розвідників та аналітиків комерційних служб безпеки». Ця тенденція вже визначилася, і в міру її поширення та поглиблення, вірогідно буде зменшуватися кількість охоронних підприємств і служб безпеки, буде змінюватися зміст і профіль їхньої роботи, тобто і тут закони ринку будуть дуже жорсткі, і багато охоронних підприємств, які не зможуть перебудувати свою роботу, збанкрутують.

Легше, дешевше та корисніше зберігати необхідний рівень економічної безпеки, ніж вести довгі, дорогі та не завжди перспективні судові процеси, намагаючись захистити свої права.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке ризик?
2. Які види витрат від ризику є. Охарактеризуйте їх?
3. Економічна безпека фірми – це...
4. Які типи включає структура функціональних складових економічної безпеки?
5. Що таке визначення ризиків?
6. Які методи аналізу ступеня ризику ви знаєте?

7. Охарактеризуйте класифікаційну схему факторів ризиків підприємства?

Тестові завдання

1. Важливий елемент підприємницької діяльності – це...

- а) ризик;
- б) структура;
- в) кадрове забезпечення.

2. Підприємницький ризик – це...

- а) витрати матеріальних об'єктів у натуральному виразі;
- б) імовірність виникнення збитків або неодержання доходів

порівняно з варіантом, що прогнозується;

- в) пряма грошова шкода.

3. Фактори підприємницької діяльності поділяються на:

- а) зовнішні та внутрішньоорганізаційні;
- б) внутрішні та зовнішньоорганізаційні;
- в) організаційні і зовнішні.

4. Група менеджерів підприємства та/або фахівців спеціалізованих компаній, які через різноманітні варіанти комбінованих дій здійснюють цілеспрямовану диверсифікацію ризиків для ефективної економічної діяльності – це ...

- а) об'єкт управління;
- б) суб'єкт управління;
- в) механізм управління.

5. Методи аналізу ступеня ризику поділяються на:

- а) статистичний і аналітичний;
- б) експертний і доцільний;
- в) кількісний і якісний.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

- 6.1 Сутність антикризового управління підприємством
- 6.2 Визначення рівня фінансово-економічної стійкості підприємства
- 6.3 Принципи та особливості організації антикризового управління

6.1 Сутність антикризового управління підприємством

Велика ймовірність виникнення та розвитку кризи у процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Нині цей термін набув значного поширення, однак розуміння сутності цього напряму управління, його змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя ще перебуває на стадії формування, що спричиняє різні підходи та тлумачення, нетотожність оцінок окремих базових положень.

За останні роки видано значну кількість спеціалізованих колективних та індивідуальних монографій, науково-методичних видань, присвячених проблемам антикризового управління підприємством, в яких із іншими питаннями досліджено і змістовні ознаки цього терміна.

Загальновизнано, що антикризове управління слід розглядати як один з функціональних напрямів управління підприємством (як різновид організації управління), тобто, як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що має організація. Антикризове управління є складовою менеджменту підприємства загалом, яка

використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання.

Залежно від стадії (глибини) кризи антикризове управління диференціюється на такі підвиди:

1) передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та вирішення проблем (ухвалення рішень) з метою запобігання кризі;

2) управління в умовах кризи, метою якого визнається стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи;

3) управління процесами виходу з кризи, що здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи.

Особливістю антикризового управління є не лише спрямування, а й структурно-логічна побудова, спеціальний інструментарій, окремий суб'єкт проведення, що в комплексі й дає змогу

розглядати антикризове управління як виокремлений напрям управлінської діяльності.

Можливість здійснення антикризового управління ґрунтується на таких положеннях теорії кризи:

– кризові явища можуть бути керованими, тобто кризи можливо передбачати, очікувати, спричиняти, прискорювати, запобігати, відтягувати; їх зовнішній вияв та наслідки – пом'якшувати;

– до криз можливо та необхідно готуватися;

– управління в умовах кризи потребує застосування особливих підходів, спеціальних знань та навичок.

Відтак антикризове управління не завжди має бути агресивним за своєю суттю, може використовуватися і тактика нейтралітету, очікування тощо.

Можливість антикризового управління визначається насамперед людським фактором. Лише усвідомлена діяльність людини дає змогу шукати та знаходити шляхи вирішення критичних ситуацій, концентруватися на вирішенні найбільш складних проблем, накопичувати досвід переборення криз та

творчо використовувати його з урахуванням реалій поточної макроситуації та особливостей господарської системи підприємства.

Антикризове управління в закордонній літературі найчастіше розглядається як зовнішнє управління, що здійснюється спеціально підготовленими та запрошеними на підприємство фахівцями, і доцільне тільки на підприємствах, банкрутство яких має негативні суспільні наслідки. На інших підприємствах організація такого антикризового управління не має сенсу, оскільки це обтяжить їх власників додатковими витратами, продовжить неефективне використання ресурсів, що призведе до агонії підприємства.

Інший підхід пов'язує антикризове управління з самоорганізацією системи на базі активного та кваліфікованого, насамперед внутрішнього, менеджменту. Його основні процедури повинні застосовуватися не тоді, коли єдиним засобом управління є зовнішнє регулювання його діяльності, а постійно, не допускаючи входження в кризовий період, за можливості обмежуючись гомеостатичними перетвореннями, тобто превентивними діями.

Отже, внутрішнє антикризове управління повинно здійснюватися протягом усього життєвого циклу підприємства і розглядатися не як тимчасовий захід, а постійна складова системи менеджменту.

Хибними також є обмеження періоду антикризового управління ситуацією банкрутства та специфічними управлінськими зусиллями, які здійснюється в перебігу зовнішнього управління підприємством арбітражними керуючими, котре пропонується окремими дослідниками, оскільки кризові явища потребують відповідного реагування значно раніше від початку ініціювання відповідних судових процедур.

Розглядаючи сутність та завдання антикризового управління, усі дослідники однак в думці щодо його специфічності.

Основні відмінності, що притаманні антикризовому управлінню, полягають у такому:

- 1) специфічність мети здійснення – збереження підприємства як господарюючого суб'єкта та відновлення його життєздатності;
- 2) використання специфічного управлінського інструментарію, тобто засобів та прийомів управлінського впливу;

антикризове управління не може бути зведено, наприклад, до пошуку резервів зростання продуктивності праці, скорочення витрат, пошуку нових ринків збуту, реструктуризації активів та пасивів.

3) відокремлення суб'єктів здійснення, які мають відповідну фахову підготовку, повноваження, знання та навички, беруть на себе відповідальність за результати своєї діяльності;

4) значні ресурсні обмеження, пов'язані з неможливістю або складністю отримання додаткових ресурсів, насамперед фінансових, оскільки їх залучення в умовах низької (навіть від'ємної) кредитоздатності та інвестиційної привабливості є надзвичайно складним управлінським завданням;

5) суттєві часові обмеження, обумовлені можливими агресивними діями кредиторів підприємства та виникненням загрози ініціювання банкрутства та обмеження дієздатності керівництва підприємства;

6) орієнтація управлінських зусиль не лише на зовнішні вияви ускладнень та проблем, а й на їх першопричини, що є перешкодою повторення кризи;

7) підвищена ризикованість управлінських рішень, що ухвалюються та реалізуються, у зв'язку з високим ступенем нестійкості (напруження) господарської системи;

8) підвищення значущості інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, що ухвалюються, порівняно більший обсяг використання аналітично-розрахункових та прогностичних процедур;

9) орієнтація на мінімізацію втрат усіх зацікавлених осіб – власників, персоналу, кредиторів, держави;

10) використання інноваційних рішень, креативного підходу до визначення типу поведінки в кризовій ситуації та пошуку шляхів її вирішення;

11) забезпечення високої ефективності управлінського впливу потребує більших фінансових та інтелектуальних витрат, відповідно має більшу вартість порівняно з нормальними умовами господарювання.

Узагальнюючи наведене, термін «антикризове управління» можна тлумачити так – це постійно організоване спеціальне

управління, основою якого є система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що ухвалюються відокремленим суб'єктом в умовах значних ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для підтримки відповідного рівня фінансово-економічної безпеки господарюючого суб'єкта.

6.2 Визначення рівня фінансово-економічної стійкості підприємства

У системі складових фінансової стабільності підприємства фінансова стійкість займає одне з головних місць. Тому потрібен пошук шляхів досягнення певного ступеня фінансової стійкості підприємства.

Для забезпечення фінансової стабільності функціонування підприємства у перспективі необхідно визначати конкретний рівень фінансової стійкості та здійснювати її кількісну оцінку. Велике значення мають визначення «певного рівня» фінансової стійкості, низки чинників, що обумовлюють межу стійкості, обґрунтованості методичних підходів до її оцінки, особливо в умовах економіки кризового періоду.

Кожне підприємство має визначити межу своєї фінансової стійкості. Недостатня фінансова стійкість підприємства може призвести до його неплатоспроможності, а надлишкова – сприятиме створенню «зайвих» запасів та резервів, внаслідок чого збільшаться витрати на їх утримання, спостерігатиметься недоотримання прибутку та гальмування темпів економічного розвитку підприємства.

Надлишкова фінансова стійкість також негативно впливає на виробничо-торговельну діяльність, оскільки виступає гальмом її розвитку, збільшуючи затрати підприємства надлишковими запасами і резервами.

Чинники макроекономічного характеру впливають на всі підприємства, проте характер їх впливу на фінансову стійкість

залежить від специфіки діяльності кожного окремого суб'єкта господарювання.

Внутрішні чинники, які впливають на фінансову стійкість, відображають специфіку діяльності підприємства та обумовлюються стадією життєвого циклу самого підприємства. Від того, які саме фактори впливають на неї, розрізняють декілька видів стійкості (рис. 6.1).

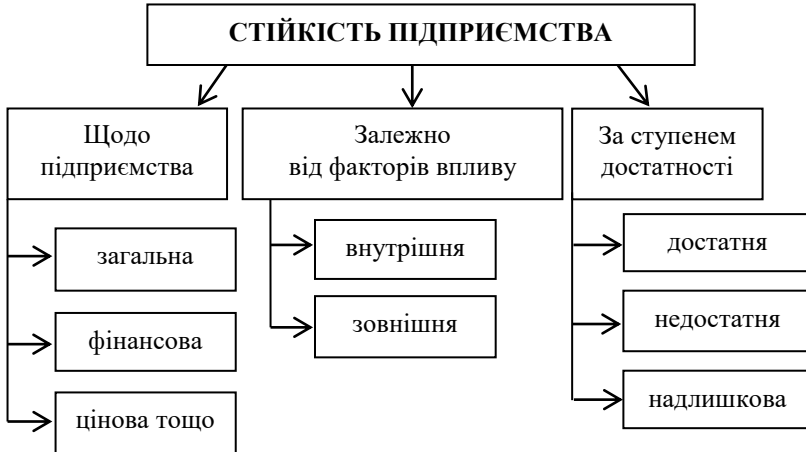


Рис. 6.1 Види стійкості підприємства

Внутрішня стійкість підприємства відображає такий стан його трудового потенціалу, матеріально-речової й вартісної (грошової) структур виробництва і таку його динаміку, за якої забезпечуються стабільно високі натурально-речові й фінансові результати функціонування підприємства.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства необхідний аналіз його фінансового стану. Фінансовий стан становить сукупність показників, що відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів. В сучасній практиці для оцінки фінансового стану підприємства використовується система показників, які характеризують:

– наявність та розміщення капіталу, ефективність та інтенсивність його використання;

- оптимальність структури пасивів підприємства, його фінансову незалежність і ступінь фінансового ризику;
- оптимальність структури активів підприємства та ступінь виробничого ризику;
- оптимальність структури джерел формування оборотних активів;
- платоспроможність та інвестиційну привабливість підприємства;
- ризик банкрутства суб'єкту господарювання;
- запас фінансової стійкості⁶⁰.

М. П. Хохлов⁶¹ зазначив, що методика, розроблена й запропонована вченим І. Т. Балабановим⁶² є доволі важливою, яка передбачає визначення інтегральної оцінки фінансового стану підприємств у декілька етапів:

- визначення основних напрямів оцінки;
- вибір окремих фінансових коефіцієнтів за кожним з аналітичних напрямів;
- визначення для кожного із коефіцієнтів нормативного значення;
- визначення вагомості окремих коефіцієнтів;
- формування узагальнюючих показників;
- формування інтегрального показника фінансового стану підприємства з урахуванням усіх аналітичних напрямів.

Запропонований підхід дає змогу комплексно оцінити фінансовий стан підприємства за допомогою інтегрального показника, який може набувати фактичного і нормативного виду залежно від того, які види узагальнюючих показників використовуються під час його обчислення. Розглянута методика доволі повно враховує сучасні вимоги та особливості діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання. Аналіз наукових робіт з

⁶⁰ Бондарева А. Аналіз фінансового стану підприємства. Різні методики та підходи / А. Бондарева // Наукові записки. Серія: економіка. – 2008.

⁶¹ Хохлов М. П. Визначення показників діяльності підприємства / М. П. Хохлов, С. В. Баліков // Вісник ХКПІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive.pdf>

⁶² Балабанов І. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И. Т. Балабанов. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 208 с.

проблем діагностики економічної стійкості свідчить, що вона повинна:

- охоплювати всі ресурси і процеси на підприємстві;
- оцінювати поточний стан економічної стійкості та його вплив на довгостроковий розвиток підприємства;
- передбачити показники для поверхового (експрес-аналіз) та поглибленого аналізу;
- враховувати як базу порівняння порогові значення окремих показників економічної стійкості;
- включати розрахунок інтегрального показника та розробку шкали для якісної оцінки рівня економічної стійкості.

Дослідивши низку джерел, можна ствердити, що у комплексному оцінюванні фінансового стану та у формуванні загальних висновків про фінансовий стан підприємств у вітчизняних і закордонних джерелах, а також у різноманітних методичних рекомендаціях існує три основні підходи:

- визначення рівня забезпеченості товарно-матеріальних запасів підприємства джерелами їхнього формування: залежно від того, які саме джерела коштів використовують для формування запасів, робиться висновок про рівень платоспроможності та фінансову стійкість підприємства;
- обчислення комплексу коефіцієнтів і на основі їхнього дослідження в динаміці та порівняно з нормативними значеннями розроблення висновків про фінансовий стан підприємства;
- застосування інтегрованого показника, який складається з декількох найвагоміших коефіцієнтів, визначення певних меж його значення для ідентифікації фінансового стану підприємства (найчастіше застосовують для оцінювання ймовірності банкрутства фірми).

Погоджуємося з думкою професора М. П. Хохлова⁶³, що необхідно зважати на ще один важливий підхід – рейтингову оцінку фінансового стану підприємства. Така оцінка враховує усі найважливіші параметри (показники) фінансово-господарської та

⁶³ Хохлов М. П. Визначення показників діяльності підприємства / М. П. Хохлов, С. В. Баліков // Вісник ХКІП [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive.pdf>

виробничої діяльності підприємства, тобто господарської активності загалом.

Під час створення враховуються дані про виробничий потенціал підприємства, рентабельність його продукції, ефективність використання виробничих та фінансових ресурсів, стан та розміщення коштів, їх джерела та інші показники.

Фінансова стабільність підприємства є однією із найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Недостатній фінансовий стан підприємства є причиною неплатоспроможності, погіршення фінансової стійкості, які призводять до незапланованих втрат і недосягнення необхідного фінансового результату чи навіть банкрутства.

Відтак в умовах кризи підприємство може досягати фінансової стабільності за такими етапами⁶⁴:

- 1) ліквідація поточної неплатоспроможності підприємства;
- 2) відновлення фінансової стійкості (фінансової рівноваги у короткостроковому періоді);
- 3) забезпечення фінансової рівноваги у довгостроковому періоді. Отже, необхідно обмежити кількість методів для оцінки фінансової стійкості та використовувати:
 - модель Альтмана (Z-модель);
 - експертний метод оцінки фінансової стійкості;
 - оцінку фінансової стійкості організації за даними річної бухгалтерської звітності.

6.3 Принципи та особливості організації антикризового управління

Під принципами управління прийнято розуміти об'єктивні правила управлінської поведінки, що виникають з потреб об'єкта управління і повертаються до нього у вигляді наукового знання, за допомогою якого реалізуються завдання управління,

⁶⁴ Хохлов М. П. Визначення показників діяльності підприємства / М. П. Хохлов, С. В. Баліков // Вісник ХКІП [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive.pdf>

забезпечується підвищення ефективності його потенціалу, більш досконала організація відносин об'єкта управління з середовищем.

Антикризове управління підприємством повинно здійснюватися з урахуванням системних та специфічних принципів.

До найбільш значущих системних принципів, які визначають загальні вимоги до проведення антикризового управління, належать:

1) *принцип об'єктивності*, використання якого передбачає врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію управлінського впливу не лише на зовнішні вияви кризи, але й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ з метою їх локалізації (блокування) або усунення;

2) *принцип комплексності*, який визначає необхідність системного мислення, розробку антикризових рішень з усіх напрямів діяльності підприємства, видів ресурсів, що використовуються, функціональних підсистем підприємства;

3) *принцип відповідності*, суть якого полягає у вивченні та типізації умов функціонування конкретного підприємства-об'єкта антикризового управління, виявленні специфічних умов та тенденцій його розвитку, врахуванні стадії життєвого циклу і наявних конкурентних переваг підприємства, часових обмежень, притаманних антикризовому процесу, особливо на етапі поглиблення кризи, якомога ширшому охопленні усіх «за» і «проти» конкретного управлінського рішення з урахуванням реалій;

4) *принцип контролю*, який передбачає здійснення постійного контролю за перебігом реалізації управлінських заходів з метою її постійної адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що змінюються в часі;

5) *принцип оптимальності*, який передбачає оптимізацію методичного інструментарію дослідження проблем підприємства та діагностики загрози його банкрутства, оптимальне співвідношення оперативних, тактичних і профілактичних антикризових заходів з урахуванням стадії кризи, ймовірного терміну виникнення

ситуації банкрутства, причин і факторів, що обумовили виникнення кризових явищ;

6) *принцип основної ланки*, використання якого орієнтує на пошук та найшвидше вирішення основної проблеми (каталізатора кризи), посилення уваги до тієї сфери (напрямку) діяльності, що обумовлює виникнення та поширення кризи або в якій подальше поглиблення кризи має найбільш негативний вплив на функціонування підприємства загалом;

7) *принцип законності*, який передбачає знання та використання в інтересах підприємства правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності, впровадження та розгляду справи про банкрутство, обумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації підприємств, вибору джерел фінансування тощо;

8) *принцип ефективності*, сутність якого полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових витрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та (або) виходом з нього.

Специфічні принципи антикризового управління диференціюються щодо механізму, процесу та системи управління.

Під механізмом антикризового управління слід розуміти сукупність засобів та методів впливу на об'єкт управління – кризові явища. ***Основними принципами, на яких ґрунтується механізм антикризового управління***, визнаються:

– *принцип опори на антикризову свідомість* – розуміння негативних наслідків виникнення та поглиблення кризи для усіх суб'єктів антикризового процесу; найважливішими характеристиками свідомості є інтереси, цінності та мотиви діяльності, від яких залежить досягнення обраної мети;

– *принцип упередженості у вирішенні проблем* – швидкість поглиблення кризових явищ на певному етапі стає неконтрольованою, зміни – незворотними, тому механізм

антикризового управління має бути орієнтованим насамперед на запобігання виникненню та поглибленню кризових явищ;

– *принцип антикризової мотивації діяльності* – його суть полягає у переважному використанні засобів мотивації, спрямованих на розв’язання кризових проблем; адміністративні або організаційні заходи не підкріплені економічною та морально-етичною мотивацією, як правило, неефективні;

– *принцип багатоваріантності розробки можливих антикризових процедур з урахуванням фактора невизначеності й ризику реалізації окремих планових заходів, необхідність розробки альтернативних заходів обумовлюється їх можливою нерезультатив-*

ністю і ймовірністю змін у зовнішньому оточенні, внутрішньому потенціалі, цільовизначенні власників підприємства, внаслідок чого розроблений варіант антикризових дій буде визнаний як недоцільний або неможливий для реалізації.

Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність антикризового управління підприємством?
2. В чому полягають основні відомості, що притаманні антикризовому управлінню?
3. Розкрийте визначення рівня фінансовоекономічної стійкості підприємства?
4. Охарактеризуйте види стійкості підприємства.
5. Що таке антикризове управління?
6. Які принципи антикризового управління ви знаєте. Охарактеризуйте їх?

Тестові завдання

1. Антикризове управління диференціюється залежно від стадії (глибини) кризи на такі підвиди:

- а) передкризове управління;
- б) управління в умовах кризи;

- в) управління процесами виходу з кризи;
- г) правильні відповіді а) та б);
- г) правильні відповіді а), б), в).

2. Можливість здійснення антикризового управління враховує такі положення теорії кризи:

- а) кризові явища можуть бути керованими;
- б) кризи можливо передбачати, спричиняти, прискорювати;
- в) кризам можна запобігати, відтермінувати їх зовнішній вияв та наслідки;
- г) до криз неможливо підготуватися;
- г) усі відповіді правильні.

3. Управління потребує в умовах кризи застосування особливих підходів, спеціальних знань та навичок...

- а) так;
- б) ні;
- в) свій варіант відповіді (обґрунтувати).

4. Особливості антикризового управління полягають у:

- а) специфічності мети здійснення;
- б) використанні специфічного управлінського інструментарію;
- в) досягненні визначених завдань, що вимагає застосування нестандартного складу управлінських засобів;
- г) значних ресурсних обмеженнях;
- г) залученні фінансових ресурсів в умовах низької інвестиційної привабливості;
- д) необхідності ухвалення термінових управлінських рішень;
- е) всі відповіді правильні;
- є) правильні відповіді а), б), в), г).

5. Вказати термін, який означає постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що ухвалюються відокремленим суб'єктом в умовах значних ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для підтримки відповідного рівня фінансово-економічної безпеки підприємства.

- а) антикризове управління;
- б) управління кадрами;

Живко З. Б.

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА _____

в) діагностування;

г) моніторинг.

- 7.1 Стратегія економічної безпеки підприємства та її складові
- 7.2 Розробка та реалізація стратегії економічної безпеки підприємства
- 7.3 Стратегічний аналіз економічної безпеки підприємства

7.1 Стратегія економічної безпеки підприємства та її складові

Слово «стратегія» походить від давньогрецьких слів «*stratos*» – «армія» та «*agos*» – «я керую». Відповідно, поняття «стратегія» первинно тлумачилося як мистецтво або наука ведення воєнних дій.

Свідченням цього є давньокитайський трактат про військове мистецтво «Сунь-Цзи», датоване п'ятим століттям до нашої ери. Запозичення категорії «стратегія» з військового лексикону пояснюється тим, що підприємства країн з ринковою економікою в 50-х роках минулого століття опинились в умовах, пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, коли виживання напряду пов'язувались з жорстокою конкурентною боротьбою. В економічній літературі є чимало визначень поняття «стратегія» (табл. 7.1).

Відтак, стратегія фінансово-економічної безпеки – це розроблення довгострокового плану для забезпечення реалізації мети, завдань та досягнення цілей підприємства, зокрема забезпечення фінансової та економічної безпеки, а також планування розподілу ресурсів в умовах постійної нестабільності зовнішнього середовища та адаптації до нього, для захисту цього підприємства

від впливу загроз, ризиків і досягнення нормального та безпечного його функціонування.

Таблиця 7.1

Трактування поняття «стратегія»

Визначення	Автор
Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів	І. Ансофф, Д. Стейнер
Стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення обраних цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії	К. Барроу
Стратегія – це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей	Б. Берман, Дж. Еванс
Стратегія – програма, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності	Х. Віссема
Стратегія – це активізація інноваційної діяльності та досягнення нових економічних рубежів	Ю. Голляк
Стратегія – система дій і управлінських підходів, що використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей діяльності організації	Г. Гольдштейн
Стратегія – комплекс цілей, принципів, що дають змогу розподілити необхідні ресурси на певний період, що становить горизонт планування, визначення цілей і принципів інноваційного товару	Ю. Каракай
Стратегія – детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей	А. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі
Стратегія – це спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони	М. Портер
Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення цілей.	А. Томпсон, А. Стрікленд
Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, формування курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання обраних цілей.	І. Смолін
Стратегія – метод установлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямів розміщення ресурсів	А. Чандлер
Стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, якої дотримується підприємство, своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх,	З. Шершньова

неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища	
--	--

7.2 Розробка та реалізація стратегії економічної безпеки підприємства

Розробляючи стратегію, необхідно брати до уваги динаміку макроекономічних процесів, тенденцій розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливостей диверсифікації діяльності підприємства.

На підставі стратегії визначається фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна, інвестиційна. У процесі розробки стратегії забезпечення економічної безпеки особлива увага приділяється виробництву конкурентоспроможної продукції, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та розподілу прибутку, ефективному використанню капіталу підприємства, підбору персоналу, отриманню та аналізу інформації тощо.

Важливе значення для формування економічної стратегії має врахування факторів ризику. Розробка та реалізація стратегії економічної безпеки – процес доволі важкий і вимагає від керівників фірми різних витрат.

Одним із негативних чинників є швидка зміна зовнішнього середовища, до якої повинна адаптуватись стратегія. Також ця стратегія має відповідати загальній стратегії підприємства.

Процес розробки та реалізації стратегії економічної безпеки має низку особливостей, а саме:

1) процес формування стратегії не завершується якоюсь негайною дією, а встановленням загальних напрямів, дотримуючись яких підприємство досягне успіху;

2) сформульована стратегія економічної безпеки використовується для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії у такому пошуку полягає в тому, щоб допомогти зосередитись на визначених ділянках і можливостях та відкинути все інше, що є несумісним зі стратегією;

3) під час формування стратегії економічної безпеки не можна передбачити всі можливості, ризики і загрози, які виникнуть у майбутньому. Тому доводиться користуватись неповною і неточною інформацією;

4) поява більш точної інформації спроможна піддати сумнівну обґрунтованість первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

Існують три основних моделі щодо розробки стратегій⁶⁵:

1) *планова* – стратегія розробляється, виконується та оцінюється у плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;

2) *підприємницька* – використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, що ґрунтуються на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується потім у планах, проектах і програмах;

3) *навчання на досвіді* – використовується в умовах нестабільного середовища; головне – урахування зовнішніх імпульсів і можливості перегляду встановлених стратегій, причому процес розробки та коригування стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим; вагому роль виконує керівник-підприємець.

Зазначені моделі акцентують на підприємницькому підході до процесу планування, що відрізняє процес розробки цілей в умовах довгострокового планування (формальний, раціоналістичний процес) від стратегічного (із застосуванням широкого спектра формальних і неформальних методів).

⁶⁵ Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

У сучасній теорії стратегічного управління є прихильники різних підходів, які виступають з різкою критикою протилежних поглядів.

Їх можна поділити на дві групи:

– раціоналістичну – пропагує підхід, який ґрунтується на плановому ухваленні рішень і зумовлює виникнення альтернативних структур (однієї чи більше) «стратегічної підсистеми» підприємства;

– поведінкову – пропагує підхід, який використовує методи ідентифікації системних норм поведінки, що діють в організації. Головне – швидка реакція на проблеми, які виникають згідно з критеріями, прийнятними для встановлених відносин.

Процес формування та реалізації стратегії економічної безпеки підприємства здійснюється згідно з такими основними етапами, які зображені на рис. 7.1.



Рис. 7.1 Основні етапи процесу реалізації стратегії економічної безпеки

7.3 Стратегічний аналіз економічної безпеки підприємства

Аналіз середовища передбачає вивчення двох його частин: зовнішнього та внутрішнього середовища. Будь-яка організація перебуває і функціонує в середовищі. Кожна дія усіх організацій можлива лише в тому разі, якщо середовище допускає її здійснення. Зовнішнє середовище є джерелом, яке постачає організацію ресурсами, необхідними для підтримання її внутрішнього потенціалу на відповідному рівні.

Організація перебуває в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи собі можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища не безмежні і на них претендує багато інших організацій, які перебувають в тому ж середовищі. Тому завжди існує можливість того, що організація не зможе отримати необхідні ресурси із зовнішнього середовища. Це може послабити її потенціал і призвести до багатьох негативних наслідків.

Завдання стратегічного управління полягає у забезпеченні такої взаємодії організації з середовищем, яка б дозволила їй підтримувати її потенціал на рівні, який є необхідним для досягнення її цілей, і тим самим давала б їй можливість виживання у перспективі.

Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядають як сукупність двох самостійних підсистем: макросередовища та безпосереднього середовища, тобто мезооточення.

Аналізуючи зовнішнє та внутрішнє середовище, необхідно виявити можливості та загрози для підприємства, його сильні і слабкі сторони.

Макросередовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації підприємства і на які організація підприємства не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Аналіз макросередовища включає вивчення впливу таких компонентів середовища, як стан економіки; правове регулювання; політичні процеси; соціальну складову суспільства; технологічний розвиток суспільства, демографічні чинники.

Вивчення економічної компоненти макросередовища дає змогу зрозуміти, як формуються та розподіляються ресурси. Вона передбачає вивчення таких характеристик, як величина ВВП, темп інфляції, рівень безробіття, відсоткова ставка, продуктивність праці, норми податку, платіжний баланс, кон'юнктура ринку тощо.

Під час вивчення економічної компоненти важливо зауважити на такі фактори, як загальний рівень економічного розвитку, структура населення, рівень освіти робочої сили та величина заробітної плати, тип і рівень розвитку конкурентних відносин.

Аналіз правового регулювання передбачає вивчення законів та інших нормативних актів, дає організації можливість визначити для себе допустимі межі дій у взаємовідносинах з іншими суб'єктами права та прийнятні методи відстоювання своїх інтересів.

Аналіз технологічної компоненти дає змогу своєчасно побачити ті можливості, які розвиток науки і техніки відкриває для виробництва нової продукції та для вдосконалення вже існуючої, а також для модернізації технології виготовлення та збуту продукції.

Аналіз макрооточення є важливим у процесі розробки та реалізації стратегії, оскільки економічна та політична криза, купівельна неспроможність, рівень безробіття, рівень інфляції значно впливають на попит товару підприємства. Відтак підприємство повинно розробити таку стратегію, щоб збільшити попит на власний товар та захистити підприємство від небезпек і загроз зовнішнього середовища.

Мезооточення – це безпосередній прямий вплив чинників зовнішнього середовища на підприємство.

Безпосереднє середовище аналізується за такими складовими: постачальники; споживачі; конкуренти.

Аналіз кожного з цих суб'єктів конкуренції ведеться з огляду на конкурентну силу і конкурентні можливості.

Аналіз постачальників спрямований на виявлення тих аспектів у діяльності суб'єктів, котрі постачають організацію різноманітною сировиною, напівфабрикатами, енергетичними й інформаційними ресурсами, фінансовими тощо, від яких залежить ефективність роботи організації, собівартість та якість продукції, яку вона виготовляє. Постачальники спроможні зробити організацію залежною від них. Тому під час вибору постачальників дуже важливо глибоко і всебічно вивчити їх діяльність та потенціал для того, щоб налагодити з ними такі відносини, які б забезпечували організації максимум сили у взаємодії з постачальниками.

Аналіз споживачів як компоненти безпосереднього середовища організації насамперед має за мету складання профілю тих, хто купує продукцію, яку реалізує організація. Вивчення споживачів дає змогу організації краще виявити те, на який обсяг продажу може розраховувати організація, наскільки можна розширити коло потенційних споживачів, що очікує продукцію в майбутньому та інше.

Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте суть стратегії економічної безпеки підприємства.
2. Що таке стратегія?
3. Що ви розумієте під розробкою та реалізацією стратегії економічної безпеки?
4. Охарактеризуйте особливості процесу розробки та реалізації стратегії.
5. Назвіть основні моделі і коротко охарактеризуйте їх.
6. Розкрийте суть стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства.

Тестові завдання

1. Твердження, яке найбільш точно відображає суть стратегії забезпечення економічної безпеки, – це ...

- а) довгостроковий план виходу підприємства з кризи;
- б) план заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства, розроблений радою з безпеки підприємства;
- в) довгостроковий план для забезпечення реалізації мети, завдань та досягнення цілей управління економічною безпекою підприємства;
- г) довгостроковий план нейтралізації загроз економічній безпеці підприємства.

2. Стратегія забезпечення економічної безпеки передбачає:

- а) встановлення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення;
- б) визначення короткострокових цілей управління економічною безпекою та вибір найефективніших способів їх досягнення;
- в) формування довгострокових цілей управління фінансово-економічною безпекою та вибір найефективніших способів їх досягнення;
- г) визначення прямих загроз економічній безпеці підприємства та вибір найефективніших способів їх нейтралізації.

3. Домінантними сферами забезпечення економічної безпеки підприємства є стратегії:

- а) формування власного капіталу;
- б) маркетингу та збуту;
- в) платоспроможності й фінансової незалежності;
- г) формування економічних ресурсів, безпеки інвестиційної та інноваційної діяльності;
- г) усі відповіді правильні.

4. Існують три основні моделі розробки стратегії:

- а) планова, підприємницька, навчальна;
- б) планова, підприємницька, навчання на досвіді;
- в) планова, основна, навчальна;
- г) підприємницька, основна, навчання на досвіді.

5. Мезооточення підприємства – це:

- а) чинники його внутрішнього середовища;
- б) персонал підприємства;

Живко З. Б.

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА _____

в) економічні, соціальні, політичні чинники;

г) немає правильної відповіді.

**Розділ
8**

**ЗАХИСТ ВІД НЕДОБРОСОВІСНОЇ
КОНКУРЕНЦІЇ ТА ВИТОКУ
ІНФОРМАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

8.1 Причини, які об'єктивно зумовлюють необхідність захисту від недобросовісної конкуренції

8.2 Характеристика інформації та комерційної таємниці

8.3 Визначення комерційної таємниці та причини її неправомірного використання

8.4 Специфічні особливості та юридичні властивості комерційної таємниці

**8.1 Причини, які об'єктивно
зумовлюють необхідність захисту
від недобросовісної конкуренції**

Перехід від планового господарювання до ринкового, виникнення численних приватних підприємств, зменшення ролі державного регулювання в різних сферах економічного життя – все це призводить до різкого посилення конкуренції між виробниками товарів та послуг. Історичний досвід свідчить, що загалом конкуренція сприяє розвитку продуктивних сил і прогресу суспільних відносин, проте лише тоді, коли вона має цивілізовані форми. Саме в цьому разі перевагу отримує той суперник, чия стратегія спрямована на підвищення якості пропонованих товарів і послуг, зниження цін на них, надання додаткових пільг споживачам.

Водночас протидія між конкурентами може відбуватися з використанням нецивілізованих, недобросовісних і навіть незаконних засобів і методів. У такому разі провідні позиції займає не той, хто краще працює, хто більше піклується про споживача, а зухвалий злочинець. На жаль, нині в Україні, зокрема, великого

поширення набули саме нецивілізовані форми конкурентної боротьби. Сприятливі умови для них створюють специфічні умови пострадянського економічного простору: загальна низька культура підприємницької діяльності, незавершеність процесу формування ринкових відносин, відсутність або неефективність багатьох законодавчих і нормативних актів, економічна нестабільність (інфляція, безробіття, неплатежі), відсутність розгалуженої системи державних органів і суспільних організацій для боротьби з нецивілізованою, недобросовісною і незаконною конкуренцією.

Основний принцип конкуренції зі знаком «мінус» полягає в прагненні зміцнити своє становище через ослаблення позицій конкурентів (аж до їх повного витіснення) або обману споживачів, або поєднанням того й іншого. Нецивілізована конкуренція відбувається у формі економічного шпигунства, корупції, брехливої реклами, компрометації окремих працівників і фірм загалом, фальсифікації та підробки продукції конкурентів, маніпулювання з діловою звітністю для отримання різних фінансових вигод і, нарешті, за допомогою обману, грабежу, завдання матеріального збитку, психологічного й фізичного придушення (аж до вбивства).

Конфіденційна інформація існує, як правило, в матеріальній формі. Це зразки продукції або товарів, різні документи, креслення, плани, схеми, аналітичні огляди, моделі, каталоги, довідники, фотографії і слайди, магнітні та оптичні носії інформації.

Нерозуміння вітчизняними бізнесменами значення заходів захисту конфіденційної інформації є однією з причин небажання західних партнерів співпрацювати з ними. Вони приїждять, дивляться на те, як вирішуються проблеми охорони офісів, комерційних таємниць, посміхаються, підписують протоколи про наміри і не продовжують жодних дій. Вони розуміють, що все вкладене ними буде або розграбовано, або використано з мінімальною ефективністю. А головне – вкрадуть їхні комерційні таємниці. Водночас у Західній Європі і США втрата 20% конфіденційної інформації призводить до розорення фірми протягом одного місяця.

Письмове опитування львівських бізнесменів, проведене влітку 2015 р., засвідчило, що найбільш типовими формами і методами економічного шпигунства є:

- підкуп або шантаж співробітників фірми – 43% відповідей;
- знімання інформації з ПЕВМ спецтехнікою (проникнення в бази даних, копіювання програм) – 42%;
- копіювання або розкрадання документів, креслень, експериментальних і товарних зразків – 10%;
- прослуховування телефонних розмов, підслуховування розмов в приміщеннях і автомобілях – 5%.

Цікаво порівняти результати цього опитування з думкою групи експертів країн європейської спільноти (2015 р.) про форми і методи несанкціонованого доступу до комерційних таємниць тих фірм, що конкурують. Відтак:

- підкуп або шантаж працівників фірми, впровадження туди своїх агентів – 42% відповідей;
- знімання інформації з ПЕВМ спецтехнікою – 35%;
- копіювання або розкрадання документів, креслень, експериментальних і товарних зразків – 13%;
- прослуховування та підслуховування – 5%;
- інші способи – 5%.

Як бачимо, висновки обох груп зацікавлених осіб вражає близькі. Щодо умов, які сприяють витоку комерційних таємниць фірм, то опитування 3 тис. респондентів у семи містах Росії, проведене московським центром з вивчення проблем недобросовісної конкуренції у 2015 р., дало такі результати:

- балакучість співробітників, особливо у зв'язку із споживанням алкоголю і в дружніх компаніях, – 32% відповідей;
- прагнення співробітників заробити гроші будь-яким способом, за принципом «гроші не пахнуть» – 24%;
- відсутність служби безпеки на фірмі – 14%;
- «совкова» звичка працівників «ділитися передовим (та іншим) досвідом», давати поради стороннім – 12%;
- безконтрольне використання інформаційних і копіювальних засобів на фірмі – 10%;

– психологічні конфлікти між працівниками, між співробітниками і керівництвом, набір випадкових людей, здатних «продатися» або «помститися», – 8%.

Відповідно до міжнародних правових норм розрізняють три види недобросовісної конкуренції:

– коли комерційну діяльність однієї фірми прагнуть видати споживачеві за діяльність іншої;

– дискредитація комерційної діяльності за допомогою розповсюдження помилкової інформації;

– неправомірне використання в комерційній діяльності позначень, що зумовлюють у споживача хибне сприйняття. Наявні на Заході законодавчі акти щодо товарних знаків, фірмових найменувань, недобросовісної конкуренції визначають конкретну відповідальність за такі дії:

– підкуп покупців конкурентів;

– з'ясування комерційних таємниць конкурента за допомогою шпигунства або підкупу його службовців;

– установа дискримінаційних комерційних умов;

– таємна змова на торгах і неофіційне створення таємних картелів;

– бойкот торгівлі іншої фірми для протидії конкуренції або запобігання їй;

– продаж своїх товарів за свідомо заниженою ціною з наміром протидіяти конкуренції або придушити її (демпінг);

– навмисне копіювання товарів, послуг, реклами або інших видів комерційної діяльності конкурента тощо.

Відомі три форми недобросовісної конкуренції:

1. *Економічне придушення*, яке передбачає різні засоби і способи обмеження ділової практики, компрометацію фірм-конкурентів, їх керівників, шантаж персоналу, зрив операцій, паралізацію діяльності фірм шляхом використання ЗМІ та мафіозних зв'язків у державних органах.

2. *Промислове або комерційне шпигунство*, яке має на меті протиправне заволодіння комерційними засобами конкурента для отримання власних вигод.

Якщо інформація про конкурентів, що надходить легальними каналами, не дає повної і точної відповіді на запитання, яке

цікавить адміністрацію підприємства, то, незважаючи на те, що більшість підприємців вважають, що застосовувати шпигунство неетично, багато компаній все-ж вдаються до послуг комерційних шпигунів. Шпигуни конкуруючих компаній часто використовують такі засоби, як пряму пропозицію (те, що мовою фахівців називається «вербуванням влоб»), підкуп, крадіжки та інші прийоми. Такі підходи полегшуються тим, що нова техніка підслуховування, яка з'явилася на ринку, робить промислове і комерційне шпигунство набагато ефективнішим.

Зазначимо, що сума, яку зазвичай недобросовісні конкуренти пропонують за надання цінної інформації, набагато більша від посадового окладу працівника фірми. Отже підписка про нерозголошення таємниці зовсім не є гарантією повного її збереження.

3. *Пряме фізичне придушення*, що є злочинним посяганням на життя і здоров'я персоналу підприємства. Основні методи фізичного придушення конкурента:

- організація пограбувань і розбійних нападів на офіси, виробничі та складські приміщення, розкрадання вантажів тощо;
- знищення матеріальних цінностей і нерухомості конкурента шляхом підпалів, вибухів та ін.;
- фізичне усунення керівників, захоплення заручників.

Найактивніше в Україні виявляються криміналізація і недобросовісна конкуренція у фінансовій сфері. Більшість експертів вважають, що це особливо відчутно в національній кредитно-фінансовій системі.

Згідно з оцінками американських експертів втрати фірм і корпорацій у США зумовлені розкраданням конфіденційної інформації, у 1999 р. становили близько 40 млрд. доларів.

Дослідники вважають, що в світі існують три загально визнані форми інтелектуальної власності: авторське право, патентне право та інститут комерційної таємниці. Тобто серед об'єктів промислової власності вирізняють такі, що захищаються за допомогою патентного права, а також ті, захист яких здійснюється за режимом комерційної таємниці. Така концепція також має значні вади, оскільки фактично включає інститут комерційної таємниці до промислової власності. Однак слід зазначити, що, з одного боку,

інформація, яка є об'єктом промислової власності, може й не становити комерційної таємниці, а з іншого – предметом комерційної таємниці може бути не лише та інформація, яка є об'єктом промислової або інтелектуальної власності взагалі. До речі, останнє положення і зумовлює назву складу злочину (ст. 1486 КК України), предметом якого є відомості, що становлять комерційну таємницю – підприємницьке шпигунство, на відміну від традиційного терміну «промислове шпигунство» (рос. «промышленный шпионаж»).

Ст. 1486 Кримінального кодексу України передбачає відповідальність за два самостійні склади злочинів:

- незаконне збирання з метою використання відомостей, що становлять комерційну таємницю;
- незаконне використання відомостей, що становлять комерційну таємницю, якщо це завдало великої матеріальної шкоди суб'єкту підприємницької діяльності.

Під незаконним збиранням відомостей, що становлять комерційну таємницю, слід розуміти добування протиправним способом відомостей, які, відповідно до законодавства України, становлять комерційну таємницю (ст. 16 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції»). Здійснення підприємницького шпигунства у формі незаконного збирання відомостей, що становлять комерційну таємницю, спрямоване на організацію витоку інформації. Відповідно до чинного законодавства для того, щоб визнати діяння «неправомірним збиранням комерційної таємниці», спосіб збирання відомостей обов'язково має бути протиправним.

Поняття «протиправного способу добування» має охоплювати і неправомірне отримання відповідних відомостей у володіння, зокрема за умов правомірного доступу. Отже, протиправність збирання є обов'язковою умовою визначення певного діяння як злочинного. Однак щодо власне злочину, передбаченого ст. 1486 ККУ, закон не передбачає якогось певного способу вчинення злочину як обов'язкову ознаку об'єктивної сторони (тут ідеться вже не про «спосіб збирання», а про «спосіб незаконного збирання») або як кваліфікуючу ознаку.

Способи вчинення незаконного добування можуть бути різними, зокрема:

- вилучення, в тому числі викрадення, матеріальних носіїв інформації, яка становить комерційну таємницю (документів, що містять відповідні відомості, або предметів матеріального світу, певні ознаки яких можуть бути досліджені з метою встановлення необхідної інформації);

- незаконне дослідження носіїв опосередкованої інформації (технічних демаскуючих ознак, що містяться у власних або відображених фізичних полях об'єктів, які захищаються, а також у їхніх слідах у навколишньому середовищі);

- незаконне ознайомлення з такими документами або предметами в будь-який спосіб;

- порушення таємниці повідомлень;

- організація витоку мовної інформації;

- одержання інформації від осіб, які нею володіють, за плату (в цьому разі йдеться про осіб, які не мають права розпоряджатися відповідною інформацією);

- шляхом застосування погроз або насильства.

Зазначені дії (як і інші злочинні дії в інформаційній сфері) також можуть бути вчинені фізичним (безпосередні дії людини, що завдають шкоди інтересам, які охороняються законом, та правам суб'єктів інформаційних правовідносин, що спрямовані на організацію витоку інформації) чи технічним (організація витоку інформації технічними каналами) способами.

Під каналами витоку інформації слід розуміти джерела інформації, середовища розповсюдження сигналів та апаратуру зняття і запису інформації.

Фізичний спосіб скоєння здебільшого спрямований не на інформацію безпосередньо, а на її матеріальні носії (викрадення), тоді як злочини, що вчинені технічним способом, здебільшого не зачіпають цілісності та належності матеріальних носіїв. У сучасних умовах набуває розповсюдження технічний спосіб незаконного збирання інформації шляхом використання інформаційних глобальних (наприклад, Internet) і локальних мереж.

Для прикладу злочинів наведемо викрадення баз даних з інформацією про клієнтів через підключення до банківських інформаційних мереж.

Доволі різноманітними є також засоби вчинення злочину технічними каналами. Для досягнення мети підприємницького шпигунства шляхом отримання інформації за допомогою технічних засобів застосовуються: акустичні засоби (спрямовані або вмонтовані мікрофони, вібродатчики), лазерні засоби отримання мовної інформації, засоби отримання інформації з дротів та комунікацій, засоби перехоплення побічних випромінювань, закладені пристрої, комп'ютерна техніка, зокрема її інформативні частини. Засоби вчинення підприємницького шпигунства у формі незаконного збирання відомостей, що становлять комерційну таємницю, так само, як і інші ознаки об'єктивної сторони підприємницького шпигунства (місце, час та обставини вчинення), не мають значення для кваліфікації злочину, але можуть бути враховані судом під час призначення покарання винній особі.

Злочин у формі незаконного добування з метою використання інформації, що становить комерційну таємницю, слід вважати закінченим з моменту вчинення дій, спрямованих на незаконне збирання відомостей, що містять комерційну таємницю, незалежно від їх подальшого використання та настання шкідливих наслідків. Це означає, що склад підприємницького шпигунства у зазначеній формі є формальним.

Наступною формою об'єктивної сторони підприємницького шпигунства є незаконне використання відомостей, що становлять комерційну таємницю.

Це означає впровадження у виробництво або врахування під час планування чи здійснення підприємницької діяльності без дозволу уповноваженої на те особи неправомірно здобутих відомостей, що становлять комерційну таємницю. Таке поняття незаконного використання, яке міститься в Законі України «Про захист від недобросовісної конкуренції», не можна вважати досконалим, оскільки, зазначаючи про використання «неправомірно здобутих відомостей», він не враховує випадків такого протиправного використання, коли інформацію отримують правомірно

(слід від-

різняти від неправомірного збирання за умов правомірного доступу, про яке вже йшлося).

Отже, інформація, що містить комерційну таємницю, може бути надана суб'єктові на законній підставі для досягнення певної мети. У такому разі використання зазначеної інформації з іншими цілями означатиме порушення комерційної таємниці, тобто буде неправомірним.

Крім того, неможливо не вважати використанням передання або продаж інформації зацікавленим особам, тобто випадки, коли суб'єкт підприємницького шпигунства власноруч не здійснює впровадження у виробництво або врахування під час планування чи здійснення підприємницької діяльності відомостей, що становлять відповідно до законодавства України комерційну таємницю (це відбувається найчастіше).

8.2 Характеристика інформації та комерційної таємниці

Інформація стала першоосновою життя сучасного суспільства, предметом та продуктом його діяльності, а процес створення, накопичення, збереження, передання та обробки, своєю чергою, стимулював прогрес в галузі знарядь її виробництва, що охоплює електронно-обчислювальну техніку, засоби телекомунікації та системи зв'язку. Внаслідок нових інформаційних досягнень державні кордони практично стають прозорими для обігу інформації. Водночас що більше зазначена галузь залучається в комерційний обіг, то більше виникає потреба в захисті інтересів власників комерційної таємниці. Зрозуміло, що комп'ютерні технології – не єдина загроза комерційній таємниці. За підрахунками американських фахівців, втрата 20% інформації, що становить комерційну таємницю, призводить до розорення фірми (організації) протягом місяця в 60 випадках із 100⁶⁶.

⁶⁶ Сафаралиев Г. К. Анализ правовой концепции режима коммерческой тайны / Г. К. Сафаралиев, А. П. Бердашкевич // АКДИ Экономика и жизнь. – М., 2004.

Проблема захисту комерційної таємниці має багато аспектів, серед яких найважливішими є визначення правового положення комерційної таємниці як соціального ресурсу, юридичне закріплення права на комерційну таємницю та створення правових гарантій реалізації цього права, регулювання відносин, які виникають в сфері обігу комерційної таємниці.

Необхідно визнати, що в країнах світу, де використовуються інформаційні об'єкти, які представляють комерційну цінність, немає єдиного підходу до визначення поняття такої інформації.

Застосовуються різні визначення: «ділові секрети», «виробничі секрети», «торгівельні секрети», «конфіденційна інформація», «комерційна таємниця» тощо⁶⁷.

Питання щодо змісту інформації, яка становить комерційну таємницю завжди спричиняло багато дискусій. Наприклад, щодо кореляції понять комерційної таємниці (конфіденційної інформації та інформації взагалі) та інтелектуальної власності. Інформація, згідно з законодавством України, є об'єктом права власності, але вона одночасно може бути й об'єктом права інтелектуальної власності.

Закон України «Про інформацію» під поняттям «інформація» розуміє документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі.

Деталізоване визначення поняття «інформація» знаходимо в іншому Законі України «Про захист економічної конкуренції» – це відомості в будь-якій формі й вигляді та збережені на будь-яких носіях (зокрема листування, книги, помітки, ілюстрації (карти, діаграми, органіграми, малюнки, схеми тощо), фотографії, голограми, кіно-, відео-, мікрофільми, звукові записи, бази даних комп'ютерних систем або повне чи часткове відтворення їх елементів, пояснення осіб та будь-які інші публічно оголошені чи документовані відомості).

⁶⁷ Клименко П. М. Інформація як об'єкт інтелектуальної власності, що потребує охорони / П. М. Клименко // Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України: зб. матеріалів наук.-практ. конф. (Київ, 16–17 травня 2001 року). – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – С. 283–289.

З правового боку комерційну таємницю часто пов'язують з засобами захисту від неякісної конкуренції в межах реалізації права на інтелектуальну власність⁶⁸. Це положення виникає зі змісту пункту VIII статті 2 Конвенції про заснування Всесвітньої організації інтелектуальної власності, яка була підписана в Стокгольмі 14 липня 1967 року та змінена 2 жовтня 1979 року, учасником якої був колишній СРСР, а сьогодні – Україна.

Що стосується використання понять «ділові секрети», «виробничі секрети», «торгівельні секрети» тощо, в Україні законодавцем визначено, що всі ці види секретів можна об'єднати в один узагальнюючий термін – комерційна таємниця, що і закріплено на законодавчому рівні.

Згідно зі статтею 155 Господарського Кодексу України серед об'єктів прав інтелектуальної власності у сфері господарювання є й комерційна таємниця. Зокрема відомості, пов'язані з виробництвом, технологією, управлінням, фінансовою та іншою діяльністю суб'єкта господарювання, що не є державною таємницею, розголошення яких може завдати шкоди інтересам суб'єкта господарювання, можуть бути визнані його комерційною таємницею.

Проте наявність у складі назви «комерційна таємниця» слова «таємниця» вносить певну неоднозначність в тлумачення цього поняття. Згідно зі статтею 30 Закону України «Про інформацію», інформація з обмеженим доступом поділяється на конфіденційну та таємну.

Водночас конфіденційна інформація – це відомості, які є у володінні, користуванні або розпорядженні окремих фізичних чи юридичних осіб і поширюються за їхнім бажанням відповідно до передбачених ними умов. До таємної належить інформація, що містить відомості, які становлять державну або іншу передбачену законодавством таємницю, розголошення якої завдає шкоди особі, суспільству та державі.

Отже, як комерційну таємницю, залежно від змісту відомостей, які вона містить, можна розглядати конфіденційну

⁶⁸ Андрощук Г. А. Экономическая безопасность предприятия: защита коммерческой тайны: монография / Г. А. Андрощук, П. П. Крайнев. – К.: ІнЮре, 2000. – 400 с.

інформацію і іншу передбачену законодавством таємницю, крім державної таємниці.

8.3 Визначення комерційної таємниці та причини її неправомірного використання

Склад і обсяг відомостей, що становлять комерційну таємницю, визначаються суб'єктом господарювання відповідно до законодавства.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 9 серпня 1993 р. № 611 «Про перелік відомостей, що не становлять комерційної таємниці», *не можуть бути віднесені до комерційної таємниці:*

- установчі документи, документи, що дозволяють займатися підприємницькою чи господарською діяльністю та її окремими видами;
- інформація за всіма встановленими формами державної звітності;
- дані, необхідні для перевірки обчислення і сплати податків та інших обов'язкових платежів;
- відомості про чисельність і склад працюючих, їхню заробітну плату в цілому та за професіями й посадами, а також наявність вільних робочих місць;
- документи про сплату податків і обов'язкових платежів;
- інформація про забруднення навколишнього природного середовища, недотримання безпечних умов праці, реалізацію продукції, що завдає шкоди здоров'ю, а також інші порушення законодавства України та розміри заподіяних при цьому збитків;
- документи про платоспроможність;
- відомості про участь посадових осіб підприємства в кооперативах, малих підприємствах, спілках, об'єднаннях та інших організаціях, які займаються підприємницькою діяльністю;
- відомості, що відповідно до чинного законодавства підлягають оголошенню.

Підприємства, установи та організації зобов'язані подавати перелічені відомості органам державної виконавчої влади, контролюючим і правоохоронним органам, іншим юридичним особам відповідно до чинного законодавства, за їх вимогою.

Отже, відомості, які можуть бути віднесені до комерційної таємниці, наприклад підприємства, повинні мати такі ознаки:

- не містити державної таємниці;
- не завдавати шкоди інтересам суспільства;
- відноситись до виробничої діяльності підприємства;
- мати дієву або потенційну комерційну цінність та створювати переваги в конкурентній боротьбі;
- мати обмеження в доступі тощо.

З цього переліку не потрібно робити висновок про те, що до комерційної таємниці варто відносити значну кількість відомостей.

Надмірне «утаємничування» може викликати втрату клієнтів а, отже, прибутку, оскільки умови ринку потребують постійних клієнтів, широкої інформації про діяльність фірми (організації).

Досягнення успіху в підприємницькій діяльності часто пов'язане з використанням комерційної таємниці та неможливістю її використання конкурентами. Вирізняють такі причини, які становлять основу неправомірного використання комерційної таємниці конкурентами⁶⁹:

1) для поліпшення виробничої та комерційної діяльності організації (конкурента), що протиправно заволоділа комерційною таємницею, підвищення конкурентоспроможності продукції та ефективності виробництва, вибору оптимальної стратегії реалізації продукції та торгових переговорів;

2) для завдання шкоди власнику комерційної таємниці, протидії реалізації продукції, руйнування виробничих та торговельних зв'язків;

⁶⁹ Ткачук И. Б. Коммерческая тайна: организация защиты, расследование посягательств / И. Б. Ткачук. – М.: Изд-во «Щит-М», 2000. – 168 с.

3) для зриву торговельних переговорів та угод; зниження інвестиційних можливостей, підготовки та розповсюдження неправдивих відомостей про власника комерційної таємниці тощо.

Загальні умови захисту прав інтелектуальної власності, зокрема комерційної таємниці, визначаються Цивільним кодексом України.

Реалізація майнових прав інтелектуальної власності на комерційну таємницю забезпечується:

- правом на використання комерційної таємниці;
- виключним правом дозволяти використання комерційної таємниці;
- виключним правом перешкоджати неправомірному використанню комерційної таємниці, зокрема забороняти таке використання.

Закон України «Про інформацію» визначає, що громадяни, юридичні особи, які володіють інформацією, в тому числі комерційного характеру, одержаною на власні кошти, або такою, яка є предметом їх професійного, ділового, виробничого, банківського, комерційного та іншого інтересу і не порушує передбаченої законом таємниці, самостійно визначають режим доступу до неї, включаючи належність її до категорії конфіденційної, та встановлюють для неї систему (способи) захисту.

Водночас, впроваджуючи систему захисту комерційної таємниці, її власник повинен враховувати економічну доцільність такої системи.

Тут важливими є дві обставини:

- витрати на забезпечення економічної безпеки повинні бути, як правило, меншими порівняно з можливими збитками;
- заходи безпеки мають сприяти підвищенню економічної ефективності підприємництва.

Основними документами для ведення комерційної діяльності підприємством є Статут підприємства та Установчий договір, зареєстровані у встановленому законодавством порядку. Документами, які регламентують взаємовідносини всередині підприємства є Колективний договір, Правила внутрішнього трудового розпо-

рядку та Перелік відомостей, які містять комерційну таємницю підприємства.

Статут підприємства – це основний документ, в якому обов’язково повинно бути зафіксовано положення про те, що підприємство має право на комерційну таємницю та організацію її захисту. В Статуті повинно бути встановлено, хто визначає порядок захисту комерційної таємниці. Зафіксовані у Статуті положення надають підприємству можливість вимагати захисту його інтересів у державного та судового органу, включати вимоги про захист комерційної таємниці у всі види угод, домагатися відшкодування заподіяної шкоди у разі викрадення комерційної таємниці, видавати нормативні документи що стосуються питань охорони комерційної таємниці, створювати структурні підрозділи для захисту своєї комерційної таємниці.

В Установчому договорі повинна бути обов’язково зафіксована вимога до учасників товариства про необхідність дотримання комерційної таємниці та відповідальність за витік такої інформації.

У Колективному договорі необхідно передбачити взаємні обов’язки адміністрації та колективу працівників підприємства щодо забезпечення збереження комерційної таємниці⁷⁰.

8.4 Специфічні особливості та юридичні властивості комерційної таємниці

Необхідно наголосити, що на відміну від відомих, традиційних для права об’єктів, інформація, зокрема що становить комерційну таємницю, характеризується специфічними особливостями та юридичними властивостями, які багато в чому визначають і відношення, які виникають під час її обігу між суб’єктами та характер їх поведінки. До таких особливостей та властивостей можливо віднести такі:

⁷⁰ Чернявський А. А. Безпека підприємницької діяльності: конспект лекцій / А. А. Чернявський. – К.: МАУП, 1998. – 124 с.

– *інформація під час включення в обіг відокремлюється від автора або власника, упереднюється у вигляді символів та знаків і внаслідок цього існує окремо та незалежно від автора або власника. Звідси виникає юридична властивість інформації – можливість виступати як об’єкт, що передається від одного суб’єкта іншому та потребує юридичного закріплення факту її приналежності суб’єктам, які беруть участь у такому її використанні;*

– *після передання інформації від одного суб’єкта до іншого одна і та ж інформація може залишатися у суб’єкта, який передає, та виникати у суб’єкта, який її отримує. Тобто однакова інформація одночасно може належати двом учасникам інформаційних відносин. Це основна відмінність інформації від речі. Юридична властивість інформації в зв’язку з цим – її фізична невідчужуваність від автора, власника та користувача. Така властивість потребує розробки та застосування до інформації під час її використання особливих правових механізмів, які замінюють механізм відчуження речі;*

– *інформація при включенні в обіг документується та відображується на матеріальному носіїві. Юридична властивість, яка впливає з цієї особливості, полягає в єдності інформації та матеріального носія, на якому закріплюється інформація. Ця властивість дає можливість ввести для документованої інформації поняття складної складової речі – інформаційної речі, що складається з носія інформації та самої інформації, яка відображена на носії.*

Розглядаючи інформацію з погляду суспільного обігу, необхідно зазначити, що інформація повинна бути розглянута в двох аспектах. Як вже було зазначено, загальнонедоступна інформація має свою комерційну цінність завдяки невідомості третім особам. Відповідно, повинна створюватись і правова охорона такої інформації.

Водночас є загальнодоступна та загальновідома інформація, яка може мати комерційну цінність, що виникає внаслідок її представлення в необхідній для споживача формі та не є результатом творчої праці. Для обробки такої інформації, тим не менш, потрібні певні витрати. Ця інформація теж повинна

захищатися. Отже, під час правової охорони інформації можливий захист її змісту, а можливо і форми.

Умовно вирізняють два види охорони інформації, що використовуються в підприємницькій діяльності, тобто два види інформаційної безпеки: пасивну й активну.

Пасивна охорона характеризується тим, що власник інформації надає їй режим відкритості, доступності для всіх зацікавлених осіб, але ці особи не можуть використовувати її в комерційних цілях. Саме власникові належить виключне право дозволяти кому-небудь використовувати цю інформацію. Таку охорону інформації встановлюють патентне та авторське право. Захист інтересів власника інформації у разі її несанкціонованого використання реалізується в судовому порядку на підставі законодавства України.

Прикладів інформаційних об'єктів, на які їхні власники поширюють пасивну охорону, доволі багато: винаходи, корисні моделі, промислові зразки (дизайн), товарні знаки, фірмові найменування, музичні, драматичні, аудіовізуальні, літературні, письмові здобутки різного характеру, комп'ютерні програми, лекції тощо.

Активна охорона інформації, що більше підходить для охорони комерційної таємниці від несанкціонованого використання власником, пов'язана з тим, що власник встановлює певний режим доступу, наприклад, обмежує доступ до інформації вузьким колом фахівців із персоналу, організує режимні зони на підприємстві, використовує носії інформації, що роблять неможливим несанкціоноване копіювання тощо.

Прикладом інформації, що може підпадати під активну охорону, та становити комерційну таємницю можуть слугувати відомості типу «ноу-хау», тобто відомості технічного характеру – режими, методики, технологічні карти тощо, результати різних досліджень, методи управління, а також інформаційні об'єкти, що мають настільки значну комерційну цінність, що власник, з міркувань доцільності або безпеки, надає цій інформації режим обмеження доступу.

Сьогодні втратам комерційної таємниці в Україні сприяє безсистемність її захисту. Зокрема причинами є:

- роз'єднаність зусиль держави і приватних підприємців у забезпеченні цілісності інформації;
- відсутність у власників комерційної таємниці організаційного досвіду щодо її захисту;
- недостатність правової підготовки та інформаційної культури.

Під час застосування організаційно-правового механізму захисту комерційної таємниці виникає низка невирішених питань, серед яких:

- відсутність чіткого визначення поняття «комерційна таємниця» з урахуванням інтересів юридичних і фізичних осіб;
- розробки механізму здійснення прав власності на інформацію, віднесено до комерційної таємниці;
- методики визначення її вартості;
- визначення органу державної виконавчої влади, що буде формувати й реалізовувати державну політику щодо охорони прав на комерційну таємницю тощо.

Що стосується визначення органу державної виконавчої влади, який буде формувати й реалізовувати державну політику щодо охорони прав на комерційну таємницю, Законом України «Про Службу безпеки України» у статті 25 визначено, що до обов'язків СБУ віднесено «сприяти у порядку, передбаченому законодав-

ством, підприємствам, установам, організаціям та підприємцям у збереженні комерційної таємниці, розголошення якої може завдати шкоди життєво важливим інтересам України». Як бачимо, формулювання цієї норми не дає змоги чітко визначити, чи є СБУ саме тим органом державної виконавчої влади, який буде формувати і реалізовувати державну політику щодо охорони прав на комерційну таємницю, чи ні. Крім того, законодавець не визначає, що розуміється під поняттям «сприяти», а також механізм реалізації цього «сприяння».

Необхідно зважати на доволі невеликий досвід України щодо захисту комерційної таємниці. В умовах планової соціалістичної економіки СРСР для комерційної таємниці – атрибута ринкових відносин – не існувало ані економічної, ані юридичної основи.

Комерційна таємниця в колишньому СРСР замінювалась системою відомчої секретності. Тому важливим є вивчення досвіду компаній провідних країн світу, адаптація іноземного законодавства, що стосується захисту комерційної таємниці до українських реалій.

Підсумовуючи викладене, необхідно зауважити, що коли інформація стає об'єктом власності, виникають певні питання щодо правомірності її використання. Це пов'язують з тим, що власність звичайна або інформаційна – це певна монополія особи на об'єкт права. Монополія дозволяє отримувати прибутки за дозвіл використовувати об'єкт. А ця можливість – мрія будь-якої структури, і приватної, і державної.

Як наголошують деякі науковці⁷¹, інформація – це об'єкт, який не споживається, який можливо продати безліч разів. Небезпека цього очевидна, адже монополія – це не лише право дозволяти за гроші, але й забороняти з примхи.

Запитання для самоконтролю

1. Які причини захисту інформації?
2. Яка інформація захищається підприємством?
3. Назвіть види інформації, що підлягають захисту?
4. Що таке комерційна таємниця?
5. Що повинен враховувати власник, впроваджуючи систему захисту комерційної таємниці?
6. Назвіть проблеми під час застосування організаційно-правового механізму захисту комерційної таємниці.

Тестові завдання

1. До каналів отримання необхідної інформації не належить:

- а) ЗМІ;
- б) неформальне спілкування з колегами і партнерами;

⁷¹ Андрощук Г. А. Экономическая безопасность предприятия: защита коммерческой тайны: монография / Г. А. Андрощук, П. П. Крайнев. – К.: ИнЮре, 2000. – 400 с.

- в) SWOT- аналіз;
- г) довідник.

2. Добування протизаконним шляхом конфіденційних даних про діяльність конкурентів, крадіжка відомостей, що становлять ноу-хау, ведення недобросовісної конкуренції й отримання персональних даних для її використання у злочинних цілях це – ...

- а) вивчення позицій конкурентів;
- б) промислове шпигунство;
- в) ділова розвідка;
- г) немає правильної відповіді.

3. Ділова розвідка орієнтована на:

- а) добування стратегічної інформації;
- б) прогнозування подальших подій;
- в) орієнтація на потреби споживача;
- г) всі відповіді правильні.

4. Діяльність людей, яка спрямована на добування та отримання якихось відомостей, інформації, що становлять певний інтерес це – ...

- а) економічна розвідка;
- б) контррозвідка;
- в) розвідка;
- г) немає правильної відповіді.

5. Каналами отримання необхідних матеріалів є:

- а) ЗМІ, інтернет, ярмарки, виставки;
- б) інтернет, соціальні мережі, пошта;
- в) немає правильної відповіді.

КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

- 9.1 Кадрове планування на підприємстві: значення, цілі, завдання, етапи
- 9.2 Види планування роботи з персоналом підприємства. Суть кадрової безпеки
- 9.3 Визначення потреби в персоналі та забезпечення кадрової безпеки

9.1 Кадрове планування на підприємстві: значення, цілі, завдання, етапи

Сучасне комплектування підприємства кадрами і реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є неможливими без чіткого кадрового планування.

Планування можна розглядати в двох аспектах. У широкому змісті – це діяльність з розробки політики і стратегії підприємства і засобів їхньої реалізації; у вузькому – це діяльність зі складання офіційних документів – планів.

Кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей підприємства і кожного працівника, яка дає змогу⁷²:

- забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості та вимог робочих місць;
- підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання у поточному і в майбутньому періодах;
- забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;
- забезпечити активну участь працівників в управлінні підприємством.

⁷² Менеджмент персоналу: навч. посібник / З. Б. Живко, І. Ю. Копелєв, І. Б. Гапій, М. О. Живко, І. М. Горбан. – Львів: Ліґа-Прес, 2013. – 380 с.

Кадрове планування спрямоване на вирішення проблем підприємства і на задоволення інтересів і потреб працюючих. Для підприємства важливо мати в потрібний час і на потрібному місці, в певній кількості та відповідної кваліфікації персонал, а працівникам – нормальні умови праці, стабільність зайнятості та справедливість оплати. До того ж, варто пам'ятати, що кадрове планування тоді ефективне, коли воно інтегровано в загальний процес планування підприємства.

Специфіка кадрового планування, як і формування відповідних стратегій, полягає у наявності двох підходів: самостійного для підприємств, продуктом діяльності яких є персонал, і підлеглого виробничим, інвестиційним, фінансовим, комерційним і іншим планам – для інших⁷³.

Отже, планування персоналу є здебільшого вторинним, похідним стосовно загальної системи внутріфірмового планування, і плани з персоналу доповнюють і конкретизують інші види планів і програм.

За допомогою кадрового планування можна визначити:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні;
- які вимоги висувають до тих чи інших категорій працівників (професійнокваліфікаційні моделі посад);
- як залучити потрібний і скоротити непотрібний персонал;
- як використовувати персонал відповідно до його потенціалу;
- як забезпечити розвиток цього потенціалу, підвищити кваліфікацію людей;
- як забезпечити справедливу оплату праці, мотивацію персоналу і вирішити його соціальні проблеми;
- якими будуть витрати на заплановані заходи.

Цілі та завдання кадрового планування узагальнено можна представити у виді схеми, наведеної на рис. 9.1.

Кадрове планування повинно забезпечувати:

- максимальне розкриття здібностей працівників;
- мотивацію працівників;

⁷³ Менеджмент безпеки персоналу: конспект лекцій / З. Б. Живко, Л. М. Томаневич, В. С. Дудюк, М. І. Копитко, С. М. Лихолат; за заг. ред. З. Б. Живко. – Львів: Ліґа-Прес, 2012. – 204 с.

– урахування економічних і соціальних наслідків ухвалених на підприємстві рішень.



Рис. 9.1 Цілі і завдання кадрового планування підприємства

Оскільки сьогодні персонал є вирішальним чинником діяльності будь-якого підприємства, про ефективність його планування свідчить ступінь досягнення організаційних цілей.

Ефективне кадрове планування позитивно впливає на результати діяльності підприємства завдяки:

1) оптимізації використання персоналу. Детальне планування дає змогу виявити та ефективно використати персонал шляхом створення робочих місць; переведення працівників на інші робочі місця; реорганізації виробничих процесів;

2) удосконаленню процесу наймання працівників;

3) організації професійного навчання. Детальна розробка плану професійного навчання дозволяє забезпечити потрібну кваліфікацію працівників і досягти реалізації цілей підприємства з меншими витратами;

4) скороченню загальних витрат на робочу силу завдяки послідовній та активній політиці на ринку праці.

Зазначені у таблиці 9.1 принципи кадрового планування є універсальними, придатними для різних рівнів управління. Водночас на кожному рівні можуть застосовуватися і свої специфічні принципи.

Таблиця 9.1

Принципи кадрового планування

Принцип	Характеристика
Науковість	Застосування наукових даних, норм і нормативів
Безперервність	Обумовлена відповідним характером господарської діяльності підприємства і тією обставиною, що персонал перебуває в постійному русі. Планування розглядається не як одиничний акт, а як постійно повторюваний процес
Масовість	Залучення до процесу планування працівників, які виконуватимуть ці плани. Особливе значення цього принципу виявляється під час складання соціальних планів
Гнучкість	Можливість постійного внесення корективів у раніше ухвалені кадрові рішення або їх перегляду відповідно до обставин, що змінюються
Узгодження планів по персоналу у формі координації і інтеграції	Узгодження «по горизонталі» та «по вертикалі»
Повнота	Планування повинно охоплювати усі питання, що стосуються відтворення, розвитку, використання персоналу, мотивації праці
Точність	Дотримання точних норм, нормативів, законодавчих документів, а також кількісних і

	якісних характеристик персоналу
Економічність	Витрати на складання плану повинні бути меншими за ефект від його виконання
Створення необхідних умов для виконання плану	Забезпечення необхідними ресурсами

Вихідними даними для планування потреб у персоналі є: план робочих місць, виробнича програма, норми праці, зростання продуктивності праці та структура робіт.

Вирізняють 3 етапи планування потреби у персоналі:

1. Оцінка наявного персоналу

Оцінка наявного персоналу формується на основі інформації про наявність трудових ресурсів, що є в базі даних підприємства.

Аналіз наявних трудових ресурсів ведеться на момент оцінки в кількісному і якісному аспектах.

Кількісний аналіз чисельності персоналу здійснюється у розрізі підрозділів і окремих посад.

Відтак аналіз і оцінка персоналу ґрунтуються на:

- об'єктивних характеристиках (вік, стать, загальний стаж та ін.);
- структурі (розподіл за рівнем кваліфікації, стажем у підприємстві);
- переліку завдань, виконуваних у процесі роботи, і вимогах, пропонованих нею до виконавців (що, коли, чому, де і як робиться);
- відповідальності за людей, матеріальні та фінансові ресурси (з ким здійснюється взаємодія; необхідні досвід, навички, спеціальна підготовка, здібності, фізичні дані, рівень результативності, мобільність);
- втратах часу (із причин);
- характері зайнятості (повна або часткова, тимчасова або постійна);
- режимі роботи;
- основній і додатковій заробітній платі, преміях;
- соціальних виплатах;
- робочих місцях (види, кількість, технічні характеристики);
- фізичних, економічних, соціальних умовах праці тощо.

2. Оцінка майбутніх потреб у персоналі

Оцінка майбутніх потреб у персоналі – це прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації стратегії розвитку підприємства.

Планова потреба в трудових ресурсах визначається на запланований обсяг діяльності, обумовлений обраною стратегією розвитку (з урахуванням розширення або скорочення обсягів діяльності, його структурної перебудови, змін у змісті праці та ін.).

3. Розробка програми задоволення майбутніх потреб у персоналі

Метою розробки цієї програми є забезпечення кількісної та якісної відповідності між запланованою потребою в персоналі і наявними трудовими ресурсами. Вона передбачає залучення додаткових трудових ресурсів, їхнє вивільнення або перерозподіл.

9.2 Види планування роботи з персоналом підприємства. Суть кадрової безпеки

Основними показниками плану праці є:

- збільшення продуктивності праці;
- ліміт чисельності працівників за категоріями;
- фонд заробітної плати загалом на підприємстві, в галузях, у підрозділах, для категорій працівників.

Вихідними даними для розробки та складання плану праці є:

- плановий обсяг виробництва всіх видів сільськогосподарської та іншої продукції в натуральному вираженні;
- режим роботи всіх категорій працівників на відповідних робочих місцях;
- необхідні матеріали продуктивності праці на кожному робочому місці;
- фактичний рівень продуктивності праці в попередні періоди;
- чинна тарифна система оплати праці, встановлені системи оплати праці в кожному виробничому, обслуговуючому, адміністративному підрозділі підприємства;

- законодавчі та нормативні акти з праці та заробітної плати;
- чинна галузева угода.

Визначення чисельності працівників та фонду оплати праці в рослинництві здійснюють за допомогою низки розрахунків у технологічних картах, які є важливим планово-економічним документом.

Планову кількість працівників для виконання певного обсягу робіт визначають за формулою:

$$Ч_n = \frac{Q \times n}{H_6 \times K_1 \times K_2 \times T},$$

де: Q – обсяг робіт певного виду, га, т, ц;

H_6 – змінна норма виробітку, га, т, ц;

K_1 – коефіцієнт змінності, який визначається діленням тривалості робочого дня на час зміни (7 годин);

K_2 – поправочний коефіцієнт (не менше ніж 0,9), який враховує можливе недовиконання норми виробітку не з вини виконавців (погодні умови, простої з організаційних чи технічних причин);

T – планова тривалість проведення роботи (календарних днів);

n – нормативна кількість працівників в агрегаті.

Розрахунок фонду оплати праці робітників рослинництва здійснюють за технологічною картою.

Крім тарифного заробітку, робітникам рослинництва згідно з Положенням про оплату праці на підприємстві нараховують додаткову заохочувальну оплату, підвищену оплату на збиранні, доплату за продукцію, надбавки за стаж і за класність та інші види виплат. Усі ці доплати та надбавки також розраховують у технологічній карті – для кожної роботи чи в підсумку.

Визначення планової чисельності працівників та фонду оплати праці у тваринництві пов'язане з особливостями технології, організації виробництва продукції, видами використовуваних технічних засобів та обладнання, інтенсивності праці.

Річний фонд оплати праці розраховують для кожної категорії працівників окремо. Він охоплює тарифний заробіток, доплату за продукцію, надбавки за класність (майстерність) і стаж роботи на підприємстві, додаткову оплату за якість продукції, оплату

відпусток. Чисельність керівників, спеціалістів і службовців розраховують для кожної групи окремо.

Річний фонд заробітної плати керівників, спеціалістів і службовців для кожної штатної одиниці визначають множенням вста-

новленого місячного посадового окладу на 12.

Баланс праці є системою взаємопов'язаних показників, що відображають потребу в робочій силі та її наявність.

Баланс праці складається загалом для підприємства, окремих його підрозділів (галузей), категорій працівників із врахуванням спеціальної підготовки та рівня кваліфікації. Беручи до уваги сезонні коливання у використанні робочої сили в аграрних підприємствах, доцільно складати плановий баланс на окремі періоди року, на найбільш напружений місяць (липень).

Планування продуктивності праці дає змогу встановити рівень, темпи й чинники її зростання, а також співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати.

План продуктивності розробляють в кілька послідовних етапів:

а) визначення очікуваного рівня продуктивності праці за поточний період;

б) виявлення резервів підвищення продуктивності праці та розробка заходів з їх використання;

в) розрахунок рівня продуктивності праці в плановому періоді з кожного виду продукції, для кожного підрозділу і для господарства загалом.

Аналіз трудових показників – це один з основних розділів аналізу роботи підприємств. *До трудових показників, що характеризують діяльність підприємства, належать:* продуктивність праці, чисельність персоналу, використання робочого часу та фонду заробітної плати.

Продуктивність праці вимірюють відношенням обсягу виробленої продукції до затрат праці (середньооблікової чисельності персоналу). *Залежно від прямого або зворотного відношення маємо два показники:* виробіток і трудомісткість.

Виробіток – це кількість виробленої продукції за одиницю часу або кількість продукції, яка припадає на одного

середньооблікового працівника або робітника за рік, квартал, місяць:

$$B = \frac{O}{T},$$

де: B – виробіток;
 O – обсяг виробленої продукції;
 T – затрати робочого часу.

Трудомісткість – це показник, що характеризує затрати часу на одиницю продукції (тобто зворотна величина до виробітку):

$$T_p = \frac{T}{O},$$

де T_p – трудомісткість одиниці продукції.

Завданнями аналізу використання робочого часу є вивчення розміру, складу та динаміки його фондів, розрахунок і порівняння показників ефективності його використання, виявлення резервів і засобів раціоналізації.

Показники аналізу робочого часу:

1) *коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу* (відношення відпрацьованих людино-днів (людино-годин) до максимально можливого фонду);

2) *коефіцієнт використання календарного фонду* (відношення кількості відпрацьованих днів до календарних);

3) *коефіцієнт змінності* (відношення середньої тривалості робочого часу для працюючих до її встановленого (нормативного) значення).

В основі управління кадровою безпекою є управління персоналом. Оскільки без перевірки кадрів, їхнього ретельного відбору, навчання, перевірки особистих якостей і інших процедур неможлива організація збалансованого і ефективного трудового процесу.

Можна захистити своє підприємство від зовнішніх загроз конкурентів або інших незалежних умов, але водночас загроза

може виникати в установі, серед її працівників. Дослідження в галузі кадрової безпеки дають можливість зменшити цю загрозу, передбачити і припинити її, а також здійснювати профілактику.

Кадрова безпека є уніфікованою категорією, яка виявляється на всіх рівнях від окремого підприємства до національної економіки.

Змістом категорії «кадрова безпека» є характеристика стану економічної системи, за якого відбувається ефективне функціонування всіх її функціональних складових, забезпечення захищеності та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники вказаної економічної системи

Кадрова безпека є комбінацією складових, пов'язаних між собою складними і часто завуальованими зв'язками, а саме:

1) безпека життєдіяльності:

– *безпека здоров'я* (створення певних умов праці працівникам із запобігання травматизму, захворювання на підприємстві);

– *фізична безпека* (виконання комплексу заходів щодо недопущення порушень правил безпеки);

2) соціально-мотиваційна безпека:

– *фінансова безпека* (фінансова, грошово-кредитна платоспроможність працівників; впевненість в своєму робочому місці; оплата праці, яка враховує обсяг, кваліфікацію, професіоналізм і якість виконаної роботи);

– *кар'єрна безпека* (професійно-кваліфікаційне та посадове просування працівників, заохочення в пристосуванні своєї кваліфікації до вимог робочого місця, в гарантіях виробничого зростання (планування кар'єри): підвищення особистої мобільності на ринку робочої сили; отримання шансів для самореалізації на робочому місці;

– *естетична безпека* (проведення загальноосвітніх семінарів, конференцій, групових дискусій; мотивація задоволення персоналу своєю роботою; поліпшення власного іміджу кожного працівника);

– *адміністративно-незалежна безпека* (створення умов для відсутності можливості призначення непідготовлених і

некомпетентних кадрів, що знаходяться у «родинних» стосунках з власниками, засновниками, акціонерами підприємства до керівництва трудового колективу персоналу);

3) професійна безпека:

– *безпека праці* (система принципів, підходів, дій, спрямована на створення певних умов праці (рівень оплати праці, посада, обладнання робочого місця), з урахуванням новітнього, передового досвіду на ринку праці);

– *інформаційна безпека* (прогнозування структури персоналу, визначення потреби в кадрах, планування, залучення та розміщення персоналу; оцінювання результатів праці для виявлення потенціалу кожного працівника);

– *пенсійно-страхова безпека* (соціальний захист працівників (страхування, медичне обслуговування);

– *безпека володіння сучасними знаннями* (впровадження новітніх технологій у розвиток персоналу, удосконалення рівня професійних знань, навичок, умінь, здібностей у зв'язку з розвитком науково-технічного прогресу);

4) антиконфліктна безпека:

– *патріотична безпека* (створення психологічного клімату в колективі на основі позитивного ставлення до підприємства, що характеризується психологічними показниками об'єднаності працівників, яка забезпечує узгодженість, безконфліктність спілкування, відповідальність та обов'язок, товариську допомогу, вимогливість до себе та іншого в інтересах виробництва);

– *психолого-комунікаційна безпека* (сприяння міжособистісним комунікаціям і створенню сприятливого мікроклімату; врахування інтересів і побажань працівників, його особистого потенціалу; задоволеність міжособистісними стосунками по вертикалі (керівник–підлеглі) та горизонталі (виконавці)).

Отже, категорія **кадрова безпека** сьогодні становить маловивчену науку зі значним потенціалом щодо посилення економічної безпеки підприємства.

Визначено, що **кадрова безпека** – це процес запобігання негативним діям на економічну безпеку підприємства за рахунок

ризиків і погроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими стосунками загалом. Водночас кадрова безпека є складовою економічної безпеки підприємства.

Досліджено, що основною групою ризику є люди, що потрапили під вплив найбільш поширених видів залежностей, відтак вони мають девіантну поведінку, яка характеризується відхиленням від норми (закону, звичаю). Служба кадрової безпеки має

розпізнавати і ліквідувати (або відмежовувати) з колективу працівників, які належать або потенційно можуть належати до тієї або іншої групи ризику.

Водночас встановлено, що ризик лежить у такому:

1) можливості управління працівником, що належить до групи ризику, ззовні, що може бути спрямоване на дестабілізацію організації (здобуття секретів, відведення клієнтів тощо).

2) постійних спробах залежного розповсюдити вплив своїх згубних пристрастей, звичок на тих, що оточують, пошук або формування ним кола однодумців, тобто збільшення кількості пред-

ставників групи ризику в організації;

3) задоволенні своїх залежностей індивідом через тимчасові та матеріальні ресурси працевдавця;

4) руйнуванні стабільного працездатного колективу (команди);

5) схильності до злочинних дій і порушень або заради, або унаслідок задоволення своїх залежностей.

До основних груп ризику належать члени релігійних новоутворень, алкоголіки, наркомани, гравці, учасники фінансових пірамід.

Виявлено головні групи критеріїв кадрової безпеки, основними серед яких є:

1) показники чисельного складу персоналу та його динаміки;

2) показники кваліфікації та інтелектуального потенціалу;

3) показники ефективності використання персоналу;

4) показники якості мотиваційної системи.

Отже, можна зробити висновки:

1. Спеціалісти з роботи з кадрами повинні уміти розглядати співробітників не лише як об'єкт управління, але і як джерело

небезпек для організацій. Тоді вже легко аналізувати можливі небезпеки і навчитися запобігати їм.

Протидія персоналу інтересам своєї компанії існує повсюди і є доволі розвиненою.

2. Процес захисту підприємства від небезпеки починається на етапі підбору працівників на вільні вакансії.

Процес захисту існує безперервно у весь період функціонування підприємства, які безперервно функціонують на ньому його персонал.

3. На цьому етапі кадрова безпека активно розвивається, а також є темою, яка цікавить більшість підприємців, що застосовують прогресивні, ефективні, науково обґрунтовані методи управління.

Від кадрової безпеки залежить те, наскільки впевнений може бути керівник фірми в компетентності своїх працівників, у тім, що підприємство не піддасться небезпеці з вини персоналу.

9.3 Визначення потреби в персоналі та забезпечення кадрової безпеки

Для визначення потреби підприємства в персоналі потрібно з'ясувати, під впливом яких чинників вона формується. Оскільки підприємство є відкритою соціальною системою, його потреби в персоналі обумовлюються стратегією розвитку підприємства, на яку впливає велика кількість внутрішніх і зовнішніх чинників.

Внутрішньоорганізаційні чинники – це найперше цілі підприємства, для реалізації яких потрібен персонал. Відтак, з чітко визначеними цілями значно легше визначити потребу в персоналі, оскільки потреби не змінюються протягом довгого періоду. І навпаки, у разі зміни цілей – вихід на нові ринки збуту, перехід на нові технології – потреба в кількісному і якісному складі персоналу змінюється.

До напрямів змін потреби підприємства в персоналі належать:

- внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили;
- звільнення за власним бажанням;
- вихід на пенсію;
- декретні відпустки тощо.

Служби управління персоналом повинні відстежувати цю динаміку і прогнозувати зміни.

Серед великої кількості *зовнішніх чинників існує декілька найбільш важливих, що безпосередньо впливають на стан ринку праці*, зокрема:

- джерела робочої сили;
- темпи зростання і рівень інфляції та безробіття;
- структурні зміни в економіці;
- розвиток техніки і технологій;
- політичні зміни;
- конкуренція;
- стан ринку збуту та ін.

Відстежування і знання динаміки чинників, які впливають на потребу в персоналі, є основою її планування.

Потреба підприємства в персоналі поділяється на:

- загальну;
- додаткову.

Загальна потреба в персоналі рівна кількості працівників, необхідних для вирішення завдань, визначених в інвестиційних, виробничих, фінансових, маркетингових і інших планах і програмах, і прогнозується на основі їхнього аналізу. Вона диференціюється в розрізі професій, спеціальностей, профілів і рівнів підготовки.

Загальна потреба підприємства в персоналі ($Ч$) визначається відношенням запланованого обсягу товарообігу (T_3) до запланованої продуктивності праці ($ПП_3$):

$$Ч = \frac{T_3}{ПП_3}.$$

Крім загальної, вирізняють *додаткову потребу в персоналі*, що становить різницю між загальною потребою і фактичною наявністю персоналу на початок планового періоду.

Баланс додаткової потреби в персоналі – це комплексний, науково обґрунтований документ, що визначає на конкретний період потребу в персоналі загалом і в розрізі окремих категорій

і професій; джерела задоволення цієї потреби; форми і методи необхідної професійної підготовки. Кожна з цих складових має свою специфіку розрахунку.

На практиці цей баланс розробляється так. Технічні служби окреслюють перспективні напрями удосконалення виробництва і розвитку підприємства. У зв'язку з цим служба організації праці визначає потребу в персоналі. Кадрова служба розраховує баланс загальної потреби в персоналі з урахуванням змінюваності, додаткового вивільнення внаслідок удосконалення організації і технології; визначає джерела задоволення цієї потреби, із економічною службою розраховує необхідні витрати на набір, оплату посередницьких послуг, навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації; організовує і практично здійснює всю роботу з персоналом, корегує баланс у разі зміни ситуації.

Для визначення кількісного складу персоналу користуються різними методами – від найпростішого методу порівняння до більш складних комп'ютерних моделей.

До основних методів прогнозування потреби в персоналі належать:

1. *Економетричний метод*, за допомогою якого потреба в персоналі виводиться із передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рік у майбутньому.

2. *Екстраполяція* – найпростіший метод, який часто використовується. Його сутність полягає у перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє.

Позитивним боком цього методу є його доступність. Негативний – неможливість врахувати зміни у розвитку підприємства і зовнішнього середовища. Тому цей метод придатний для короткострокового планування і для підприємств зі стабільною структурою і стабільним зовнішнім середовищем.

Багато підприємств застосовують метод скорегованої екстраполяції, за якого враховуються зміни у співвідношенні чинників, що визначають кількість працівників, підвищення продуктивності праці, зміни цін тощо.

3. *Метод експертних оцінок* – це метод, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб у

персоналі. Цими спеціалістами є керівники підрозділів. Відділ управління персоналом займається збором і обробкою оцінок. Залежно від розмірів підприємства та кількості лінійних керівників проводять групове обговорення або письмовий огляд (кожному працівнику пропонується відповісти на низку питань, підготовлених службою персоналу). Перевага цього методу – в залученні лінійних керівників з їх досвідом, знаннями, що дає змогу більш точно визначити потребу у кількісному і якісному вимірі.

4. *Балансовий метод* планування полягає у встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, і їхнім розподілом відповідно до потреб підприємства – з іншого.

Якщо ресурсів порівняно з потребами підприємства недостатньо, то відбувається пошук їхніх додаткових джерел, що дозволяють покрити дефіцит. Необхідні ресурси можна залучати з боку, а можна знаходити у підприємстві.

Неможливість за тими чи іншими причинами вирішити проблему дефіциту персоналу призводить до необхідності застосування заходів щодо зниження потреби в кадрах на основі раціоналізації структури персоналу або на основі його скорочення.

Якщо ж у підприємстві є надлишок ресурсів, то слід вирішувати зворотню проблему – розширювати їхнє використання або позбавлятися надлишків. Останнє може бути у певних випадках доцільним, наприклад, якщо підприємству потрібно скоротити витрати на заробітну плату.

Під час планування персоналу в основному застосовуються трудові баланси, що відображають рух робочої сили і використання календарного фонду робочого часу.

5. *Математично-економічні методи*, які полягають в оптимізації розрахунків на основі різних моделей, до яких належать кореляційні, що відображають взаємозв'язок двох змінних величин. Наприклад, визначивши середній показник плінності кадрів, можна розрахувати їх кількість на певну дату.

6. *Методи лінійного програмування* дають змогу шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що пов'язують низку змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм обрати

оптимальний варіант розвитку об'єкту управління, напряму розставлення працівників, який дозволить ефективно обслуговувати робочі місця і зробити це з мінімальними витратами.

7. *Комп'ютерні моделі* – це набір математичних формул, які дають можливість одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну чинників, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі, але це доволі дорогий метод, що вимагає спеціальних знань, вміння для використання, тому його доцільно застосовувати у великих підприємствах.

8. *Нормативний метод* – це спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати). Цей метод планування використовується як самостійний і як допоміжний до балансового методу.

До норм праці належать норми виробітку, часу, обслуговування, кількості. Вони встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва і праці.

Більш точні розрахунки чисельності потрібно проводити окремо за категоріями персоналу працівників, з огляду на трудомісткість продукції, тобто норми витрати часу, фонд робочого часу і рівень виконання норм.

З допомогою норм чисельності визначається кількість працівників, потрібних для обслуговування обладнання, робочих місць, витрати праці за професіями, спеціальностями, групами робіт.

Основними суб'єктами кадрової безпеки організації є служба управління персоналом і служба безпеки. Існує думка, що проблемами, пов'язаними з безпекою, повинна займатися лише служба безпеки⁷⁴. Однак погодимося з думкою А. В. Семенченко,

⁷⁴ Чумарин И. Г. Функции и задачи службы персонала в области обеспечения экономической безопасности / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. – 2003. – № 3 (03). – С. 31.

що

служба управління персоналом – не менш важливий суб'єкт, а в деяких питаннях – і більш значний⁷⁵.

По-перше, підбором, оцінкою, розвитком співробітників служби безпеки займається саме служба управління персоналом, за допомогою чого вона впливає на забезпечення безпеки, зокрема й кадрової.

По-друге, прямий обов'язок фахівців служби управління персоналом – сприяти досягненню цілей фірми за допомогою персоналу, що має на увазі мінімізацію негативних впливів з боку персоналу.

По-третє, колосальну кількість методів і можливостей забезпечення кадрової безпеки мають саме співробітники служби персоналу⁷⁶.

І. Г. Чумарін наголошує, що служба управління персоналом займає домінуючу позицію щодо інших елементів системи безпеки компанії, оскільки вона «працює» з персоналом, кадрами, а вони в будь-якій складовій первинні⁷⁷. Отже, **служба персоналу** – більш важливий суб'єкт у кадровій безпеці, ніж служба безпеки. Однак вона має потребу в чіткому наділенні повноваженнями в структурі компанії. Повинно бути визначене її місце й функції. Служба персоналу повинна мати ефективні важелі впливу для забезпечення здійснення своїх функцій. Повноваження служби повинні бути внесені в нормативні акти компанії, і не бути секретом не лише для співробітників служби, але й для інших співробітників компанії. Крім прямих обов'язків з прийняття на роботу, звільнення співробітників і іншого забезпечення діяльності підприємства, варто

⁷⁵ Семенченко А. В. Служба управління персоналом в забезпеченні кадрової безпеки підприємства / А. В. Семенченко, С. М. Лобазов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive90.pdf>

⁷⁶ Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративного підприємства / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова, Г. В. Назарова. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2006. – 238 с.; Петров М. І. Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору / М. І. Петров // Менеджер. – 2002. – № 1 (17). – С. 67–71.

⁷⁷ Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность компании? / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. – № 2. – 2003. – С. 25–29.

виокремити й інші функції, що стосуються кадрової безпеки⁷⁸. Відтак служба управління персоналом створює і контролює документацію щодо внутрішньої діяльності компанії. Насамперед, це вся документація, що підписується співробітником під час наймання на роботу (контракт та ін.), документи, що визначають внутрішній розпорядок, визначення відповідальності й обмежень співробітника компанії, нормативні акти з охорони праці, охорони комерційної таємниці та ін.⁷⁹.

Для забезпечення кадрової безпеки підприємства служба управління персоналом взаємодіє зі службою безпеки. Їхні функції в контексті кадрової безпеки подібні, але є й відмінності. Головна відмінність полягає у спрямованості діяльності. Якщо служба безпеки здійснює всебічне забезпечення безпеки компанії (силову, інформаційну, технічну), то служба управління персоналом займається лише кадровими питаннями, хоча й у широкому змісті⁸⁰. Проте діяльність служби управління персоналом є більш спеціалізованою з погляду безпеки, але не з кадрової. Тут доцільно уникати дублювання функцій, тому що для будь-якої компанії це невиправдані витрати.

А. Клепікова та І. Нежданов⁸¹ пропонують таку схему розмежування функцій. Під час відбору й оформлення на роботу перевірку на відсутність судимості, зв'язку із кримінальними структурами, дійсності документів, інших відомостей робить служба безпеки; перевірку професіоналізму, відповідності корпоративній культурі проводить служба управління персоналом.

⁷⁸ Чумарин И. Г. Функции и задачи службы персонала в области обеспечения экономической безопасности / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. – № 3 (03). – 2003. – С. 31.

⁷⁹ Шаваев А. Г. Безопасность корпораций. Криминологические, уголовно-правовые и организационные проблемы / А. Г. Шаваев – М.: «Банковский Деловой Центр», 2007. – 239 с.

⁸⁰ Петров М. І. Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору / М. І. Петров // Менеджер. – 2002. – № 1 (17). – С. 67–71

⁸¹ Клепикова А. Служба персонала и служба безопасности должны работать в команде / А. Клепикова, И. Нежданов // Управление персоналом. – 2001. – № 3. – С. 36.

При адаптації служба безпеки контролює поведінку з погляду недопущення шкідливих дій зараз й у майбутньому; служба управління персоналом забезпечує засвоєння культурних норм організації, мінімізує невдоволення, не допускає звільнення нового співробітника⁸².

На відміну від служби управління персоналом, служба безпеки відповідальна за корпоративну розвідку, контррозвідку, від-

стеження порушення правил усередині компанії, використовуючи канали комунікації й методи «e-spy» (такі методи, як перегляд електронної пошти й трансакцій у локальній мережі працівників, організація прослуховування і/або визначення вхідних і вихідних дзвінків з мобільних телефонів, створення досьє про особисте життя співробітників тощо⁸³.

Тому, ми ще раз переконалися в тому, що забезпечення кадрової безпеки є найважливішою складовою роботи служби управління персоналом.

Кадрова безпека залежить від таких основних чинників: найм, лояльність, контроль і безпечне звільнення.

Найм. Під цим словом розуміється комплекс заходів безпеки під час прийому на роботу й прогнозування благонадійності.

Сюди належить розгляд питань безпеки компанії на таких етапах у роботі менеджера по персоналу, як пошук кандидатів, процедури відбору, документальне і юридичне забезпечення прийняття на роботу, випробувальний термін і навіть адаптація. Додамо також процедури безпеки в діяльності кадровиків при підготовці атестації, при плануванні навчання.

Лояльність. Це комплекс заходів із встановлення позитивного ставлення працівників до роботодавця. Від того, ким

⁸² Там же.

⁸³ Лашенко О. Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства / О. Ю. Лашенко – Суми: Видавництво «Довкілля», 2003. – 326 с.; Менеджмент безпеки персоналу: конспект лекцій З. Б. Живко, Л. М. Томаневич, В. С. Дудюк, М. І. Копитко, С. М. Лихолат; за заг. ред. З. Б. Живко. – Львів: Ліга-Прес, 2012. – 204 с.; Менеджмент персоналу: навч. посібник / З. Б. Живко, І. Ю. Копелев, І. Б. Гапій, М. О. Живко, І. М. Горбан. – Львів: ЛігаПрес, 2013. – 380 с.

відчуває себе співробітником організації, – замінним «гвинтиком» або вельми шанованим працівником – дійсно, залежать і проблеми підприємства.

У цю складову роботи із запобігання загроз безпеці традиційно вкладається мало ресурсів. Однак заощаджуючи на цьому, підприємство змушене буде затратити ще більше ресурсів на заходи третього блоку.

Контроль. Він становить комплекс заходів із установлених для персоналу, зокрема для адміністрації, регламентів, обмежень, режимів, технологічних процесів, оцінювальних, контрольних та інших операцій і процедур безпеки. Цей комплекс вже безпосередньо націлений на ліквідацію можливостей заподіяння збитку проводиться, як правило, службою безпеки або іншими підрозділами, але меншою мірою службою персоналу. Водночас треба зазначити, що працює принцип «компенсації недостатності уваги» до окремих факторів.

Не зробивши прийняття на роботу частиною системи безпеки, не піклуючись про зміцнення лояльності персоналу, на контроль, виявлення й розслідування збитків буде необхідно витратити набагато більше ресурсів.

З огляду на окреслене виокремимо основні завдання кадрової служби з вдосконалення кадрової безпеки підприємства. Це, зокрема, такі:

- участь у формуванні кадрової стратегії компанії, процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку й оцінці персоналу;
- складання нормативної документації для співробітників організації в інтересах дотримання кадрової безпеки;
- проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи зі співробітниками організації;
- проведення заходів, спрямованих на недопущення осіб до заняття посадових позицій, зловживаючи якими, вони можуть завдати шкоди підприємству;
- моніторинг спрямований на забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке кадрове планування?
2. Охарактеризуйте цілі та завдання кадрового планування.
3. Дайте коротку характеристику принципів кадрового планування.
4. Які етапи планування потреби є у персоналі?
5. Назвіть види планування роботи з персоналом.
6. Що таке внутрішньоорганізаційні чинники?
7. Дайте коротку характеристику визначення потреби підприємства в персоналі.

Тестові завдання

1. Система комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей підприємства і кожного працівника – це ...

- а) принцип;
- б) етап;
- в) кадрове планування.

2. Кадрове планування повинно забезпечувати:

- а) максимальне розкриття здібностей працівників;
- б) мотивацію працівників;
- в) використання персоналу;
- г) правильна відповідь а і б.

3. Три етапи планування потреби у персоналі – це:

а) оцінка наявного персоналу, оцінка майбутніх потреб персоналу, розробка програми задоволення майбутніх потреб у персоналі;

б) ріст продуктивності праці, ліміт чисельності працівників, плановий обсяг виробництва;

в) немає правильної відповіді.

4. Внутрішньоорганізаційні чинники – це.....

- а) цілі підприємства, для реалізації яких потрібен персонал;
- б) внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили;
- в) структурні зміни в економіці.

5. Потреба підприємства в персоналі поділяється на:

- а) структурну і функціональну;
- б) об'єктивну і суб'єктивну;
- в) загальну і додаткову.

ЗАПИТАННЯ ТЕСТОВОГО КОНТРОЛЮ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ВИВЧЕНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Економічна безпека підприємства – це:

а) стан захищеності особи, суспільства, держави від зовнішніх і внутрішніх небезпек та загроз;

б) стан захищеності життєво важливих і законних інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз у різних протиправних формах;

в) стан та здатність економічної системи протистояти небезпеці руйнування її оргструктури і статусу, а також перешкодам у досягненні цілей розвитку;

г) захищеність його потенціалу від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення.

2. Заходи безпеки є таких видів:

а) загальні та спеціальні;

б) прості та складні;

в) наукові та технічні;

г) загально прийняті та специфічні

3. Загроза економічній безпеці – це:

а) дія дестабілізуючих природних чинників, що спричиняє реальні втрати для організації;

б) порушення законів та норм, які спричиняють потенційні або реальні втрати для організації;

в) дія дестабілізуючих природних факторів і/або суб'єктивних, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією та порушення законів та норм, що може спричинити потенційні або реальні втрати для організації;

г) немає правильної відповіді.

4. Діяльність із забезпечення економічної безпеки фірми не можуть провадити:

- а) державні органи;
- б) персонал фірми;
- в) менеджери підприємства;
- г) служба безпеки фірми – конкурента

5. Не є небезпекою для фірми на регіональному рівні ...

- а) примушення фірм місцевими органами влади продавати і купувати товари і послуги у визначених суб'єктів господарювання;
- б) заборона реалізації продуктів в інших регіонах і країнах;
- в) надання місцевими органами влади окремим фірмам переваг в конкуренції;
- г) конкурентна діяльність фірм з інших регіонів і країн.

6. За наслідками загрози економічній безпеці поділяються на:

- а) локальні та глобальні;
- б) загальні та локальні;
- в) значні та незначні;
- г) незначні та катастрофічні.

7. За ймовірністю виникнення загрози економічній безпеці поділяються на:

- а) реальні та потенційні;
- б) прогнозовані та не прогнозовані;
- в) явні та приховані;
- г) дійсні та постійні.

8. Зниження рівня доходів особи може бути внаслідок:

- а) зміни соціального статусу;
- б) погіршення рівня соціального захисту;
- в) вступ держави до військово-політичного блоку;
- г) перехід на іншу посаду.

9. Фізичні загрози – це:

- а) крадіжки та виведення із ладу обладнання;

- б) економічне шпигунство;
- в) перекручення інформації;
- г) переманювання персоналу.

10. Конкуренти – це фірми, компанії та інші організації, які:

- а) займаються аналогічною діяльністю, використовують одні й ті ж комунікації;
- б) працюють в різних сферах;
- в) відчувають потребу у фахівцях, що працюють в банку, фірмі;
- г) прагнуть освоїти нові сектори ринку.

11. До об'єктів, предметів захисту від потенційних загроз і протиправних посягань належать:

- а) персонал, грошові кошти, інформаційні ресурси з обмеженим доступом, що становлять службову та комерційну таємницю;
- б) боргові зобов'язання;
- в) кредиторська та дебіторська заборгованість;
- г) активи конкурентів.

12. До внутрішніх загроз і дестабілізуючих чинників належать:

- а) протиправна діяльність приватних осіб, що займаються промисловим шпигунством;
- б) дії або бездіяльність працівників підприємства, що суперечать інтересам його комерційної діяльності;
- в) неспроможність ділових партнерів, раніше звільнених за різні провини працівників підприємства;
- г) рейдерські атаки.

13. Чинниками, що впливають на результати господарської діяльності, можуть бути:

- а) стан підприємницького середовища, дії конкурентів, фінансова стабільність;
- б) стан конкурентів;
- в) рівень життя населення інших держав;

г) рівень освіти в країні.

14. Економічні загрози для управління бізнесом – це:

- а) правовий нігілізм;
- б) правова невизначеність економічних відносин, обмеження з боку держави можливостей економічного зростання, корупція;
- в) відсутність роботодавців на ринку праці;
- г) бажання кандидатів працювати на фірмі.

15. Основними ознаками організованих злочинних угруповань є:

- а) стихійні злочинні дії;
- б) нестійкість у часі та відсутність суворо регламентованих систем взаємодії і підлеглості;
- в) статут організації у вигляді неформальних норм поведінки, традицій, законів, санкцій за їх порушення, функціонально-ієрархічна система побудови організації;
- г) хаотичне вчинення економічних правопорушень.

16. Конкуренція, зазвичай, виражається в таких формах, як:

- а) суперництво, протиборство;
- б) змагання, протистояння;
- в) суперництво, протистояння;
- г) змагання, боротьба.

17. Джерелами внутрішніх загроз в системі безпеки підприємства можуть бути:

- а) керівники організації, персонал, інсайдери;
- б) промислове шпигунство фірм-конкурентів;
- в) працівники фірми-партнера;
- г) консалтингові організації.

18. Реалізацією спеціальних заходів безпеки підприємства займаються:

- а) керівники організації;
- б) працівники, для яких це є предметом діяльності й основною роботою;
- в) служба безпеки України;

г) приватні детективні агенції.

19. Державне економічне регулювання діяльності підприємства полягає у:

а) захисті прав власності;

б) державному обмеженні;

в) регулюванні державної податкової політики, захисті власного товаровиробника, державному замовленні на товари;

г) податковому тиску.

20. Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб:

а) гарантувати його стабільне й максимально ефективне функціонування нині та високий потенціал розвитку в майбутньому;

б) забезпечити фінансову стійкість партнерів;

в) захистити його інформаційне поле та конкурентів;

г) отримати прибутки.

21. Показники оцінки рівня економічної безпеки підприємства, що дають змогу виявити больові точки в його діяльності – це:

а) механізм економічної безпеки підприємства;

б) предмет економічної безпеки підприємства;

в) загрози економічній безпеці підприємства;

г) індикатори економічної безпеки підприємства.

22. Стан захищеності особи, суспільства, держави від внутрішніх і зовнішніх небезпек – це:

а) безпека;

б) рівень безпеки;

в) завдання безпеки;

г) економічна безпека.

23. Загальним, абсолютним показником економічної загрози людині є:

а) рівень доходів;

б) стан науки і техніки в країні;

- в) політична ситуація в країні;
- г) рівень освіти.

24. Відповідь на запитання «Наскільки надійне підприємство як партнер в економічних відносинах?» визначає рівень безпеки підприємства з позиції:

- а) ринку;
- б) ризиковості;
- в) партнера у комерційних відносинах;
- г) немає правильної відповіді.

25. Стан безпеки підприємства визначається через:

- а) критерії та показники (індикатори);
- б) загрози;
- в) об'єктивні заходи;
- г) прибуток.

26. Свідомі/несвідомі дії посадових осіб і суб'єктів господарювання – це:

- а) джерела негативних впливів на економічну безпеку підприємства;
- б) джерела суб'єктивних впливів на економічну безпеку підприємства;
- в) джерела загроз економічній безпеці підприємства;
- г) джерела відсутності лояльності персоналу.

27. Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб:

- а) мінімізувати вплив партнерів на підприємство;
- б) забезпечити високу фінансову ефективність роботи підприємства;
- в) гарантувати правову захищеність підприємства;
- г) гарантувати стабільне та максимально ефективне функціонування підприємства сьогодні та високий потенціал розвитку в майбутньому.

28. Захист унікальності продукту або послуги підприємства забезпечує:

- а) фізичний захист;
- б) технологічний захист;
- в) організаційний захист;
- г) юридичний захист.

29. Показник, що характеризує ефективність витрат на їх виробництво та збут:

- а) рентабельність активів;
- б) рентабельність власного капіталу;
- в) рентабельність продукції;
- г) рентабельність акціонерного капіталу.

30. Інформаційна складова охоплює:

- а) збереження і розвиток інтелектуального потенціалу підприємства;
- б) ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства;
- в) забезпечення фізичної безпеки;
- г) мінімізацію витрат від забруднення довкілля.

31. Кількість оборотів активів підприємства за певний період – це:

- а) оборотність товарно-матеріальних запасів;
- б) коефіцієнт загальної ліквідності;
- в) коефіцієнт забезпечення боргів;
- г) оборотність активів.

32. Негативний вплив на кадрову складову мають:

- а) внутрішні загрози;
- б) зовнішні загрози;
- в) внутрішні та зовнішні загрози;
- г) фізичні загрози.

33. Стихійне лихо, страйки, військові конфлікти – це:

- а) внутрішні негативні дії;
- б) зовнішні негативні дії;

- в) форс-мажорні обставини;
- г) немає правильної відповіді.

34. Відношення кількості звільнених з усіх причин до середньооблікової чисельності – це:

- а) стабільність персоналу;
- б) рівень дисципліни;
- в) плинність персоналу;
- г) рівень кадрової безпеки.

35. Ситуація, коли підприємству досить власних джерел формування запасів на покриття витрат – це:

- а) абсолютно-фінансова стійкість і абсолютна безпека;
- б) фінансова стійкість підприємства;
- в) критичний фінансовий стан і кризовий рівень фінансової безпеки;
- г) немає правильної відповіді.

36. Процедура відбору персоналу починається з:

- а) психологічного тестування;
- б) складення матриці відповідності;
- в) перевірки рекомендацій;
- г) створення резерву кадрів.

37. Відношення оборотних активів до короткострокових пасивів – це:

- а) коефіцієнт забезпечення боргів;
- б) коефіцієнт автономії;
- в) коефіцієнт термінової ліквідності;
- г) коефіцієнт загальної ліквідності.

38. Зниження фінансової стійкості свідчить про послаблення:

- а) фінансової складової економічної безпеки підприємства;
- б) правової складової економічної безпеки підприємства;
- в) інформаційної складової економічної безпеки підприємства;
- г) технологічної складової економічної безпеки підприємства.

39. Коефіцієнт загальної ліквідності – це один із показників, який характеризує:

- а) платоспроможність підприємства;
- б) фінансову стійкість підприємства;
- в) ділову активність підприємства;
- г) прибутковість підприємства.

40. Збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, ефективне управління персоналу характеризує:

- а) політико-правову складову економічної безпеки підприємства;
- б) інтелектуальну і кадрову складову економічної безпеки підприємства;
- в) інформаційну складову економічної безпеки підприємства;
- г) екологічну складову економічної безпеки підприємства.

41. Показник, який характеризує ефективність використання всього наявного майна підприємства:

- а) валовий прибуток;
- б) коефіцієнт автономії;
- в) рентабельність активів;
- г) немає правильної відповіді.

42. Коефіцієнт автономії – це один з показників, який характеризує:

- а) ділову активність підприємства;
- б) фінансову стійкість підприємства;
- в) прибутковість підприємства;
- г) платоспроможність підприємства.

43. Відношення абсолютних ліквідних активів до короткострокових пасивів – це:

- а) коефіцієнт термінової ліквідності;
- б) коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- в) коефіцієнт загальної ліквідності;
- г) коефіцієнт забезпечення боргів.

44. До об'єктів економічної безпеки підприємства не належать:

- а) комерційна інформація;
- б) державні органи;
- в) персонал;
- г) основні та оборотні засоби.

45. Під час відбору персоналу використовують:

- а) професійно-психологічне тестування;
- б) здачу претендентами нормативів з фізичної підготовки;
- в) ситуаційні завдання, які має вирішити претендент на вакантну посаду;
- г) всі відповіді правильні.

46. Поліграф почали використовувати у вітчизняному бізнесі у:

- а) 1989 р.;
- б) на початку 1990 рр.;
- в) 1999 р.;
- г) 2006 р.

47. Під час використання поліграфа можна отримати достовірну інформацію на:

- а) 100%;
- б) 50%;
- в) 96%;
- г) 75%.

48. Забезпечення секретності документів є завданням:

- а) сектора охорони;
- б) сектора режиму;
- в) сектора технічного захисту;
- г) сектора оперативної роботи.

49. Служба безпеки самостійно працює спеціальними засобами і методами:

- а) у середовищі працівників підприємства;

- б) у середовищі партнерів і конкурентів підприємства;
- в) у середовищі працівників підприємства, партнерів і конкурентів підприємства;
- г) у жодному з перелічених середовищ.

50. Основні заходи контрольно-пропускну режиму розробляє:

- а) головний бухгалтер підприємства;
- б) керівник фірми;
- в) служба безпеки;
- г) працівники інших підрозділів.

51. Організаційні гарантії фірми формуються у процесі:

- а) зростання прибутків підприємства;
- б) захисту комерційних таємниць і прав на інтелектуальну власність;
- в) внутрішньої і зовнішньої стабільності підприємства;
- г) розроблення, побудови, підтримання високої працездатності та загальної організаційної структури управління персоналом, виявлення й усунення загроз діяльності фірми.

52. З метою попередження, вирішення конфліктів, які виникають у процесі діяльності персоналу, кадровій службі необхідно зауважити на вивчення такої науки, як:

- а) біологія;
- б) психологія;
- в) конфліктологія;
- г) професійна етика.

53. Негативний вплив на кадрову безпеку підприємства має:

- а) недостатня кваліфікація працівників;
- б) низький конкурентний стан підприємства;
- в) низький термін оплати дебіторської заборгованості;
- г) надлишок обігових коштів.

54. Головними групами критеріїв в кадровій безпеці є показники:

- а) якості мотиваційної системи;
- б) суспільно корисної діяльності фірми;
- в) ефективності використання основних засобів;
- г) моніторингу праці.

55. До зловживань з боку персоналу належить:

- а) ліквідаційні процеси підприємства;
- б) фінансова заборгованість партнерів;
- в) дрібні разові розкрадання;
- г) перевірка рекомендацій.

56. Взаємодія кадрової служби зі службою безпеки підприємства під час прийняття на роботу працівника передбачає:

- а) перевірку судимостей, відповідності реєстрації за місцем проживання, відгуків з попереднього місця праці;
- б) зняття відбитків пальців та наявність нерухомого і рухомого майна;
- в) підписання трудового договору та стажування за кордоном;
- г) перевірку кількості депозитних і кредитних договорів.

57. Роботу з виявлення, попередження, запобігання просочування конфіденційної інформації про діяльність підприємства зі сторони його працівників, партнерів і клієнтів, профілактичної перевірки лояльності співробітників, розслідувань фактів фальсифікації і розкрадань здійснює:

- а) сектор режиму і охорони;
- б) розвідувальний підрозділ;
- в) сектор інформаційно-аналітичної діяльності;
- г) контррозвідувальний підрозділ.

58. Економічне шпигунство, соціальні конфлікти, неправомірне використання інформації – це:

- а) економічні загрози;
- б) фізичні загрози;
- в) психологічно-інформаційні загрози;

г) матеріальні загрози.

59. Джерелами зовнішніх загроз не можуть бути:

- а) керівники організації;
- б) кримінальні структури;
- в) фірми-розвідники;
- г) корумповані представники.

60. Менеджери середньої ланки фірми, робітники фірми, працівники служби безпеки можуть виступати:

- а) джерелами зовнішніх і внутрішніх загроз;
- б) джерелами внутрішніх загроз;
- в) джерелами міжнародних загроз;
- г) джерелами зовнішніх загроз.

ПРИКЛАД
практичного закріплення матеріалу
щодо визначення внутрішніх загроз СЕБП

ПОКАЗНИКИ	ЗНАЧЕННЯ
Грошові кошти, тис. грн	100,2
Поточні фінансові інвестиції, тис. грн	100,4
Поточні зобов'язання, тис. грн	90,3
Дебіторська заборгованість, тис. грн	140,8
Оборотні активи, тис. грн	240,3
Власний капітал, тис. грн	170,4
Активи, тис. грн	550,2
Залучені засоби, тис. грн	18,1
Чистий дохід, тис. грн	420,1
Необоротні активи, тис. грн	309,9
Валовий прибуток, тис. грн	508,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	307,2
Середньо річна вартість основних засобів, тис. грн	69,8
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	198,0
Вартість вибулих основних засобів у звітному періоді, тис. грн	3,1
Вартість придбаних основних засобів у звітному періоді, тис. грн	0,3
Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн	67,0
Матеріальні витрати, тис. грн	180,2
Витрати енергії, тис. грн	44,7
Втрати від браку, тис. грн	3,2
Чисельність працівників згідно зі штатним розкладом, чол.	207,0
Фактична чисельність працівників, чол.	198,0
Кількість звільнених з усіх причин працівників, чол.	5,0
Обсяг випущеної продукції (наданих послуг), тис. грн	508,7
Фактична середня зарплата на підприємстві, грн	1 300,0

<i>Продовження</i>	
ПОКАЗНИКИ	ЗНАЧЕННЯ
Середньогалузева зарплата, грн.	1 700,0
Чисельність висококваліфікованих працівників, чол.	100,0
Витрати на придбання інформаційних ресурсів, грн	9,4
Витрати підприємства на захист інформаційних ресурсів, грн	7,1
Збитки від штрафних санкцій, грн	104,0
Судові справи виграні в суді, од.	2,0
Загальна кількість судових позовів підприємства, од.	2,0
Витрати на охорону бізнесу, тис. грн	1,1
Вартості утилізації, знешкодження відходів виробництва, тис. грн	1,7
Валові витрати підприємства, тис. грн	450,0
Штрафи за порушення природоохоронного законодавства, тис. грн	100,0
Вартість екологічних зборів, грн	300,0
Ціна виробу (послуги) підприємств, грн	1,5
Ціна еталонного виробу (послуги), грн	1,6
Обсяг продажу галузі, тис. грн	3 508,9
Витрати підприємства на інновації, тис. грн	700,0
Плановий обсяг продажу на місяць, тис. грн	180,2
Фактичний обсяг продажу на місяць, тис. грн	140,2
Витрати на рекламу, тис. грн	900,2

1.1 Аналіз стану безпеки підприємства у фінансовій сфері на прикладі підприємства «Будхаус»

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($k_{ла}$) – це відношення абсолютно ліквідних активів до короткострокових пасивів:

$$k_{ла} = K_{ал} / K_{зк}, \quad (1.1)$$

де $K_{ал}$ – абсолютно ліквідні активи підприємства, до яких належать грошові кошти та поточні фінансові вкладення (ліквідні цінні папери;

$K_{зк}$ – короткострокова заборгованість підприємства.

$$k_{ла} = \frac{100,2 + 100,4}{90,3} = 2,22.$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($k_{ла}$) становить 2,22 (більше 0,2), що свідчить про те, що ТОВ «Будхаус» може у будь-який час без жодних проблем наявними грошовими ресурсами погасити всю заборгованість, тому це як загрозу не розглядаємо.

Коефіцієнт швидкої ліквідності ($k_{лт}$) обчислюється як відношення оборотних активів високої (термінової) ліквідності до короткострокових пасивів:

$$k_{лт} = K_{тл} / K_{зк}, \quad (1.2)$$

де $K_{тл}$ – оборотні активи високої (термінової) ліквідності, до яких відносять оборотні активи за мінусом товарно-матеріальних запасів.

$$k_{лт} = \frac{240,3 - 180,2}{90,3} = 0,66.$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності ($k_{лт}$) становить 0,66 (менше 0,7), що є свідченням того, що у разі необхідності ТОВ «Будхаус» зможе без залучень товарно-матеріальних запасів розрахуватись за борги, тому це не є загрозою.

Коефіцієнт загальної ліквідності ($k_{лз}$) – це відношення оборотних активів до короткострокових пасивів:

$$k_{лз} = K_{оа} / K_{зк}, \quad (1.3)$$

де $K_{оа}$ – оборотні активи підприємства.

$$k_{\text{ЛЗ}} = \frac{240,3}{90,3} = 2,66.$$

Коефіцієнт загальної ліквідності ($k_{\text{ЛЗ}}$) становить 2,66 при пороговому значенні цього показника більше 2, що не є внутрішньою загрозою безпеці ТОВ «Будхаус».

Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) (k_a) обчислюється діленням власного капіталу на підсумок балансу підприємства:

$$k_a = K_v / K_a, \quad (1.4)$$

де K_v – власний капітал підприємства, K_a – підсумок балансу (активи).

$$k_a = \frac{170,4}{550,2} = 0,31.$$

Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) (k_a) становить 0,31, водночас порогове значення коефіцієнта становить більше 0,5. Це є підставою для віднесення його до внутрішньої загрози безпеці ТОВ «Будхаус».

Коефіцієнт фінансового ризику ($k_{\text{фр}}$) обчислюється діленням вартості залучених засобів на власний капітал:

$$k_{\text{фр}} = 33 / K_v, \quad (1.5)$$

де K_v – власний капітал підприємства;
33 – залучені засоби.

$$k_{\text{фр}} = \frac{18,1}{170,4} = 0,106.$$

Коефіцієнт фінансового ризику ($k_{\text{фр}}$) дорівнює 0,106 при пороговому значенні цього показника менше 1, що не є підставою для віднесення його до внутрішньої загрози безпеці ТОВ «Будхаус».

Коефіцієнт оборотності оборотних активів ($\Pi_{\text{оа}}$) – це показник кількості оборотів оборотних активів підприємства за певний період (зазвичай за рік):

$$\Pi_{\text{оа}} = B / K_{\text{оа}}, \quad (1.6)$$

де B – виручка від всіх видів діяльності підприємства (чистий дохід);

$K_{\text{оа}}$ – оборотні активи підприємства.

$$\Pi_{\text{оа}} = \frac{420,1}{240,3} = 1,75.$$

Коефіцієнт оборотності оборотних активів ($\Pi_{\text{оа}}$) становить 1,75, що безумовно не є внутрішньою загрозою безпеці ТОВ «Будхаус».

Коефіцієнт абсолютності необоротних активів ($\Pi_{\text{на}}$) – це показник кількості обороти необоротних активів підприємства за певний період (здебільшого за рік):

$$\Pi_{\text{на}} = B / K_{\text{на}}, \quad (1.7)$$

де B – виручка від всіх видів діяльності підприємства (чистий дохід);

$K_{\text{на}}$ – необоротні активи підприємства.

$$\Pi_{\text{на}} = \frac{420,1}{309,9} = 1,35.$$

Коефіцієнт оборотності необоротних активів ($\Pi_{\text{на}}$) становить 1,35 за порогового значення більше 1, а, отже, перебуває в нормі, і не становить загрози для ТОВ «Будхаус».

Рентабельність активів (P_a) характеризує ефективність використання всього наявного майна підприємства та обчислюється за формулою:

$$P_a = \frac{\Pi_{з(ч)}}{K_a} * 100\%, \quad (1.8)$$

де $\Pi_{з(ч)}$ – загальний (чистий) прибуток підприємства за рік;
 K_a – середня сума активів за річним балансом підприємства (активи).

$$P_a = \frac{402,1}{550,2} * 100\% = 73,08\%.$$

Приймаємо значення γ на рівні 15%, тому $0,16 * 15\% = 9,75\%$. Відтак рентабельність активів (P_a), що становить 73,08% є більшою від 9,75%, що є безумовним позитивом для діяльності ТОВ «Будхаус».

Рентабельність продукції (P_{π}) характеризує ефективність витрат на її виробництво. Вона визначається за формулою:

$$P_{\pi} = \frac{\Pi_{\pi\pi}}{C_{\pi\pi}} * 100\%, \quad (1.9)$$

де $\Pi_{\pi\pi}$ – прибуток від реалізації продукції за певний період (валовий прибуток);
 $C_{\pi\pi}$ – собівартість реалізованої продукції.

$$P_{\pi} = \frac{508,7}{307,2} * 100\% = 165,6\%.$$

Рентабельність продукції (P_{π}) складає 165,6% при нормальному значенні більше 10%, що є позитивним явищем у діяльності ТОВ «Будхаус», і не становить загрози для підприємства.

Рентабельність продажу ($P_{\text{пр}}$) характеризує ефективність витрат на її виробництво і її збуту. Вона визначається за формулою:

$$P_{\text{п}} = \frac{\Pi_{\text{рп}}}{\Pi_{\text{ч}}} * 100\%, \quad (1.10)$$

де, $\Pi_{\text{рп}}$ – прибуток від реалізації продукції за певний період (валовий прибуток);

$\Pi_{\text{ч}}$ – загальний (чистий) прибуток підприємства за рік.

$$P_{\text{пр}} = \frac{508,7}{420,1} * 100\% = 126,5\%.$$

Рентабельність продажу ($P_{\text{пр}}$) становить 126,5%, при пороговому значенні цього показника більше 20%, а, отже, це не є підставою для віднесення його до внутрішньої загрози безпеці ТОВ «Будхаус».

1.2 Стан безпеки організації у техніко-технологічній сфері

Фондовіддача основних засобів ($\Phi_{\text{від.}}$):

$$\Phi_{\text{від}} = B / OЗ \quad (1.11)$$

де B – виторг без ПДВ (чистий дохід);

$OЗ_{\text{с.р.}}$ – середньорічна вартість основних засобів підприємства.

$$\Phi_{\text{від.}} = \frac{420,1}{69,8} = 6,01.$$

Фондовіддача основних засобів ($\Phi_{\text{від.}}$) дорівнює 6,01 – це добре, адже цей показник повинен бути принаймні більшим за 1, тому цей показник не становить загрози для ТОВ «Будхаус».

Фондоозброєність праці ($\Phi_{\text{озб.}}$):

$$\Phi_{\text{від.}} = OЗ_{\text{с.р.}} / Ч_{\text{с.с.}} \quad (1.12)$$

де $OZ_{c.p.}$ – середньорічна вартість основних засобів підприємства;
 $Ч_{c.c.}$ – середньоспискова чисельність робітників, чол.

$$\Phi_{озб.} = \frac{69,8}{198} = 0,35.$$

Фондоозброєність праці ($\Phi_{озб.}$) становить 0,35 – це є внутрішньою загрозою безпеці ТОВ «Будхаус», тому що цей показник повинен бути більшим за 1.

Коефіцієнт вибуття основних засобів ($K_{виб.}$):

$$K_{виб.} = \frac{OZ_{виб.}}{OZ_{п.р.}}, \quad (1.13)$$

де $OZ_{виб.}$ – вартість вибулих у звітному періоді основних засобів, тис. грн;

$OZ_{п.р.}$ – вартість основних засобів на початок звітного періоду, тис. грн.

$$K_{виб.} = \frac{3,1}{67} = 0,049.$$

Коефіцієнт вибуття основних засобів ($K_{виб.}$) дорівнює 0,049 – це для ТОВ «Будхаус» не становить внутрішню загрози його безпеці, оскільки $K_{виб.}$ повинен бути меншим за 1.

Коефіцієнт оновлення основного капіталу ($K_{он.}$):

$$K_{он.} = \frac{OZ_{увед.}}{OZ_{п.р.}}, \quad (1.14)$$

де $OZ_{увед.}$ – вартість придбаних у звітному періоді основних засобів, грн;

$OZ_{п.р.}$ – вартість основних засобів на початок звітного періоду, тис. грн.

$$K_{\text{он.}} = \frac{0,3}{67} = 0,0045.$$

Значення коефіцієнту оновлення основного капіталу ($K_{\text{он.}}$) внутрішньою загрозою безпеці ТОВ «Будхаус», адже становить 0,0045 при пороговому значенні більше за 1.

Матеріаломісткість продукції (M_n):

$$M_n = \frac{M_v}{B}, \quad (1.15)$$

де M_v – матеріальні витрати, грн;
 B – виторг без ПДВ (чистий дохід), грн.

$$M_n = \frac{180200}{420100} * 100\% = 42,9\%.$$

Матеріаломісткість продукції (M_n) становить 42,9% при пороговому значенні даного показника від 10% до 30% і, тому не є внутрішньою загрозою для ТОВ «Будхаус».

Енергомісткість продукції (E_n):

$$E_n = \frac{E_v}{B}, \quad (1.16)$$

де E_v – витрати енергії, грн;
 B – виторг без ПДВ (чистий дохід), грн.

$$E_n = \frac{44700}{420100} * 100\% = 10,7\%.$$

Енергомісткість продукції (E_n) становить 10,7% при пороговому значенні 5–7%, і тому не внутрішньою загрозою безпеці ТОВ «Будхаус».

Коефіцієнт браку ($K_{\text{бр.}}$):

$$K_{\text{бр.}} = \frac{B_{\text{б}}}{\text{СРП}} * 100\%, \quad (1.17)$$

де $B_{\text{б}}$ – вартість браку за собівартістю реалізованої продукції, грн;
 СРП – собівартість реалізованої продукції, грн.

$$K_{\text{бр.}} = \frac{3200}{307200} * 100\% = 1,042\%.$$

Коефіцієнт браку ($K_{\text{бр.}}$) становить 1,042%, при пороговому значенні 1–3% і тому не є внутрішньою загрозою безпеці ТОВ «Будхаус».

1.3 Стан безпеки організації у кадровій сфері

Коефіцієнт укомплектованості кадрами ($K_{\text{ук}}$):

$$K_{\text{ук}} = \frac{Ч_{\text{ф}}}{Ч_{\text{шт}}}, \quad (1.18)$$

де $Ч_{\text{ф}}$ – фактична чисельність працівників, чол.;
 $Ч_{\text{шт}}$ – чисельність працівників відповідно до штатного розпису, чол.

$$K_{\text{ук}} = \frac{198}{207} = 0,96.$$

Коефіцієнт укомплектованості кадрами ($K_{\text{ук}}$) дорівнює 0,96, що є максимально близько до 1.

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{плин}}$):

$$K_{\text{плин}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{с.с.}}}, \quad (1.19)$$

де $Ч_{\text{зв}}$ – кількість звільнених з усіх причин працівників, чол.;
 $Ч_{\text{с.с.}}$ – середньоспискова чисельність робітників, чол.

$$K_{\text{плин}} = \frac{5}{198} = 0,025.$$

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{плин}}$) становить 0,025 – це позитивно, адже $K_{\text{плин}}$ повинен бути меншим за 1 і не становить загрози для ТОВ «Будхаус».

Продуктивність праці (П):

$$П = \frac{П_n}{Ч_{с.с.}}, \quad (1.20)$$

де $П_n$ – обсяг промислової продукції, тис. грн;
 $Ч_{с.с.}$ – середньоспискова чисельність робітників, чол.

$$П = \frac{508,7}{198} = 2,57.$$

Продуктивність праці (П) становить 2,57. Це є позитивом для ТОВ «Будхаус», тому що продуктивність праці має бути більша за 1, а, отже, це не становить загрози для ТОВ «Будхаус».

Коефіцієнт мотивації ($K_{\text{мотив}}$):

$$K_{\text{мотив}} = \frac{З_{\text{ф}}}{З_{\text{рин}}}, \quad (1.21)$$

де $З_{\text{ф}}$ – фактична середня зарплата на підприємстві, грн;
 $З_{\text{рин}}$ – середньогалузева, середньоринкова зарплата, грн.

$$K_{\text{мотив}} = \frac{1300}{1700} = 0,764.$$

Коефіцієнт мотивації ($K_{\text{мотив}}$) становить 0,764 при пороговому значенні цього показника більше за 1, а, отже, є загрозою для ТОВ «Будхаус».

Коефіцієнт інтелектуального рівня працівників ($K_{\text{інт.р}}$):

$$K_{\text{інт.р}} = \frac{Ч_{\text{р.в.к}}}{Ч_{\text{с.с.}}}, \quad (1.22)$$

де $K_{\text{р.в.к}}$ – чисельність висококваліфікованих працівників, чол.;
 $Ч_{\text{с.с.}}$ – середньоспискова чисельність робітників, чол.

$$K_{\text{інт.р}} = \frac{100}{198} = 0,508.$$

Коефіцієнт інтелектуального рівня працівників ($K_{\text{інт.р}}$) дорівнює 0,508 при пороговому значенні більше 1, тому його значення становить загрозу безпеці ТОВ «Будхаус».

1.4 Стан безпеки підприємства у інформаційній сфері, політико-правовій сфері, екологічній та силовій сфері

Продуктивність інформації ($\Pi_{\text{ін}}$):

$$\Pi_{\text{ін}} = \frac{\Pi_{\text{п}}}{B_{\text{ін}}}, \quad (1.23)$$

де $\Pi_{\text{п}}$ – обсяг промислової продукції, грн;
 $B_{\text{ін}}$ – витрати на придбання інформаційних ресурсів, грн.

$$\Pi_{\text{ін}} = \frac{508700}{9400} = 54,11.$$

Продуктивність інформації ($\Pi_{\text{ін}}$) становить 54,11, що є позитивним у діяльності ТОВ «Будхаус» та не становить для нього загрози.

Коефіцієнт захищеності інформації ($K_{\text{з.ін}}$):

$$K_{\text{з.ін}} = \frac{B_{\text{з.ін}}}{B_{\text{ін}}} * 100\%, \quad (1.24)$$

де $B_{з.ін}$ – витрати підприємства на захист інформаційних ресурсів, грн;

$B_{ін}$ – витрати на придбання інформаційних ресурсів, грн.

$$K_{з.ін} = \frac{7,1}{9,4} * 100\% = 75,5\%.$$

Коефіцієнт захищеності інформації ($K_{з.ін}$) становить 75,5%, що відповідає пороговому значенню цього показника і свідчить про ефективну діяльність ТОВ «Будхаус» у сфері використання інформаційних ресурсів.

Коефіцієнт платіжної дисципліни ($K_{пл.д.}$):

$$K_{пл.д.} = \frac{П_{оп} - ШС}{П}, \quad (1.25)$$

де $П_{оп}$ – прибуток від операційної діяльності, грн;

$ШС$ – збитки від штрафних санкцій, грн.

$$K_{пл.д.} = \frac{508,7 - 104,00}{508,7} = 0,8.$$

Коефіцієнт платіжної дисципліни ($K_{пл.д.}$) становить 0,8, відповідає умові цього показника та не становить загрози для діяльності ТОВ «Будхаус».

Коефіцієнт якості юридичних послуг ($K_{я.юр.п.}$):

$$K_{я.юр.п.} = \frac{C_{виг.}}{C_{заг.}}, \quad (1.26)$$

де $C_{виг.}$ – судові справи, виграні в суді, од;

$C_{заг.}$ – загальна кількість судових позовів підприємства, од.

$$K_{\text{я.юр.п.}} = \frac{2}{2} = 1.$$

Коефіцієнт якості юридичних послуг ($K_{\text{я.юр.п.}}$) ідеально відповідає умові цього показника та не становить загрози для діяльності ТОВ «Будхаус».

Коефіцієнт екологічного баласту ($K_{\text{с.б.}}$):

$$K_{\text{с.б.}} = \frac{B_{\text{утил.}}}{B_{\text{вал.}}}, \quad (1.27)$$

де $B_{\text{утил.}}$ – вартість утилізації знешкодження, розміщення відходів виробництва, грн;

$B_{\text{вал.}}$ – валові витрати підприємства, грн.

$$K_{\text{с.б.}} = \frac{1,7}{450} = 0,0037.$$

Коефіцієнт екологічного баласту ($K_{\text{с.б.}}$) дорівнює 0,0037, що характерно для сфери надання ТОВ «Будхаус» послуг.

Коефіцієнт забруднення середовища ($K_{\text{з.}}$):

$$K_{\text{з.}} = \frac{B_{\text{ек.зб.}}}{B_{\text{вал.}}}, \quad (1.28)$$

де $B_{\text{ек.зб.}}$ – вартість екологічних зборів, грн;

$B_{\text{вал.}}$ – валові витрати підприємства, грн.

$$K_{\text{з.}} = \frac{300}{480} = 0,66.$$

Коефіцієнт забруднення середовища ($K_{\text{з.}}$) становить 0,66, не відповідає пороговому значенню цього показника і свідчить про не ефективну діяльність ТОВ «Будхаус» для навколишнього середовища.

Коефіцієнт захищеності майна та персоналу підприємства
($K_{\text{зах.}}$):

$$K_{\text{зах.}} = \frac{B_{\text{ох.}}}{\Pi_{\text{ч}}} * 100\% , \quad (1.29)$$

де $B_{\text{ох.}}$ – витрати на охорону бізнесу, тис. грн;

$\Pi_{\text{ч}}$ – чистий прибуток підприємства, тис. грн.

$$K_{\text{зах.}} = \frac{1,1}{42,1} * 100\% = 0,26\%.$$

Коефіцієнт захищеності майна та персоналу підприємства ($K_{\text{зах.}}$) становить 0,26%, тоді як порогове значення цього показника має бути $>1\%$. Це свідчить про неефективну діяльність служби безпеки ТОВ «Будхаус» і є його внутрішньою загрозою.

1.5 Стан безпеки підприємства на ринку

Коефіцієнт ринкової віддачі активів ($K_{\text{р.в.}}$):

$$K_{\text{р.в.}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{A} , \quad (1.30)$$

де $\Pi_{\text{ч}}$ – чистий прибуток підприємства, грн;

A – активи підприємства, грн.

$$K_{\text{р.в.}} = \frac{420,1}{550,2} = 0,76.$$

Коефіцієнт ринкової віддачі активів ($K_{\text{р.в.}}$) становить 0,76 при пороговому значенні цього показника більше 0,5, тому цей показник не є загрозою для ТОВ «Будхаус».

Конкурентоспроможність продукції (послуг) ($K_{\text{вир.}}$):

$$K_{\text{вир}} = \frac{Ц_{\text{вир}}}{Ц_{\text{етал.}}} , \quad (1.31)$$

де $Ц_{\text{вир.}}$ – ціна виробу підприємства, грн;
 $Ц_{\text{етал.}}$ – ціна еталонного виробу, грн.

$$K_{\text{вир}} = \frac{1,50}{1,60} = 0,937.$$

Конкурентоспроможність продукції (послуг) ($Ц_{\text{вир.}}$) ТОВ «Будхаус» становить 0,937, що свідчить про ефективну діяльність ТОВ «Будхаус» у сфері виготовлення якісної продукції і не є загрозою для нього, оскільки показник максимально наближений до 1.

Частка фірми на ринку ($K_{\text{ч.р.}}$):

$$K_{\text{ч.р.}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{ОП_{\text{гал.}}} , \quad (1.32)$$

де $\Pi_{\text{ч}}$ – чистий прибуток підприємства, тис. грн;
 $ОП_{\text{гал}}$ – обсяг продажу галузі, тис. грн.

$$K_{\text{ч.р.}} = \frac{420,1}{3508,9} = 0,12.$$

Частка фірми на ринку ($K_{\text{ч.р.}}$) становить 0,12 при пороговому значенні даного показника $>0,01$. Це дає змогу стверджувати, що для ТОВ «Будхаус» займає значне місце на ринку виробництва цегли із конкурентами і це не розглядається як загроза.

Коефіцієнт інноваційних витрат ($K_{\text{ін.в.}}$):

$$K_{\text{ін.в.}} = \frac{B_{\text{ін.}}}{B_{\text{вал.}}} , \quad (1.33)$$

де $V_{ін}$ – витрати на придбання інформаційних ресурсів, тис. грн;
 $V_{вал}$ – валові витрати підприємства, тис. грн.

$$K_{ін.в.} = \frac{700,0}{4500,0} * 100\% = 1,55\%.$$

Коефіцієнт інноваційних витрат ($K_{ін.в.}$) становить 1,55%, що є більше за 1 і свідчить про ефективну політику ТОВ «Будхаус» у галузі впровадження інновацій. Тому це ми не розглядаємо як внутрішню загрозу.

Ритмічність збуту (Д):

$$Д = 1 - \frac{ОП_{пл} - ОО_{ф}}{ОП_{пл}}, \quad (1.34)$$

де $ОП_{пл.}$ – плановий обсяг продажу на і-й період, тис. грн;
 $ОП_{ф}$ – фактичний обсяг продажу за той самий період, тис. грн.

$$Д = 1 - \frac{180,2 - 140,2}{180,2} = 0,778.$$

Ритмічність збуту (Д) становить 0,778 і не повністю задовольняє порогове значення цього показника, що посереднім для діяльності ТОВ «Будхаус» і можливо становить загрозу.

Коефіцієнт ефективності рекламної політики організації ($K_{ф.р.}$):

$$K_{ф.р.} = \frac{B_{рекл}}{ВП}, \quad (1.35)$$

де $B_{рекл}$ – витрати на рекламу, тис. грн;
 $ВП$ – валовий прибуток, тис. грн.

$$K_{\text{ф.р.}} = \frac{900,2}{508,7} = 1,77.$$

Коефіцієнт ефективності рекламної політики організації ($K_{\text{ф.р.}}$) становить 1,77 при пороговому значенні цього показника >15%. Це свідчить про неефективність політики і є загрозою у діяльності ТОВ «Будхаус».

Отже, визначено внутрішні загрози безпеці організації (змодельовані на основі визначених показників діяльності організації).

Порахувавши показники і проаналізувавши їх значення, бачимо, що деякі з них не належать до визначених значень і, відповідно, створюють загрозу для підприємства. До таких показників відносимо:

- 1) коефіцієнт автономії (фінансової незалежності);
- 2) фондоозброєність праці;
- 3) коефіцієнт оновлення основного капіталу;
- 4) коефіцієнт мотивації;
- 5) коефіцієнт інтелектуального рівня працівників;
- 6) коефіцієнт забруднення середовища;
- 7) коефіцієнт захищеності майна та персоналу підприємства;
- 8) ритмічність збуту;
- 9) коефіцієнт ефективності рекламної політики організації.

Проаналізувавши стан безпеки підприємства у різних сферах його діяльності, можна побачити, де стан безпеки цього підприємства на допустимому рівні, адже воно має слабкі сторони і загроз.

На основі проведених результатів, ми з'ясували, що ТОВ «Будхаус» може у будь-який час без будь-яких проблем наявними грошовими ресурсами погасити всю заборгованість.

Має фінансову залежність від кредиторів. Допустимою межею *коефіцієнта автономії* є значення 0,5, а на підприємстві воно становить 0,31, яке є менш допустимим. Причиною виникнення цієї загрози може бути значна кількість боргів у підприємства.

Варто зауважити на *показник фондоозброєність праці*. Це показник, що характеризує оснащення працівників підприємств сфери матеріального виробництва основними виробничими засобами. На підприємстві ТОВ «Будхаус» цей показник становить 0,35 при нормі більше 1, тобто становить внутрішню загрозу безпеці підприємства.

Відтак підприємству треба підвищити рівень фондоозброєності праці. Підвищення фондоозброєності праці означає збільшення частки уречевленої праці і відповідне зменшення частки живої праці в сукупних витратах праці на одиницю виробленої продукції.

Наступною загрозою для підприємства є *мотивація праці*. Коефіцієнт мотивації на підприємстві становить 0,764 при пороговому значенні цього показника більше 1 і, отже, становить загрозу для ТОВ «Будхаус».

Добре спланована система мотивації дає змогу значно підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати обсяги продажу, покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів, без особливо великих матеріальних затрат з боку компанії. Адже, коли працівник виконує свої посадові обов'язки з повною самовіддачею і його цілі саморозвитку включають розвиток підприємства загалом, тоді коефіцієнт корисної дії зростає в декілька разів.

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Ця форма немонетарної мотивації ще не набула поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах.

Традиційно виокремлюють три групи нематеріальних чинників мотивації:

- ті, що не потребують інвестицій з боку компанії;
- ті, що потребують інвестицій та розподіляються безадресно;
- ті, що потребують інвестицій компанії та розподіляються.

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до вагомих змін в системі

мотивації персоналу. Для працівників, насамперед працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності – самореалізація і саморозвиток (нематеріальна мотивація).

Найпоширенішим чинником, який сьогодні використовують власники українських підприємств, в мотивації є гроші, премії, підвищення тощо.

Вважається, що ці елементи є найголовнішим і повинні задовольняти потреби працівника у мотивації. Однак для сучасних менеджерів, крім заробітної плати, важливими є й інші чинники, зокрема зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито виявити свої здібності, уміння та навички, чітка орієнтація кар'єрного зростання.

Коефіцієнт *інтелектуального рівня* працівників дорівнює 0,508 при пороговому значенні більше 1, тому його значення становить загрозу безпеці ТОВ «Будхаус», адже, що більше значення коефіцієнта інтелектуального рівня робітників, то вищий рівень інтелектуальної складової організації.

Досягнути максимального результату можна завдяки покращенню системи навчання, більш детальній перевірці кандидатів на роботу, спрямування працівників на курси підвищення кваліфікації.

Коефіцієнт *забруднення середовища* становить 0,66, що не відповідає пороговому значенню цього показника і свідчить про не ефективну діяльність ТОВ «Будхаус» для навколишнього середовища. Коефіцієнт забруднення середовища – це кількість забруднювачів на одиницю отриманої продукції або на одиницю інтенсивності певного виду діяльності (в нашому випадку – виробництво цегли).

Тобто підприємству потрібно зменшити кількість забруднювачів для середовища. Для цього радимо використовувати більш сучасне устаткування, завдяки якому можливо зменшити цей показник.

Коефіцієнт *захищеності майна та персоналу* становить 0,26%. Це свідчить про недостатньо ефективну діяльність служби безпеки банку у сфері захисту майна та персоналу.

Покращити захист працівників можна за допомогою проведення семінарів, інструктажів із забезпечення власної безпеки на робочому місці, потрібно здійснювати більш кваліфікований підбір охоронців, які б відповідали всім вимогам і мали професійну підготовку, у разі виникнення загрози для працівника здійснювати супровід до місця проживання, видача в встановленому порядку зброї, спеціальних засобів індивідуального захисту, надання іншого місця проживання; заміна в установленому порядку документів, зміна зовнішності. Для більшої ефективності захисту майна потрібно встановити декілька нових камер відеонагляду і змінити систему сигналізації на кращу.

Ритмічність збуту також є внутрішньою загрозою для діяльності підприємства «Будхаус» і становить 0,778, що не повністю задовольняє порогове значення цього показника.

На ритмічність збуту впливає ритмічність її виробництва. Якщо не буде виготовлено запланований обсяг продукції, то не буде що реалізовувати, а це призведе до порушення ритмічності реалізації та зниження рівня ефективності операційної діяльності. Також під час виконання плану виробництва необхідно врахувати асортимент та якість продукції, що виробляється. Якщо якість продукції буде нижча від запланованої, то виникне ризик відмови покупця від такої продукції, що призводить до неритмічності реалізації.

Наступною загрозою є *коефіцієнт ефективності рекламної політики організації*, який становить 1,77 при пороговому значенні цього показника $>15\%$. Це свідчить про неефективність політики і є загрозою у діяльності ТОВ «Будхаус».

Правильно організована рекламно-інформаційна діяльність в умовах ринку впливає не лише на економічну систему загалом, але й на галузі, підприємства, окремих споживачів. Ефективна реклама вимагає грамотного, цілеспрямованого підходу. Реклама ефективна лише в тому разі, якщо вона включена в загальний процес створення продукції та її просування до покупця. Розрізнені, епізодичні рекламні заходи недостатньо ефективні навіть при високій якості реклами. Тобто, у цьому підприємстві для досягнення необхідних цілей потрібно збільшити ефективність

Живко З. Б.

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА _____

використовуваної реклами, розробляти нові рекламні акції та краще просувати свою продукцію.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА

Нормативні матеріали дисципліни

1. Конституція України від 28.06.1996 р. (з подальшими змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
2. Господарський кодекс України (станом на 16.01.2003 р.) // Верховна Рада України. – К.: Парламентське видавництво, 2003. – 192 с.
3. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 р. (з подальшими змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
4. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. (з подальшими змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
5. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 р. (з подальшими змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
6. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03.03.1998 р. (з подальшими змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
7. Про зайнятість населення: Закон України від 01.03.1991 р. (з подальшими змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
8. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. (з подальшими змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
9. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. (з подальшими змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.

Навчально-методичні матеріали

1. Андрощук Г. А. Экономическая безопасность предприятия: защита коммерческой тайны: монография / Г. А. Андрощук, П. П. Крайнев. – К.: ИнЮре, 2000. – 400 с.
2. Багиева М. Н. Концептуальные основы анализа и оценки рисков предприятия: учеб. пособие / М. Н. Багиева; за ред. Д. В. Соколов. – Санкт-Петербургский гос. ун-т экономики и финансов. – СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2001. – 52 с.
3. Банківська діяльність: збірник тестів і завдань: навч. посібник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. – К.: Алерта, 2009. – 112 с.
4. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізм забезпечення) / О. І. Барановський. – К.: КНТЕУ, 2004. – 759 с.
5. Бачкаи Т. Хозяйственный риск и методы его измерения / Т. Бачкаи, Д. Месена, Д. Мико; пер. с венг. – М.: Экономика, 1979. – 364 с.
6. Бендиков М. Экономическая безопасность промышленного предприятия (организационно-методический аспект) / М. Бендиков // Консультант директора. – 2000. – № 2. – С. 7–13.
7. Берlach А. І. Безпека бізнесу: навч. посібник / А. І. Берlach. – К.: Університет «Україна», 2007. – 280 с.
8. Білоус О. В. Сучасна світова фінансово-економічна криза як прояв тотальної кризи системи глобалізму / О. В. Білоус // Економічний часопис. – 2008. – № 21. – С. 3.
9. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посібник / О. В. Бондар. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 388 с.
10. Борисова Т. М. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві / Т. М. Борисова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – С. 116–120.
11. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятия: монография / А. В. Василенко. – К.: Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.
12. Вітлінський В. В. Аналіз, оцінка і моделювання економічних ризиків / В. В. Вітлінський. – К.: Деміург, 1996. – 212 с.
13. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємництві: монографія / В. В. Вітлінський, П. І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
14. Грабовый П. Г. Риски в современном бизнесе / П. Г. Грабовый, С. Н. Петрова, С. И. Полтавец и др. – М.: Аланс, 1994. – 200 с.
15. Гранатуров В. М. Ризик підприємницької діяльності. Проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. – К.: Держ. вид.-інформ. агентство «Зв'язок», 2000. – 150 с.
16. Грунин О. А. Экономическая безопасность организации / О. А. Грунин, С. О. Грунин. – СПб.: Изд-во «Питер», 2002. – 160 с.

17. Данченко О. Б. Огляд методів аналізу ризиків в проектах / О. Б. Данченко, В. О. Занора // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – № 1 (21). – С. 57–64.
18. Дикань В. Л. Економічна безпека підприємства: навч. посібник / В. Л. Дикань, І. В. Воловельська, О. В. Маковоз. – Х.: УкрДАЗТ, 2011. – 266 с.
19. Дикань В. Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємства: монографія / В. Л. Дикань, І. Л. Назаренко – Х.: УкрДАЗТ, 2010. – 142 с.
20. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.
21. Донець Л. І. Економічна безпека підприємства: навч. посібник / Л. І. Донець, Н. В. Ващенко. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 240 с.
22. Дубецька С. П. Економічна безпека підприємств України / С. П. Дубецька // Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Київ, 16–17 травня 2001 р.); редкол.: І. І. Тимошенко (голова) та ін. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – С. 146–171.
23. Економіко-правовий аналіз та аудит: навч. посібник / кер. авт. кол. З. Б. Живко; Львівський державний університет внутрішніх справ. – Львів: ЛьвДУВС, 2010. – 342 с.
24. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.
25. Економічна безпека підприємств: підручник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. – К.: Алерта, 2011. – 704 с.
26. Економічна безпека: навч. посібник / кер. авт. кол. В. І. Франчук; Львівський державний університет внутрішніх справ. – Львів: ЛьвДУВС, 2010. – 244 с.
27. Ермасова Н. Б. Риск-менеджмент организации / Н. Б. Ерманова – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2005. – 240 с
28. Єфімова Г. В. Систематизація та ідентифікація загроз діяльності підприємства як передумова управління його економічною безпекою / Г. В. Єфімова, С. М. Марущак // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 1 (48). – С. 77–84.
29. Живко З. Б. Логістика: навч. посібник / З. Б. Живко. – Львів: ЛьвДУВС, 2015. – 192 с.
30. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління: монографія / З. Б. Живко. – Львів: Ліга-Прес, 2012. – 256 с.

31. Живко З. Б. Інформаційна безпека та захист інформації: навч. посібник / З. Б. Живко, М. О. Живко, Х. З. Босак. – Львів: Ліга-Прес, 2010. – 145 с.

32. Живко З. Б. Контрольно-ревізійна діяльність: теоретичні аспекти, методичні рекомендації та застосування в органах внутрішніх справ: навч. посібник / З. Б. Живко, О. Ю. Геден, М. О. Живко та ін. – Львів: Ліга-Прес, 2009. – 216 с.

33. Живко З. Б. Методологія управління економічною безпекою підприємства: монографія / З. Б. Живко. – Львів: Вид-во Ліга-Прес, 2013. – 474 с.

34. Живко З. Б. Рейдерство в Україні: соціально-економічний аспект: монографія / З. Б. Живко. – Львів: Ліга-Прес, 2012. – 304 с.

35. Живко З. Б. Системи технологій: навч. посібник / З. Б. Живко, Р. З. Берлінг, М. Є. Стадник, М. О. Живко. – К.: Алерта, 2009. – 200 с.

36. Живко З. Б. Судова бухгалтерія: навч. посібник / керівник авторського колективу З. Б. Живко; Львівський державний університет внутрішніх справ. – Львів: Вид-во ЛьВДУВС, 2010. – 566 с.

37. Живко З. Б. Управління еколого-економічною безпекою країни: колективна монографія / за заг. ред. Р. І. Тринька. – Львів: Ліга-Прес, 2012. – 260 с.

38. Живко З. Б. Судова бухгалтерія: теорія, методика, практика: навч.-метод. посібник. – Львів: Камула, 2006. – Ч. 1. – 152 с.

39. Забезпечення ефективності інноваційного розвитку економіки: кол. монографія / за ред. Т. В. Штерми, С. М. Пелипчук. – Чернівці: ПВНЗ «Буковинський університет», 2013. – 268 с.

40. Забродский В. И. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы / В. Забродский, Н. Капустин // Бизнес-информ. – 1999. – № 13. – С. 27–30.

41. Иванов А. Экономическая безопасность предприятия / А. Иванов, В. Шлыков – М., 1995. – 265 с.

42. Иванова Н. С. Методи оцінки ефективності системи економічної безпеки підприємства / Н. С. Иванова // Науковий огляд. Журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/ivanovans-metodi-otsinki-efektivnosti-sistemi-ekonomichnoyi-bezpeki-pidpriemstva/>

43. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства / Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.

44. Камінський А. Б. Економічний ризик та методи його вимірювання: навч. посібник / А. Б. Камінський. – К.: ВД «Козаки», 2002. – 120 с.

45. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посібник / М. І. Камлик – К.: Атіка, 2005. – 432 с.

46. Качалов Р. М. Управление хозяйственным риском / Р. М. Качалов; РАН; Центральный экономико-математический ин-т. – М.: Наука, 2002. – 192 с.
47. Кирич Н. Б. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство: монографія / Н. Б. Кирич, Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта та ін. – Тернопіль: Терно-граф, 2008. – 424 с.
48. Кірієнко А. В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / А. В. Кірієнко – К., 2000. – 186 с.
49. Кількість суб'єктів ЄДРПОУ за галузями економіки та організаційно правовими формами господарювання за 2006–2009 роки // Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
50. Кірієнко А. В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук: 08.06.01 / А. В. Кірієнко; Київський національний економічний університет. – К., 2000. – 19 с.
51. Клепикова А. Служба персонала и служба безопасности должны работать в команде / А. Клепикова, И. Нежданов // Управление персоналом. – 2001. – № 3. – С. 36.
52. Клименко П. М. Інформація як об'єкт інтелектуальної власності, що потребує охорони / П. М. Клименко // Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України: зб. матеріалів наук.-практ. конф. (м. Київ, 16–17 травня 2001 р.) – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – С. 283–289
53. Ковальов Д. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства / Д. Ковальов, І. Плетникова // Економіка України. – 2000. – № 4. – С. 35–40.
54. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
55. Користін О. Є. Економічна безпека: навч. посібник / О. Є. Користін, О. І. Барановський, Л. В. Герасіменко. – К.: Правова єдність, 2010. – 368 с.
56. Кравченко В. Чинники підвищення ефективності підприємницької діяльності в Україні / В. Кравченко // Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. пр. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2008. – Вип. 17. – 330 с.
57. Кузьмін О. Є. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова системи менеджменту / О. Є. Кузьмін, А. С. Мороз, Н. Ю. Подольчак, Р. В. Шуляр; Національний ун-т «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Національного університету

техніка», 2005. – 336 с.

58. Лашенко О. Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства / О. Ю. Лашенко. – Суми: Вид-во «Довкілля», 2003. – 326 с.

59. Лоханова Н. Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку / Н. Лоханова // Економіст. – 2005. – № 2. – С. 52–56.

60. Мак-Мак В. П. Служба безопасности предприятия / В. П. Мак-Мак [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.it2b.ru/it2b8.view2.page6.html>

61. Мак-Мак В. П. Служба безпеки підприємства (організаційно-управлінські та правові аспекти діяльності) / В. П. Мак-Мак. – М.: Світ безпеки, 1999. – С. 6.

62. Мак-Мак В. П. Служба безопасности предприятия как субъект частной правоохранительной деятельности: монография / В. П. Мак-Мак. – М.: Компания «Спутник+», 2003. – 220 с.

63. Малі і середні підприємства України: показники діяльності та стратегії розвитку // Пріоритети. – 2005. – № 3–4 (21) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ucipr.kiev.ua/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=4579&mode=thread&order=0&thold=0>

64. Матеріали сайту Антимонопольного комітету за 1-е півріччя 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=114480&schema=main>

65. Машина Н. І. Економічний ризик: методи його вимірювання: навч. посібник / Н. І. Машина – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.

66. Менеджмент безпеки масових заходів: конспект лекцій / М. Й. Штангрет, І. С. Керницький, М. І. Копитко, З. Б. Живко; за заг. ред. М. І. Копитко. – Львів: Ліга-Прес, 2012. – 170 с.

67. Менеджмент безпеки персоналу: конспект лекцій / З. Б. Живко, Л. М. Томаневич, В. С. Дудюк, М. І. Копитко, С. М. Лихолат; за заг. ред. З. Б. Живко. – Львів: Ліга-Прес, 2012. – 204 с.

68. Менеджмент персоналу: навч. посібник / З. Б. Живко, І. Ю. Копелєв, І. Б. Гапій, М. О. Живко, І. М. Горбан. – Львів: Ліга-Прес, 2013. – 380 с.

69. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / В. М. Гесць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк. – Х., 2006. – 240 с.

70. Мунтіян В. І. Економічна безпека України / В. І. Мунтіян. – К.: Вид-во КВІЦ, 1999. – 464 с.

71. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративного підприємства / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова, Г. В. Назарова. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2006. – 238 с
72. Некрасенко Л. А. Складові управління фінансовою безпекою підприємств / Л. А. Некрасенко, Ю. М. Рибалка // Наукові праці ПДАА. – Вип. 3. – Т. 2. Економічні науки. – Полтава: ПДАА. – 2011. – С. 162–167.
73. Низенко Э. И. Обеспечение безопасности предпринимательской деятельности: учеб. пособие / Э. И. Низенко. – К.: МАУП, 2003. – 124 с.
74. Олейников Е. А. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) / Е. А. Олейников. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интер-Синтез», 1997. – 288 с.
75. Організація перевірок фінансово-господарської діяльності підприємств: підручник / З. Б. Живко, І. О. Ревак, М. О. Живко, С. І. Мельник, Л. М. Плахотнюк; за заг.ред. З. Б. Живко. – Львів: ЛьвДУВС, 2011. – 548 с.
76. Орехова К. В. Управління загрозами фінансовій безпеці підприємства / К. В. Орехова // Економіка промисловості. – 2013. – № 1–2 (61–62). – С. 76–83.
77. Ортинський В. Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко. – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.
78. Основи бухгалтерського обліку: навч. посібник / кер. авт. кол. З. Б. Живко; Львівський державний університет внутрішніх справ. – Львів: Вид-во ЛьвДУВС, 2010. – 384 с.
79. Основи економічної безпеки. Держава, регіон, підприємство, особистість / під. ред. Е. А. Олейникова. – М., 1997. – 288 с.
80. Паліга Н. Б. Шляхи запобігання зовнішнім та внутрішнім загрозам економічній безпеці промислового підприємства / Н. Б. Паліга, Ю. В. Світлична // Економіка промисловості. – 2011. – № 1. – С. 197–202.
81. Петров М. І. Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору / М. І. Петров // Менеджер. – 2002. – № 1 (17). – С. 67–71
82. Полянська А. С. Сучасні технології управління економічною безпекою підприємства / А. С. Полянська, Т. А. Трощенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 164–168
83. Пономаренко А. І. Система економічної безпеки фірми / А. І. Пономаренко // Шлях України до економічної безпеки: матер. наук.-практ. конф. (м. Харків, 14 квітня 2006 р.). – Х., 2006. – 302 с.
84. Правові основи охорони інформації: підручник / З. Б. Живко, В. В. Сердюков, О. М. Стаднік, В. О. Хорошко; за ред. проф. В. О. Хорошка. – К.: Вид. ДУІКТ, 2009. – Вид. 2.– 355 с.
85. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія / О. А. Кириченко, М. П. Денисенко,

Живко З. Б.

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА _____

В. С. Сідак, С. М. Лаптев, С. А. Єрохін, О. І. Захаров, П. Я. Пригунов та ін.
– К.: ІМБ Університету економіки та права «КРОК», 2010. – 412 с.

86. Протидія злочинам, що вчиняються у бюджетній сфері: навч. посібник / А. В. Баб'як, З. Б. Живко, А. О. Йосипів, С. І. Марко, Ю. С. Назар. – Львів: ЛьвДУВС, 2010. – 168 с.

87. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур / Н. Й. Реверчук. – Львів: ЛБІ НБУ, 2004. – 195 с.

88. Сафаралиев Г. К. Анализ правовой концепции режима коммерческой тайны / Г. К. Сафаралиев, А. П. Бердашкевич // АКДИ Экономика и жизнь. – М., 2004.

89. Семенченко А. В. Служба управління персоналом в забезпеченні кадрової безпеки підприємства / А. В. Семенченко, С. М. Лобазов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive90.pdf>

90. Соснин А. С. Менеджмент безопасности предпринимательства: учеб. пособие / А. С. Соснин, П. Я. Прыгунов. – К.: Изд-во Европ. ун-та, 2002. – 357 с.

91. Соціально-економічний розвиток держави, регіону, підприємства в нестабільних ринкових умовах: монографія / З. Б. Живко, С. Б. Князь, В. І. Ляшенко, Н. В. Осадча та ін; за заг. ред. докторів економічних наук, професорів А. М. Штангretta (Україна), А. П. Левітської (Молдова). – Львів: Українська академія друкарства, 2015. – 506 с.

92. Сулим М. В. Економічний ризик та методи його вимірювання: навч. посібник / М. В. Сулим. – Львів: Вид-во Львів. комерц. академії, 2003. – 196 с.

93. Ткачук И. Б. Коммерческая тайна: организация защиты, исследование посягательств / И. Б. Ткачук. – М.: Изд-во «Щит-М», 2000. – 168 с.

94. Тюленєва Ю. В. Інтеграційний підхід визначення ризиків підприємства / Ю. В. Тюленєва // Ефективна економіка. Електронне фахове наукове видання. – 2011. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1716>

95. Управління персоналом: навч. посібник / С. М. Лихолат, З. Б. Живко, І. Б. Гапій, М. Р. Яцик. – Львів: Ліга-Прес, 2014. – 428 с.

96. Управління системою фінансової безпеки підприємства: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук: 21.04.02 / Ю. Г. Кім; Вищ. навч. закл. «Ун-т економіки та права «КРОК». – К., 2009. – 21 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>.

97. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / за наук. ред. С. В. Князя. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 224 с.

98. Франчук В. І. Теоретична модель системи забезпечення економічної безпеки акціонерних підприємств / В. І. Франчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.8. – С. 155–162 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlut/20_8/155_Franczuk_20_8.pdf

99. Худолій Л. М. Складові економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності / Л. М. Худолій // Ефективна економіка. Електронне фахове наукове видання. – 2011. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=455>

100. Цегелик Г. Г. Державна підтримка розвитку малого підприємництва в Україні / Г. Г. Цегелик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – Т. 2. – № 1. – С. 84–89.

101. Чернявський А. А. Безпека підприємницької діяльності: конспект лекцій / А. А. Чернявський. – К.: МАУП, 1998. – 124 с.

102. Чумарин И. Г. Функции и задачи службы персонала в области обеспечения экономической безопасности / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. – 2003. – № 3 (03). – С. 31.

103. Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность компании? / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. – 2003. – №2. – С. 25–29.

104. Шаваев А. Г. Безопасность корпораций. Криминологические, уголовно-правовые и организационные проблемы / А. Г. Шаваев – М.: «Банковский Деловой Центр», 2007. – 239 с.

105. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або Як перемогти зловживання персоналу // Персонал. – 2006. – № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=291>

106. Шелухін М. Л. Загрози економічної безпеки в транспортній сфері: визначення та класифікація / М. Л. Шелухін // Часопис Академії адвокатури України. – 2011. – №12 (3). – С. 1–6.

107. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

108. Штефанич Д. А. Розробка сучасного стандарту з управління ризиками – важливий. Управління підприємницьким ризиком / Д. А. Штефанич. – Тернопіль: «Економічна думка», 1999. – 224 с.

109. Шульга І. П. Рейтингова оцінка векселедавців як індикатор фінансової безпеки учасників фондового ринку України: монографія / І. П. Шульга. – Черкаси: вид-во ПП Чабаненко Ю. А. – Черкаси, 2009. – 220 с.

110. Шульга І. П. Сучасні підходи до формування системи економічної безпеки акціонерного товариства / І. П. Шульга // Ефективна економіка. Електронне фахове наукове видання. – 2011. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=366>

111. Ярочкин В. И. Система безопасности фирмы / В. И. Ярочкин. – М.: Ось-89, 2003. – 352 с.
112. Ярочкин, В. И. Безопасность информационных систем / В. И. Ярочкин. – М.: Ось-89, 1996. – 320 с.
113. Ярочкин В. И. Оружие: гражданское, служебное, боевое / В. И. Ярочкин. – М., 1996. – 208 с.
114. Ярочкин В. Коммерческая информация фирмы. Утечка или разглашение конфиденциальной информации? / В. Ярочкин. – М.: Ось-89, 1997. – 160 с.
115. Ярочкин В. Словарь терминов и определений по безопасности и защите информации / В. Ярочкин, Т. Шевцова. – М.: Ось-89, 1996. – 48 с.
116. Ярочкин В. І. Комерційна інформація фірми. – М.: Ось-89, 1997. – С. 9.
117. Problemy Wspolczesnej Inzynierii «Informatyka»: monografia // Publikacja wydana za zgoda Rektora Politechniki Lubelskiej. – Lublin: Politechnika Lubelska, 2013. – 200 s.

Періодичні видання

118. «Актуальні проблеми економіки».
119. «Бізнес».
120. «Вісник Львівської державного університету внутрішніх справ».
121. «Бізнес і безпека».
122. «Вопросы экономики».
123. «Галицькі контракти».
124. «Деньги й кредит».
125. «Економіка АПК».
126. «Економіка і прогнозування».
127. «Економіка України».
128. «Історія народного господарства та економічної думки в Україні».
129. «Персонал».
130. «Проблеми науки».
131. «Регіональна бізнес-економіка та управління».
132. «Российский экономический журнал».
133. «Україна: аспекти праці».
145. «Економіст».

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Живко З. Б.,

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту

Львівського державного університету внутрішніх справ

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Коректор *І. Б. Попик*

Макетування *Н. М. Лесь*

Друк *А. М. Радченко*

Підписано до друку 03.06.2016 р.

Формат 60×84/16. Папір офсетний. Умовн. друк. арк. 12,32.

Тираж 100 прим. Зам. № 4-16.

Львівський державний університет внутрішніх справ
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.