

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет
економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра підприємництва і торгівлі

О.В. РОЖЕНКО

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ
ПІДПРИЄМСТВА**

**Кривий Ріг
2016**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського**

О. В. РОЖЕНКО

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ
ПІДПРИЄМСТВА**

Затверджено на засіданні
кафедри підприємництва і торгівлі
Протокол № 1
від «30» серпня 2016 р.

Схвалено навчально-методичною радою
ДонНУЕТ
Протокол № 1
від «29» вересня 2016 р.

**Кривий Ріг
2016**

УДК 005:[005.334-029:33:658] (042.4)

Р62

Рецензенти:

Л.Я.Шевченко, кандидат економічних наук, доцент

С.В.Волошина, кандидат економічних наук, доцент

Роженко, О.В.

Р 62Лекції з дисципліни «Управління економічною безпекою підприємства»[Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. підприємництва і торгівлі; уклад. О.В. Роженко. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2016. – 136с.

Лекції з дисципліни «Управління економічною безпекою підприємства»розроблені у відповідності до Методичних рекомендацій щодо структури, змісту та оформлення навчально-методичних видань Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського.

ББК 65.290

© Роженко О.В., 2016

© Донецький національний
університет економіки й торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського,2016

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ	7
Тема 1. Теоретико-методологічні основи економічної безпеки підприємства	7
Лекція 1. Теоретико-методологічні основи економічної безпеки підприємства	7
Лекція 2. Поняття економічної безпеки підприємства	20
Тема 2. Загрози економічній безпеці підприємства	35
Лекція 3. Загрози економічній безпеці підприємства	35
Лекція 4. Інформаційно-аналітичне середовище економічної безпеки підприємства	39
Тема 3. Система економічної безпеки підприємства	44
Лекція 5. Система економічної безпеки підприємства	44
Тема 4. Стратегія економічної безпеки	55
Лекція 6. Стратегія економічної безпеки	55
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	75
Тема 5. Основні підходи до дослідження економічної безпеки підприємства	75
Лекція 7. Основні підходи до дослідження економічної безпеки підприємства	75
Лекція 8. Аналітичне дослідження економічної безпеки підприємства	87
Тема 6. Методи визначення рівня економічної безпеки підприємства	91
Лекція 9. Методи визначення рівня безпеки підприємства	91
Лекція 10. Оцінка економічної безпеки підприємства	103
Лекція 11. Моделювання рівня економічної безпеки підприємства	117
Тема 7. Організація управління підприємством на основі забезпечення його економічної безпеки	122
Лекція 12. Карта ризику-ефективний інструмент оцінки економічної безпеки підприємства	122
Список літератури	137

ВСТУП

В процесі євроінтеграційного розвитку економіки України, в якому господарювання на більшості вітчизняних підприємствах необхідно привести у відповідність до стандартів ЄС, національні суб'єкти підприємництва опинилися неконкурентоздатними. Враховуючи складне геополітичне становище країни та низьку технологічну розвиненість суспільного виробництва, національна економіка взагалі та українські підприємства, зокрема, мають низький рівень інвестиційної привабливості. Тому основним завданням підприємств виступають зупинка негативних тенденцій господарювання, збереження існуючого рівня ефективності та в надскладних умовах нарощування та використання потенціалу функціонування підприємства.

Лише підприємство, яке здатне чинити опір загрозам, адаптуватися до постійно обновлюваних умов господарської діяльності та забезпечувати зростання якісних і кількісних результативних показників здатне економічно убезпечити себе, стійко формувати та реалізовувати конкурентні переваги та ефективно використовувати можливості досягнення своєї головної мети. Ключовий елемент, що сприяє поступовому досягненню підприємством своїх цілей, як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективах, з огляду на динамічність середовища господарювання, як природньої характеристики сучасної моделі економіки України, та труднощі ведення бізнесу у зв'язку з її виключною роллю в здійсненні міжнародної економічної інтеграції, є управління підприємством на основі забезпечення його економічної безпеки.

До процесу підготовки фахівців цієї галузі знань висовуються завдання з набуття ними відповідних професійних компетенцій, що дозволить їм успішно розв'язувати конкретні практичні завдання, які стосуються формування та функціонування підприємницьких структур, їх розвитку та підвищення конкурентоспроможності в жорстких умовах конкуренції.

Навчальна дисципліна «Управління економічною безпекою підприємства» є частиною інтегрованого навчального плану університету, тому базується на знаннях, набутих студентами в процесі вивчення дисциплін: «Стратегія підприємства», «Планування і контроль на підприємстві», «Економічна діагностика», «Моделювання економічних процесів», «Потенціал і розвиток», «Управління вартістю» тощо.

Основна мета представленого конспекту лекцій, обумовлена метою вивчення дисципліни і полягає в тому, щоб сформувати у студентів систему знань, умінь і навичок щодо здійснення управління економічною безпекою підприємства.

Мета викладання навчальної дисципліни – формування професійних компетентностей щодо використання теоретико-методичного апарату та інструментарію економічного убезпечення для підвищення ефективності діяльності підприємства..

Перелік професійних компетенцій, які повинен набути бакалавр:

знання і розуміння:

предмету, сутності та змісту економічної безпеки підприємства;
теоретичних засади економічної безпеки підприємства;
поняття і характеристик стратегії економічної безпеки підприємства;
методів, прийомів і способів визначення рівня економічної безпеки підприємства

застосування знань і розумінь:

уміння використовувати різні методи процесу оцінки економічної безпеки підприємства;
уміння здійснювати вибір методологій аналізу, розробляти та опрацьовувати його процедури;
уміння проводити оцінку рівня економічної безпеки підприємства;
уміння застосовувати методичний апарат та інструментарій економічного убезпечення для аналізу стратегії економічної безпеки підприємства;

формування суджень:

здатність оцінити стан та перспективи господарської діяльності підприємства з точки зору їх економічно безпечного функціонування;
здатність визначити та надати характеристику механізму впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на стан та особливості господарської діяльності підприємства;
здатність обґрунтувати та визначити механізм ефективного управління підприємством на основі забезпечення його економічної безпеки.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ

Лекція 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

ПЛАН

- 1.1 Розвиток наукової категорії «економічна безпека»
- 1.2 Необхідність захисту підприємницької діяльності
- 1.3 Тлумачення, принципи та рівні економічної безпеки
- 1.4 Об'єкти економічної безпеки
- 1.5 Економічна безпека держави
- 1.6 Економічна безпека регіону

Література: [1,5,7,8-11,22].

Ключові слова: економічна безпека, стійке функціонування, депресивний розвиток, імовірність, невизначеність, ризик, безпека підприємства, система НЕІ, міжнародна економічна безпека, глобальна безпека

1.1 Розвиток наукової категорії «економічна безпека»

Поняття «безпека» широко трактується практично у всіх життєво важливих напрямках. Традиційно прийнято виділяти три рівня безпеки:

- особиста,
- товариства,
- держави.

Особливе місце посідає економічна безпека, в рамках якої виділяються такі напрями її гарантування, як:

- безпека вітчизняного сектору виробництва,
- стабільність національної грошово-кредитної системи,
- регіональні аспекти економічної безпеки,
- економічна безпека суб'єктів господарювання.

Термін «безпека» почали вживати ще в XII ст. Він означав спокійний стан духу людини, яка вважала себе захищеною від будь-якої загрози. Термін «державна безпека» було вперше вжито в «Положенні про заходи щодо охорони державного порядку і громадського спокою» від 14 серпня 1881 р. Поняття «національна безпека» запровадив у політичний лексикон 1904 року президент США Теодор Рузвельт.

Вперше поняття **економічної безпеки** розглядалося як гарантування умов збереження комерційної таємниці підприємства.

Проблеми власної економічної безпеки виникають перед кожним підприємством не тільки в кризові періоди, але і при роботі в стабільному економічному середовищі, комплекс розв'язуваних при цьому цільових задач має істотне розходження.

У режимі **стійкого функціонування** підприємство при вирішенні задач своєї економічної безпеки акцентує головну увагу:

- ✓ на підтримці нормального ритму виробництва і збуту продукції і товарів;
- ✓ на запобіганні матеріальному і/або фінансового збитку;
- ✓ на недопущенні несанкціонованого доступу до службової інформації і руйнування комп'ютерних баз даних;
- ✓ на протидії недобросовісній конкуренції і кримінальним проявам.

У **кризові періоди** розвитку найбільшу небезпеку для підприємства представляє руйнування його потенціалу (виробничого, технологічного, науково-технічного і кадрового), як головного фактору життєдіяльності підприємства, його можливостей. При цьому умови господарювання такі, що не забезпечується здатність потенціалу до відтворення. Ресурси для цього підприємство може здобувати лише виходячи з результатів своєї діяльності (точніше – грошового потоку), а також за рахунок позикового капіталу. Обидва ці джерела інвестицій у кризовій ситуації у підприємства, як правило, виявляються перекриті.

В даний час більшість підприємств, працюючи в нестабільному економічному середовищі, є збитковими, переживають глибокий спад виробництва і знаходяться в критичному або банкрутному стані. **Причин депресивного розвитку** багато, але до головних можна віднести:

- інерція сформованої структури виробництва;
- технологічна відсталість і фізичний знос основних фондів підприємства;
- відсутність пріоритетів державної науково-промислової політики, визначення яких дозволило б провести необхідну реструктуризацію потужностей, в умовах господарювання, що склалися в результаті неефективних перетворень, що не дозволяють підприємствам заробляти кошти на модернізацію.

Таке становище представляє певну небезпеку як для економіки і соціальної стабільності в регіоні і суспільстві в цілому, так і для потенціалу і колективу кожного конкретного підприємства. Адже підприємство, будучи основним структуроутворюючим елементом економіки, виконує не тільки виробничу функцію, але і дає засоби до існування багатьох людей, пов'язаних з ним, тобто несе певну соціальну навантаження і відповідальність.

Неповне завантаження потужностей, а тому і неефективне їхнє використання, а тим більше руйнування створеного потенціалу підприємства являють загрозу економічним, матеріальним основам життєдіяльності колективу і суспільства, для підтримки яких він створювався і розвивався.

Поняття «безпека» та «захист» тісно пов'язані з термінами «ризик», «невизначеність», «імовірність збитку», «шанси на успіх». У сфері підприємництва проблема безпеки та захисту виникає внаслідок наявності невизначеності в отриманні результатів від підприємницької діяльності, ризику, виклику та загроз з боку суб'єктів недобросовісної конкуренції, імовірності нанесення матеріального та морального збитку тощо.

Студентам слід розглянути ці поняття.

Імовірність – це не просто міра очікування, але й об'єктивна міра можливості реалізації випадкового. Імовірність означає можливість одержання визначеного результату. Імовірність настання події може бути визначена об'єктивним методом, заснованим на логіці і думці оцінюючих.

Невизначеність – це відсутність статистично значущого обсягу інформації, необхідного для аналізу імовірності настання певної події.

В залежності від імовірності настання визначеної події розрізняють три види невизначеності:

– *повна невизначеність* – це такий вид невизначеності, що характеризується близькою до нуля прогностичністю настання подій;

– *часткова невизначеність* – це такий вид невизначеності, що характеризується тим, що імовірність настання подій і ступінь його прогностичності знаходиться в межах від нуля до одиниці;

– *повна визначеність* характеризується близькою до одиниці прогностичністю настання подій. Будучи протилежністю повній невизначеності, повна визначеність дає можливість суб'єктам господарської діяльності зі стовідсотковою імовірністю прогнозувати не тільки свою стратегію на ринку, але і власну поведінку, тенденції розвитку і т.д.

Причини виникнення невизначеності:

1) недетермінованість процесів, що мають місце у сіспільстві (незакономірність) – є наслідком відсутності можливості повного їхнього прогнозування;

2) відсутність повної інформації при плануванні поведінки ринкового суб'єкта, або його суб'єктивний аналіз;

3) вплив суб'єктивних факторів на результати проведених аналізів (рівень кваліфікації працівників та ін.).

Ризик являє собою ситуативну характеристику діяльності будь-якого ринкового суб'єкта, що є наслідком невизначеності. Тобто ризик – це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації обов'язкового вибору, у процесі якого є можливість кількісно і якісно оцінити імовірність досягнення запланованого результату, невдачі і відхилення від мети.

Основними джерелами виникнення невизначеності і ризику в соціально-економічних процесах є:

- фактори, властиві суспільству (різноманітний, імовірнісний характер, суперечливість суспільних явищ, елементи стихійності, випадковості);

- фактори, що породжуються спонтанністю природних явищ і процесів, стихійними лихами;
- фактори, пов'язані з неповнотою, нестачею інформації, даних про об'єкт, явище, процеси, з обмеженістю людини в зборі і переробці інформації, з постійною мінливістю інформації;
- фактори, обумовлені впливом суб'єктів на економічне життя, їх взаємодія між собою з метою реалізації своїх потреб, інтересів, цілей;
- фактори, пов'язані з відностістю процесу пізнання людиною навколишньої дійсності і неможливістю однозначного розуміння об'єкта;
- фактори, пов'язані з існуючими розбіжностями в соціально-психологічних установах, намірах, стереотипах поведінки суб'єктів;
- фактори, пов'язані з недостатністю й обмеженістю ресурсів при прийнятті і реалізації рішень;
- фактори, пов'язані з впливом науково-технічного прогресу на соціальне, економічне і духовне життя.

Студенти повинні зрозуміти, що поняття «безпека» та «захист» мають суттєві відмінності при їх професійному та побутовому тлумаченні.

«Безпека» як науковий і професійний термін відображає наявність певного ризику реалізації загроз, імовірності виникнення збитку в результаті дії інших факторів та позначає діяльність, спрямовану на нейтралізацію виникаючих загроз безпеці у різних аспектах.

Побутове розуміння терміну «безпека», що характерне для більшості людей, в т.ч. підприємців та менеджерів, має в повсякденному житті значення абсолютної гарантії нейтралізації виникаючих викликів та загроз і передбачає нульовий ризик в їх діяльності.

«Захист» – більш умовний термін, ніж «безпека». Поняття захисту, в т.ч. і у побутовому розумінні, в жодному разі не пов'язане з нульовим ризиком, навпаки, воно передбачає деяку імовірність збитків для відповідних об'єктів.

Таким чином, *захист (забезпечення безпеки) підприємництва* – це процес, спрямований на огороження підприємницьких структур та окремих фізичних осіб-підприємців від діяльності та дій, що наносять їм збиток внаслідок порушення законодавства або ділової етики.

Безпека (захищеність) підприємництва – це такий стан цивілізованого бізнесу, при якому відсутній економічний або інший збиток, який наносився б бізнесу навмисно або ненавмисно фізичними або юридичними особами з порушенням законодавства або етики підприємництва.

В сучасних умовах само поняття безпеки набуває розширеного змісту і включає в себе інформаційно-комерційну, юридичну та фізичну безпеку.

1.2 Необхідність захисту підприємницької діяльності

Переходячи до вивчення другого питання, студенти повинні звернути увагу на те, що при розгляді підприємництва в різних джерелах видіється ряд ознак, що дозволяють визначити сутність цього явища з позицій економічної науки, права, психології тощо.

До таких ознак відносяться: виконання підприємницької функції нового сполучення ресурсів; наявність елементів творчості та широкі можливості прояву ініціативи та самовираження для осіб, що займаються підприємницькою діяльністю; їх прагнення задовольнити суспільні потреби; підприємницький ризик; необмежений особистий дохід; наявність у власника бізнесу свого роду владних повноважень по відношенню до працівників.

Разом із тим, далеко не всі з цих ознак мають значення у сфері захисту підприємництва. ***Сутнісними характеристиками підприємництва, що визначають необхідність його захисту*** є наступні:

- наявність у підприємницькій діяльності елементів новизни, новаторства;
- наявність підприємницького ризику;
- необхідність дотримання ділової етики;
- отримання надприбутку як одна з найважливіших цілей підприємництва;
- здійснення обмінів операцій, як складова частина всіх видів підприємницької діяльності;
- постійна (професійна) основа підприємницької діяльності.

Основними об'єктами захисту у підприємницької діяльності є:

- ✓ особистість (окремі підприємці та члени їх родин; окремі співробітники підприємства);
- ✓ трудовий колектив підприємства;
- ✓ матеріальні цінності (установи, споруди, транспорт, обладнання, витратні матеріали та інші матеріальні цінності);
- ✓ фінансові засоби (грошові кошти, цінні папери);
- ✓ інформація (комерційна таємниця, інтелектуальна власність, приватна та конфіденційна інформація);
- ✓ продукція, зразки; торговельна марка;
- ✓ організація бізнесу (контрольний пакет акцій, організація постачань, організація збуту, інші важелі управління);
- ✓ контроль над справою;
- ✓ імідж підприємця (підприємства);
- ✓ підприємницький проект;
- ✓ споживач продукції та послуг, що пропонуються підприємницькою структурою (його особиста безпека, збереженість його майна, його права як споживача);
- ✓ оточуюче природне середовище, яка відчуває вплив з боку підприємницької структури в результаті її ділової активності.

1.3 Тлумачення, принципи та рівні економічної безпеки

Україна проходить складний історичний період державного становлення. Маємо визнати, що переважна більшість важливих рішень, які закладали основи стратегічного економічного розвитку Української держави після набуття нею незалежності, часто приймалися спонтанно, без належного наукового обґрунтування (під гаслом «риннок все відрегулює») і врахування національних інтересів. Тому перші роки існування Української держави позначені руйнуванням значного економічного потенціалу, що дістався їй у спадок. Як наслідок, економічний потенціал України, який є матеріальною основою національної безпеки, надто ослаблений.

Також не можна забувати, що Україна, як незалежна держава існує у взаємопов'язаному та взаємозалежному світі, де все яскравіше проявляється домінанта міжнародного співробітництва, інтеграції господарської діяльності, економічної та соціальної політики. Водночас не припиняється запекла боротьба за контроль над обмеженими ресурсами і транспортними коридорами. Спостерігається жорстке суперництво національних економік, наднаціональних угруповань і транснаціональних утворень у відстоюванні власних інтересів. Ситуація постійно загострюється через відсутність аналізу нового міжнародного економічного порядку у розв'язанні глобальних господарських проблем.

Тому перед Україною постало питання, що полягає у певному протиріччі між необхідністю інтегруватися у світову економіку, з одного боку, та забезпеченням внутрішньої економічної інтеграції, захистом свого внутрішнього ринку, власного товаровиробника і національних інтересів, з іншого.

Тож лише створення *власної системи економічної безпеки* дасть можливість забезпечити захист національної економіки, її конкурентоспроможність, вітчизняного товаровиробника й ефективно взаємодіяти з міжнародними фінансовими та економічними структурами.

Проблема економічної безпеки України має кардинальне значення не лише в рамках сфери національної безпеки, а й у контексті загального рівня розвитку країни. Це зумовлює виняткову увагу до проблеми економічної безпеки держави, яка поєднує питання розвитку окремих галузей економіки України із пріоритетами та національними інтересами держави.

Добре відоме в практиці діяльності управлінських структур західних країн поняття *економічної безпеки* практично не досліджене вітчизняними науковцями. Так, наприклад, у науковій праці російської академії ім. Г.В. Плеханова «Основи економічної безпеки» вона визначається як «стан, в якому народ (через державу) може суверенно, без втручання і тиску ззовні, визначати шляхи і форми свого економічного розвитку».

У редакції Національного інституту стратегічних досліджень України під *безпекою* у загальному плані мається на увазі захищеність країни від наявних чи потенційно можливих загроз.

У науковій роботі Інституту систем енергетики ім. Л.О. Мелентьєва, присвяченій визначенню основних засад проблеми економічної безпеки держави, вона визначається як стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства й держави від зовнішніх і внутрішніх загроз. При цьому життєво важливими інтересами вважається сукупність потреб, задоволення яких забезпечує існування і можливість прогресивного розвитку особи, суспільства і держави.

Підсумовуючи усі попередні тлумачення, визначимо **економічну безпеку** як загальнонаціональний комплекс заходів, спрямованих на постійний і стабільний розвиток економіки держави, що включає механізм протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам.

Забезпечення економічної безпеки держави – один з головних напрямків діяльності державного управління. Тому науку про економічну безпеку мають добре засвоїти державні службовці вищого рівня управління.

До **основних принципів забезпечення економічної безпеки** України відносять:

- дотримання законності на всіх етапах забезпечення економічної безпеки;
- баланс економічних інтересів особи, сім'ї, суспільства, держави;
- взаємну відповідальність особи, сім'ї, суспільства, держави щодо забезпечення економічної безпеки;
- своєчасність і адекватність заходів, пов'язаних із відверненням загроз і захистом національних економічних інтересів;
- надання пріоритету мирним заходам у вирішенні як внутрішніх, так і зовнішніх конфліктів економічного характеру;
- інтеграцію національної економічної безпеки з міжнародною економічною безпекою.

За рівнем теорія розрізняє такі види економічної безпеки: **міжнародну** (глобальна і регіональна), **локальну** (регіональна або галузева всередині країни) і **приватну** (фірм і окремих осіб).

Міжнародна економічна безпека – це комплекс міжнародних умов співіснування домовленостей та інституціональних структур, за яких кожній державі – члену світової спільноти забезпечується можливість вільно обирати і здійснювати свою стратегію соціального та економічного розвитку, не зазнаючи зовнішнього тиску і розраховуючи на невтручання, розуміння та взаємоприйнятну і взаємовигідну співпрацю з боку інших держав.

Міжнародна економічна безпека має сприяти співробітництву держав у вирішенні не лише їхніх національних проблем, й глобальних проблем людства, стати матеріальною основою мирного співіснування в без'ядерному і ненасильницькому світі, гарантією прогресу у справі ліквідації економічного відставання та слаборозвинутості.

Глобальна безпека має своєю основною метою гарантію безпеки відразу усієї світової спільноти, а не тільки окремих регіонів і країн.

В основу її побудови було закладено трансформацію взаємозв'язків, що діяли раніше між окремими країнами, в одну загальну глобальну систему.

Економічна безпека підприємства – це система створення механізму мобілізації й найбільш оптимального управління корпоративними ресурсами даного підприємства з метою найбільш ефективного їх використання і забезпечення стійкого функціонування того чи іншого підприємства, його активної протидії будь-яким негативним чинникам впливу на свою економічну безпеку.

Економічну безпеку підприємства складають юридичні, виробничі відносини і організаційні зв'язки, матеріальні й інтелектуальні ресурси, що забезпечують стабільність його функціонування, фінансово-комерційній успіх, прогресивний науково-технічний і соціальний розвиток.

1.4 Об'єкти економічної безпеки

Об'єктами економічної безпеки є держава, суспільство, сім'ї, окремі громадяни, підприємства, установи, організації, окремі території, а також основні елементи економічної безпеки.

Водночас держава є не лише об'єктом, й основним суб'єктом національної економічної безпеки і здійснює свої функції в цій сфері через органи законодавчої, виконавчої та судової гілок влади. В Конституції України чітко зазначено, що поряд із захистом суверенітету і територіальної цілісності України забезпечення її економічної безпеки є найважливішою функцією держави і справою всього українського народу.

Таким чином, економічній безпеці притаманний інтегральний характер, оскільки вона є результатом спільних зусиль усього народу, і це проявляється через дії всіх гілок влади на всіх рівнях (від центрального до місцевого), наявних у державі сил і засобів, об'єднань громадян і окремих осіб.

Суб'єктами економічної безпеки України є функціональні і галузеві міністерства та інші органи державної влади, податкові й митні служби, банки, біржі, фонди і страхові компанії, а також виробники робіт і послуг, продавці продукції і вітчизняні споживачі.

Предметом державної діяльності в галузі економічної безпеки є:

– визначення і моніторинг факторів, що підривають стійкість соціально-економічної системи і держави в короткотерміновій і довготерміновій перспективі;

– формування економічної політики та інституціональних перетворень, що усуватимуть або пом'якшуватимуть шкідливий вплив виявлених факторів у рамках єдиної програми економічної реформи.

Стратегія економічної безпеки передбачає:

– визначення характеристики зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці як сукупність умов і чинників, що створюють небезпеку

життєво важливим економічним інтересам особистості, суспільства і держави;

– визначення критеріїв і параметрів стану економіки, що відповідають вимогам економічної безпеки і забезпечують захист життєво важливих інтересів країни;

– формування механізму забезпечення економічної безпеки країни, захисту її життєво важливих інтересів на основі застосування усіма інститутами державної влади правових, економічних і адміністративних заходів впливу.

Практична реалізація державної стратегії економічної безпеки повинна здійснюватися через систему конкретних заходів, механізмів, що реалізуються на основі якісних індикаторів і кількісних показників соціально-економічного розвитку країни. Така система складає основу і зміст економічної політики держави.

При створенні системи економічної безпеки першочергове значення має визначення *національних економічних інтересів (НЕІ) України*, адже саме від цього залежить вироблення ефективних засобів їх реалізації та захисту.

Національні інтереси України відображають фундаментальні цінності та прагнення українського народу, його потреби в гідних умовах життєдіяльності, а також цивілізовані шляхи їх створення і способи досягнення.

Кожна суверенна країна має власні національні інтереси, які не збігаються з інтересами інших країн, а в ряді випадків і альтернативні їм. Це є об'єктивним наслідком нерівномірності суспільного розвитку і дає підстави стверджувати, що боротьба між країнами ведеться постійно, а її характер (змагання чи антагонізм) обумовлюється наявністю й величиною конфліктного потенціалу.

В ролі виразника і гаранта захисту НЕІ повинна виступати держава. Національні цінності, інтереси і цілі – триада першоджерел, основних рушійних сил системи економічної безпеки, що визначає її зміст, характер, конфігурацію, спрямування.

Для *створення цілісної системи НЕІ* та її ефективного функціонування насамперед необхідно:

- створити відповідну нормативну базу;
- проводити моніторинг НЕІ та їх моделювання;
- створити банк даних НЕІ;
- забезпечити банк даних НЕІ та їх гармонійне поєднання.

Національні інтереси України та їх пріоритетність обумовлюється конкретною ситуацією, що складається в країні та за її межами.

Але головний інтерес України полягає в тому, щоб посісти таке місце у світовому розподілі праці, міжнародній торгівлі та фінансах, яке б відповідало її природним, трудовим та інтелектуальним ресурсам, сприяло реалізації потенціалу великої європейської держави.

Загрозами економічній безпеці України слід вважати явні чи потенційні дії, що ускладнюють або унеможливають реалізацію національних економічних інтересів і створюють небезпеку для соціально-економічної та політичної систем, національних цінностей, життєзабезпечення нації та окремої особи.

Загрози економічній безпеці України набули перманентного характеру і за цілим рядом основних критеріїв перейшли критичну межу. Тому завдання полягає не лише у виході з економічної кризи, а й у відродженні національної економіки, створенні надійної економічної системи, забезпеченні її життєздатності й розвитку, спроможності адаптуватися до нових економічних умов.

Критична межа критеріїв – це граничні величини показників економічної безпеки, недотримання значень яких перешкоджає нормальному ходу розвитку різних елементів відтворення, призводячи до формування негативних, руйнівних тенденцій в економічній безпеці.

1.5 Економічна безпека держави

Гарантом економічної та політичної незалежності держави є економіка. Спостерігається пряма залежність між рівнем розвитку економічного потенціалу держави і ступенем її залежності від міжнародних ринків та впливу економіки інших держав.

Елементи економічної безпеки держави:

Перерахуємо основні складові економічної безпеки держави.

1. Наявність власних управлінських кадрів на всіх рівнях управління.
2. Економічно обґрунтована бюджетно-фінансова політика держави.
3. Наявність розвинутої економічної інфраструктури: господарюючих суб'єктів – вільних підприємців, фермерів, малих, середніх та великих підприємств; банківської мережі; страхових, інвестиційних та інших фондів; товарних бірж й інших організацій і посередників, які функціонують на ринках.
4. Внутрішні інвестиції.
5. Мобілізаційна підготовка економіки, території та комунікацій. Першочергове значення тут мають стратегічні матеріали і товари, необхідні для національної оборони.
6. Державні резерви.
7. Система стандартизації. В розвинутих країнах стандартизація ефективно вписується в загальні механізми господарювання і регулювання економіки. Невідповідність національних стандартів міжнародним вимогам знижує інтеграційні та економічні можливості країни.
8. Правовий захист суб'єктів підприємницької діяльності в даній державі. Цей факт прямо впливає на економічну безпеку регіонів, підприємництва в цілому та підприємців зокрема. В якості прикладу можна розглянути межі економічної безпеки в сфері валюти. В Україні рішенням

Національного банку в 1998 р. були встановлені межі валютного коридору гривні в межах 1,7-2,25 до долара США. Це, по суті, є межею економічної безпеки України. Подібним заходом досягається стабільність на валютному ринку, забезпечується захист вітчизняних виробників, заощаджень населення, стимулювання внутрішніх інвестицій.

Загрози економічній безпеці держави

Україна отримала від колишнього Радянського Союзу гіпертрофовану структуру народного господарства, державний монополізм у системі управління в усіх сферах, технологічну відсталість виробництва, значну імпорتنу залежність від постачання енергоресурсів та інших стратегічно важливих товарів і сировини.

Перерахуємо основні фактори, які складають загрозу економічній безпеці держави.

1. Звертання наукомістких виробництв.
2. Відсутність розвинутої банківської системи та системи страхування, а також гарантійних організацій.
3. Дефіцит державного бюджету та інфляція.
4. Велика частина вивезеного за межі країни капіталу; занадто великий вивіз стратегічно важливих товарів та ресурсів; зниження вартості підприємств, що приватизуються, в тих випадках, коли вони продаються зарубіжним підприємцям.
5. Непомірно високі податки на виробника, за допомогою яких придушується власний виробник і відкривається шлях для захоплення вітчизняного ринку іноземними виробниками. При цьому загроза економічній безпеці криється ще й в тому, що виробники зацікавлені приховувати дійсні обсяги виробництва, щоб уникнути сплати непомірно високих податків.
6. Низький рівень достовірності статистичних даних в економіці. Офіційна державна статистика України з року в рік фіксує падіння виробництва в державному секторі економіки. Одночасно органи статистики не можуть налагодити облік виробництва продукції та послуг новоствореними підприємствами, фірмами і окремими підприємцями. Так, колективні і приватні торговельні підприємства України впродовж декількох років багаторазово збільшили товарообороту, підвищили якість торговельних послуг, а державна статистика постійно фіксує зниження цих показників в цілому по державі. Недостовірна інформація наносить значної шкоди державі: вона деморалізує населення, викликає недовіру потенційних іноземних і вітчизняних інвесторів, сприяє витіканню капіталів з країни, створює передумови для спекулятивного маніпулювання інформацією в інтересах окремих груп населення, в першу чергу консерваторів та противників економічних реформ.
7. Злидні та бідність більшої частини населення, високий рівень безробіття, страйки.

1.6 Економічна безпека регіону

Економічна безпека регіону залежить від його ресурсного та виробничого потенціалу, інвестиційного забезпечення, ступеня економічної свободи регіонів в державі, регіональної бюджетно-фінансової політики, рівня розвитку ринкової інфраструктури, наявності підготовлених кадрів для місцевого самоврядування.

Економічна безпека регіону характеризується ступенем можливості формування ним власної економічної політики з врахуванням його специфіки та не на шкоду державі. При цьому першочергове значення має розподілення функцій управління між централізованою державною владою та регіональним управлінням. Світовий досвід свідчить, що децентралізація призводить до економічного розвитку регіонів, підвищення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, зростання життєвого рівня населення регіонів, появи місцевої ініціативної еліти.

Загрози економічній безпеці регіону:

1. Відсутність правової бази, яка регламентує права і обов'язки регіонів. Недосконалість або відсутність правової бази стає причиною конфліктних ситуацій, подібних до тих, що виникли в Росії – Чечня, Італії – П'ємонт або Сицилія, Україні – Кримська Автономія, Англія – Північна Ірландія. Цей перелік може бути продовжений.

2. Бюджетно-фінансова політика. В економічно розвинутих державах (США, ФРН, Японія) на долю місцевих фінансів припадає 50-60% фінансових ресурсів цих держав. Україна поки істотно відстає стосовно цього від розвинутих держав.

Для забезпечення економічної безпеки регіонів необхідне створення мережі регіональних банків; надання регіонам права проведення позик і лотерей, стягнення місцевих податків і зборів; складання вільного регіонального фінансового балансу; формування спеціальних фондів; забезпечення фінансової стабільності підприємств, що знаходяться у власності регіональних органів управління.

3. Відсутність або недостатній розвиток економічної інфраструктури, в першу чергу господарюючих суб'єктів – підприємців та підприємств. Рішення цієї проблеми в більшості залежить від регіонів та їх політики сприяння підприємництву.

4. Незадовільний рівень підготовки управлінських кадрів, засилля консервативних керівників – противників економічних реформ та перетворень, особливо в агропромисловому комплексі.

5. Незадовільно поставлена робота по розтлумаченню широким масам населення суті економічних реформ, а також відпрацюванню у населення свідомості господаря свого регіону і держави в цілому.

Розроблена Міністерством економіки України економічна концепція регіональної політики передбачає надання регіонам більшої економічної самостійності, створення вільних економічних зон, проведення обґрунтованої бюджетної політики, оптимального розміщення продуктивних сил. Крім того, необхідно підготувати кадри управлінців, які розуміють завдання сучасного економічного розвитку і здатні вирішувати їх.

Питання для самоперевірки:

1. Коли і де було вперше вжито термін «економічна безпека»
2. Розкрити сутність поняття невазначенність
3. Розкрити сутність поняття імовірність.
4. Назвати основні принципи забезпечення економічної безпеки України
5. Визначити об'єкти та суб'єктів економічної безпеки.
6. Перерахувати основні Елементи економічної безпеки держави.
7. Перерахувати основні загрози економічній безпеці регіону.

Лекція 2. ПОНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

ПЛАН

- 2.1 Історія і сутність поняття «економічна безпека підприємства»
- 2.2 Головна та функціональні цілі економічної безпеки підприємства
- 2.3 Об'єкти і суб'єкти економічної безпеки підприємства
- 2.4 Економічна безпека підприємства як елемент у системі економічної безпеки держави
- 2.5 Складові економічної безпеки підприємства
- 2.6 Формування структури рівнів управління захистом підприємницької діяльності

Література: [3,5,17,23,31].

Ключові слова: мета економічної безпеки, ціль економічної безпеки, об'єкт економічної безпеки, суб'єкт економічної безпеки.

2.1 Історія і сутність поняття «економічна безпека підприємства»

Ні одне підприємство не може відчувати себе в економічній безпеці, якщо його продукція не затребувана ринком; ні одне підприємство, яке виробляє засоби виробництва, не може відчувати себе в безпеці, якщо відбувається тривалий спад у технологічному розвитку країни.

Враховуючи те, що підприємство - провідна ланка підприємницького середовища, визначення і забезпечення його економічної безпеки є ключовим моментом функціонування всієї економічної системи. Дослідження існуючих визначень дефініції «економічна безпека підприємства» показало, що цілковита єдність думок щодо економічної безпеки підприємства відсутня та існують різні підходи до тлумачення питомої категорії: ресурсно-функціональний, захисний, стійкісний, гармонізаційний, ринковий, ситуаційний (рис.2.1).

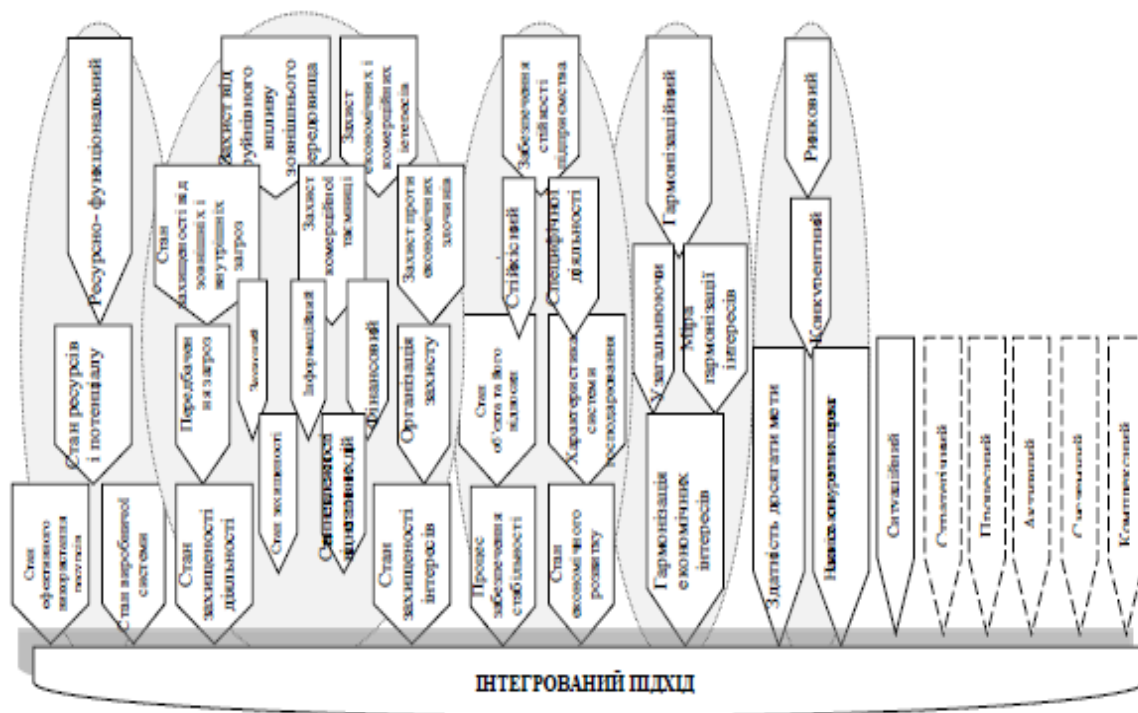


Рис. 2.1. Еволюція підходів до визначення дефініції «економічна безпека підприємства»

Економічну безпеку підприємства розглядають як стан найбільш ефективного та оптимального використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам та забезпечення стабільного функціонування підприємства в даний час і в майбутньому, за якого реальні та/або можливі збитки виявляються нижчими за встановлені підприємством межі, що дозволяє підприємству уникнути внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечує йому тривале виживання та стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії, стан правових, економічних та виробничих відносин, а також матеріальних, інтелектуальних та інформаційних ресурсів, який виражає здатність підприємства до стабільного функціонування, це стан суб'єкта господарювання, за якого він досягає запобігання, послаблення чи захисту відіснуючих небезпек та загроз та забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарського ризику, стан виробничо-економічної системи, при якому функціонують механізми запобігання чи зменшення ступеня впливу погроз, стан ефективного використання ресурсів та існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечує виживання і стійкий розвиток, стан юридичних, виробничих відносин, матеріальних і інтелектуальних ресурсів, при якому забезпечується стабільність функціонування, фінансово-комерційний успіх, прогресивний науково-технічний і соціальний розвиток, захищеність потенціалу підприємства (виробничого, організаційно-

технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення, стійке, яке протидіє впливу руйнівних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, поточне функціонування підприємства за умови максимально безризикового використання ресурсів і можливостей, нарощування високого потенціалу розвитку.

Визначення, з точки зору цього підходу, мають всеосяжний, комплексний характер, оскільки в межах цього підходу досліджуються найважливіші чинники, які впливають на забезпечення економічної безпеки. Однак ця перевага є одночасно і недоліком, оскільки економічна безпека розглядається дуже широко в аспекті ресурсної забезпеченості підприємства і в аспекті якості реалізації основних функцій управління. За ресурсно-функціональним підходом, категорію економічна безпека підприємства можна ототожнити із загальним визначенням ефективного функціонування підприємства, що не є показником забезпечення повної економічної безпеки підприємства.

При підході, що спрямований на захист від руйнівного середовища, «економічна безпека підприємства» визначається як захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, які невизначаються негативно на його діяльність. Цей підхід зорієнтований на захист від загроз зовнішнього і внутрішнього середовища враховує лише негативні чинники роботи підприємства, пов'язані з функціонуванням у середовищі господарювання. Але наявність його є природним і уникання в конкретний момент неможливо, тому що воно є невід'ємною частиною сформованої соціальної системи і ринкових відносин.

Характеристика економічної безпеки підприємства представниками підходу, спрямованому на захист економічних інтересів підприємства, підкреслює правильні та суттєві характеристики даної категорії, але не конкретизує що саме потрібно визначати, які життєво важливі економічні інтереси підприємства: загальноприйняті інтереси господарювання, інші дуже важливі аспекти роботи підприємства, персоналу та менеджменту, тощо.

Тлумачення економічної безпеки з точки зору підходу, спрямованого на забезпечення стійкості підприємства, визначають її тільки як забезпечення стійкої та урівноваженої системи функціонування підприємства та не висвітлюють інших важливих аспектів управління підприємством. Також економічну безпеку визначають, як характеристику системи, що само організовується та само розвивається, стан, за якого економічні параметри дозволяють зберегти головні її властивості - рівновагу і стійкість при мінімізації загроз. Ці визначення не дають можливості уникнути наявності непередбачуваних і складно прогнозованих деструктивних чинників розвитку без активної діяльності, спрямованої на оптимізацію використання та управління найбільш вагомими та вразливими

до впливів негативними чинниками ресурсами підприємства, підтримку стабільної діяльності та незалежності підприємства. З позиції конкурентного підходу економічна безпека підприємства визначається як: наявність конкурентних переваг, зумовлених відповідністю потенціалів та організаційної структури підприємства його стратегічним цілям і завданням, характеризується здатністю нормально функціонувати для досягнення своїх цілей, виділено два підходи до тлумачення «економічної безпеки підприємства», критеріями яких є захищеність та досягнення цілей підприємства відповідно. Але ієрархія цілей діяльності підприємства досить складна та захищеність підприємства виступає в ній як одна з підпорядкованих ступенів, так і головною метою.

Конкурентний підхід щодо визначення економічної безпеки підприємства дає можливість характеризувати її як систему, що враховує діяльність підприємства у зовнішньому середовищі, а питання внутрішнього середовища залишаються на другому плані.

Враховуючи концепцію гармонізаційного підходу, економічна безпека визначається як спроможність підприємства узгодити свої інтереси з інтересами своїх контрагентів в господарюванні.

Однак, проведений аналіз джерел, щодо визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства», дозволяє встановити, що питома категорія є різновекторною та багатоаспектною, сутність якої не в повній мірі розкривається за загальноприйнятими підходами.

За процесним підходом економічна безпека – це сукупність бізнес-процесів, які взаємозалежні та взаємообумовлені, та є водночас проміжним процесом в управлінні підприємством. Враховуючи те, що при визначенні сутності поняття «економічна безпека підприємства», передбачається досягнення стану, формування характеристик, наявність здатності, тобто прояв неабиякої активності в цьому напрямку, то вважаємо за доцільне виділити активний підхід, представники якого визначають економічну безпеку підприємства наступним чином: це система активного захисту від можливих матеріальних, людських і фінансових втрат, у якій наявні чи можливі збитки, менш від встановлених норм, збалансований та безупинний розвиток, що досягається за допомогою використання всіх видів ресурсів і підприємницьких можливостей, як стан системи державного регулювання та рівень ділової активності, за яких дотримуються гарантії захищеності життєво важливих інтересів суб'єктів господарювання та підприємництва загалом від внутрішніх і зовнішніх загроз, як стан і властивість системи та її функцію, що має два взаємопов'язаних напрями дії: захисний і наступальний, відповідні системи інформаційно-аналітичного моніторингу, попереджувальних, профілактичних, поточних і прогнозованих заходів щодо впливу на можливість загрози, стан, що визначається керівництвом і власниками підприємства як задовільний (прийнятний, бажаний, цільовий), і може проявлятися у досягненні певного рівня виробництва та бажаного рівня економічних показників та підтримуватися протягом певного періоду часу

характеристику суб'єкта господарювання, яка відображає його здатність реалізувати власні стратегічні економічні інтереси при певних зовнішніх умовах, здатність протистояти перешкодам, вчасно реагувати на зміни у його функціонуванні для того, щоб здійснювати процес виробництва.

За інтегрованим підходом, економічна безпека підприємства визначається як – стійкий стан рівноваги підприємства, за яким воно здатне зберігати та збільшувати свій певний бажаний стан як завгодно довго в умовах динамічного середовища господарювання та повертатися до цього стану після виходу з нього під впливом збурень, за допомогою ефективного механізму управління підприємством, який забезпечує досягнення найвищих фінансових результатів при найефективнішому використанні ресурсів.

Таке тлумачення економічної безпеки підприємства враховує її багатопредметність: здатність підприємства існувати за будь-яких умов та діяти згідно своєї економічної стратегії, стан захищеності та сталості господарської діяльності, можливість розвитку господарюючого суб'єкта, зосереджує увагу на комплексності механізму управління підприємством та досягненні максимально можливих фінансових результатів за умов ефективного використання ресурсів, поєднує переваги виділених підходів у визначенні питомої категорії.

2.2 Головна та функціональні цілі економічної безпеки підприємства

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне максимально ефективне функціонування в даний момент і високий потенціал розвитку в майбутньому.

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 підприємства;
- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- забезпечення захисту інформації, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства;

- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

Кожна з цілей економічної безпеки підприємства має власну структуру підцілей, яка обумовлюється функціональною доцільністю та характером роботи підприємства.

2.3 Об'єкти і суб'єкти економічної безпеки підприємства

Об'єктом економічної безпеки виступає все те, на що спрямована діяльність по забезпеченню безпеки, а саме:

А) різноманітні види діяльності підприємства (виробничу, комерційну, управління, постачання, планування тощо);

Б) майно та ресурси підприємства (фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, інтелектуальні тощо);

В) персонал підприємства, його керівники, акціонери, власники, різноманітні структурні підрозділи, служби, партнери, співробітники, що володіють інформацією, яка становить комерційну таємницю,

1. Інтереси організації (вони визначені її місією, стратегією і цілями). Ці інтереси виявляються у відносинах з держорганами, партнерами, посередниками, громадськістю і засобами масової інформації.

2. Також важливою формою власності, що служить одним із найбільш бажаних об'єктів викрадення у сучасних умовах, є інформація.

3. Однією з форм власності, охорона якої має принципове значення, є технології (які мають правовий статус і не мають його патенти, ліцензії, ноу-хау і т. ін. – як, наприклад, технологія «кока-коли»).

4. Важливим об'єктом захисту є економічні, кооперативні та інші зв'язки з партнерами. Вони вимагають захисту від зазіхань конкурентів, що завжди прагнуть їх порушити. Також необхідно виключити з цих зв'язків недобросовісних партнерів. У цьому напрямку служба безпеки працює разом з розвідкою.

5. Продукція і послуги, що поставляються організацією споживачам.

6. Транспортні засоби і вантажі, що транспортуються.

Суб'єктами економічної безпеки підприємства є ті індивідууми, підрозділи, служби, органи, відомства, установи, які безпосередньо займаються забезпеченням безпеки бізнесу.

Враховуючи багатоаспектність діяльності із забезпечення безпеки підприємства, охопити її забезпечення за допомогою одного-двох органів недостатньо. Тому до суб'єктів безпеки підприємства віднесено багато органів. Всі вони можуть бути класифіковані за різними ознаками.

Таблиця 2.1-Класифікація суб'єктів економічної безпеки

Ознака класифікації	Види суб'єктів економічної безпеки
Приналежність	- служби, які займаються забезпеченням економічної безпеки безпосередньо на

	підприємстві - зовнішні органи
Бзпосередня участь	- спеціальні суб'єкти - напівспеціальні - інший персонал підприємства
Вплив на об'єкт безпеки	- прямого призначення - непрямого призначення
Легітимність	- офіційні органи - кримінальні структури
Підпорядкованість	- державні органи - недержавні органи

Синтезувавши подану класифікацію суб'єктів безпеки, можна виокремити дві групи та дати їм характеристику. До першої групи відносяться суб'єкти, що входять до структури самого підприємства та вирішують завдання щодо забезпечення його безпеки. До складу цієї групи входять спеціальні суб'єкти (служба безпеки чи охорона, пожежна команда, рятувальна служба та ін.); напівспеціальні (юридичний відділ, фінансова служба, медична частина та ін.); решта персоналу фірми, який також піклується про безпеку свого підприємства.

До другої групи суб'єктів відносяться ті, що знаходяться за межами підприємства та не підпорядковуються його керівництву. Це передусім державні органи, що створюють умови забезпечення безпеки підприємства. До них відносяться:

- Законодавчі органи, які приймають закони, що створюють правову основу діяльності щодо забезпечення безпеки на рівні держави, регіону, підприємства, особистості.
- Виконавчі органи влади – які проводять політику безпеки, деталізують механізм безпеки.
- Судові органи, які забезпечують дотримання законних прав підприємства та його співробітників.
- Державні інститути, які здійснюють охорону кордонів, митний, валютно-експортний, податковий контроль тощо.
- Правоохоронні органи, які ведуть боротьбу з правопорушеннями та злочинами.
- Система науково-освітніх установ, які реалізують завдання щодо наукового опрацювання проблем безпеки та підготовки кадрів.

2.4 Економічна безпека підприємства як елемент у системі економічної безпеки держави

Економічна безпека підприємництва залежить передусім від наявності правової системи його захисту та ефективного механізму забезпечення її реалізації. Гарантом економічної безпеки підприємництва є держава.

Важливим фактором безпеки підприємництва є методи економічного регулювання зі сторони держави, і, в першу чергу, – податкова політика та податкова система. Основна умова безпеки підприємництва — стабільність податкової політики [93].

Безпека підприємництва залежить від ступеня втручання держави в економіку. Якщо держава майже не втручається в економіку, це є модель класичного капіталізму. Якщо ж вона втручається майже в усі економічні процеси, це є модель державного соціалізму, який існував в СРСР протягом багатьох десятиріч.

В Україні в умовах радикальних економічних перетворень все більшого значення набувають питання захисту підприємництва.

Економічна безпека підприємництва є одним з необхідних принципів підтримання стійкості економічного і соціального становища, підвищення обороноздатності, виключення можливостей виникнення соціальних, трудових, міжнаціональних та інших конфліктів, які загрожують безпеці держави [93].

Значне місце в економіці країни займають недержавні господарюючі суб'єкти – акціонерні і комерційні банки, акціонерні товариства, приватні та спільні підприємства, які стійко розвивають власне виробництво продукції і послуг. Будучи порівняно новими структурами у вітчизняній економіці, вони вже здійснили істотний вплив на економіку держави, беруть участь в розвитку сучасних технологій, розширенні експорту, створенні нових робочих місць, збільшенні податкових надходжень до бюджету.

Але повсякденна практика господарюючих суб'єктів свідчить про їх підвищену, в порівнянні з державними структурами, уразливість від протиправних та інших дій зі сторони різного роду кримінальних структур й окремих осіб. Забезпечення безпеки підприємництва стає життєво важливою потребою, одним з базових принципів його функціонування. Напружена криміногенна ситуація в країні, поява в Україні активно діючих структур економічної розвідки, міжнародної організованої злочинності, скрізь застосовуваних жорстких методів впливу на підприємницькі структури визначають актуальність проблеми безпеки підприємництва на найближчу перспективу [93].

З урахуванням складної політичної та економічної ситуації в Україні вже сформувався інтерес до проблеми захисту об'єктів економіки від намагань організованої злочинності, промислового шпигунства та інших правопорушень, збереження комерційної таємниці, а також функціонування недержавних служб безпеки.

Разом з тим до теперішнього часу не склалася єдина точка зору з питань комплексного, системного підходу до забезпечення безпеки об'єктів економіки, механізмів і принципів створення та функціонування служб безпеки об'єктів, їх взаємодія між собою і з правоохоронними органами. У значного числа керівників підприємницьких структур не сформовано розуміння принципу забезпечення безпеки як одного з базових в економічній

діяльності, через що на практиці проблема безпеки нерідко вважається другорядною [93].

В умовах ринкової економіки підприємства функціонують в умовах невизначеності, непередбачуваності. Тривала і глибока економічна криза в нашій країні спричинила багато непередбачуваних небезпек та загроз для ще молодого бізнесу. Крім того, на розвиток підприємництва впливають ще й такі фактори, як нестабільна політична та соціально-економічна ситуація в країні, недосконале комерційне законодавство, криміналізація суспільства, влади та бізнесу, корупція, шахрайство тощо. Все це різко загострило проблему забезпечення економічної безпеки підприємства.

Найчастіше забезпечення економічної безпеки бізнесу зводять до протистояння, захисту від різноманітних економічних злочинів (пограбування, шахрайство, фальсифікація, підпали, недобросовісна конкуренція, промислове та комерційне шпигунство, інформаційна безпека тощо). Безсумнівно, ці загрози дуже важливі і повинні постійно аналізуватись та враховуватись, але поняття економічної безпеки підприємства має більш широке значення.

2.5 Складові економічної безпеки підприємства

Головна і функціональна мети припускають формування необхідних структуро-утворюючих елементів і загальної схеми організації економічної безпеки (О). Типова структура функціональних складових економічної безпеки з практичним описом їх сутності показана на рис.2.2



Рисунок 2.2-Типова структура функціональних складових економічної безпеки з практичним описом їх сутності

Також склад економічної безпеки підприємства розглядається з точки зору ресурсно-функціонального підходу, за яким існує трирівнева система складових економічної безпеки підприємства. На першому рівні пропонуються ресурсна та функціональна складові. На другому рівні виокремлено такі складові: в рамках ресурсної безпеки – безпека фінансових ресурсів, трудових, матеріальних та нематеріальних; у складі функціональної міститься безпека управління, маркетингу та виробництва (торгівлі). Третій рівень конкретизує складові другого рівня (рис. 2.3).

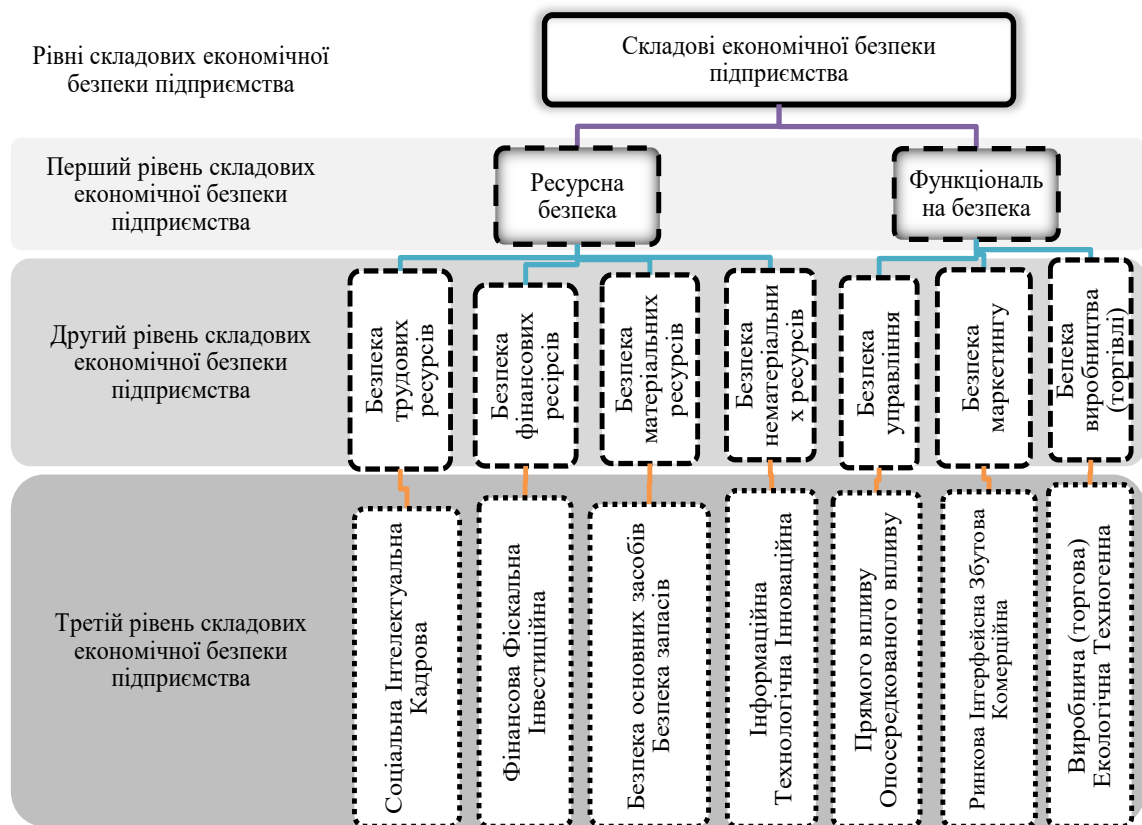


Рисунок 2.3 – Система складових економічної безпеки підприємства

Декомпозиціювання складових економічної безпеки підприємства за наведеними рівнями є доцільним, так як підґрунтям та базою діяльності будь-якого підприємства є його ресурсний потенціал (виділена складова – ресурсна безпека), а засобом існування підприємства є здійснення ним господарських функцій, за безліччю яких автори пропонують на першому рівні складових економічної безпеки підприємства – функціональну безпеку.

Конкретизацію складових першого рівня представлено таким чином:

- ресурсна безпека:
- безпека трудових ресурсів – кадрова, інтелектуальна, соціальна;
- безпека фінансових ресурсів – фінансова, фіскальна, інвестиційна, інноваційна;
 - безпека матеріальних ресурсів – технічна, сировинна й енергетична, продуктова (товарна), матеріально-технічного забезпечення;
 - безпека нематеріальних ресурсів – правова, політико-правова, інформаційна, технологічна;
- функціональна безпека:
 - безпека управління – управління прямого впливу та опосередкованого;
 - безпека виробництва (торгівлі) – виробнича, екологічна, техногенна;
 - безпека маркетингу – ринкова, інтерфейсна, збутова.

Така система складових економічної безпеки підприємства відрізняється від існуючих більш чітким формулюванням складових економічної безпеки підприємства. Виділення окремо функціональної складової обумовлюється розмаїттям процесів, що відбуваються на підприємстві, сукупність яких являє собою процес його функціонування, що потребує економічного убезпечення. Також запропонований перелік складових економічної безпеки підприємства дозволяє зручніше практичне застосування у процесі оцінювання, дає змогу проаналізувати його елементи на кожному етапі, як формуванні, так і функціонуванні підприємства. Таким чином, нарощування ефективності діяльності підприємства здійснюється за рахунок правильної побудови економічної безпеки саме на рівні функціональної безпеки.

2.6 Формування структури рівнів управління захистом підприємницької діяльності

Пристаючи до вивчення теми, студенти повинні усвідомити, що з точки зору системного підходу систему управління захистом підприємницької діяльності можна представити як таку, що складається з двох підсистем: керуючої підсистеми (суб'єкт управління – той, хто управляє) та керованої підсистеми (об'єкт управління – то, чим управляють).

Вплив суб'єкта управління на об'єкт управління являє собою управління захистом підприємницької діяльності, при цьому вплив суб'єкта на об'єкт здійснюється за допомогою визначених методів управління, а вплив об'єкта управління на суб'єкт реалізується за допомогою системи зворотного зв'язку.

За ознакою суб'єкта управління виділяють 6 рівнів ієрархії управління системою захисту підприємництва: загальнодержавний, рівень центральних органів виконавчої влади, регіональний, рівень об'єднань ділових кіл, підприємницької структури та індивідуального підприємця.

Студентам доцільно розглянути ці рівні управління.

1. Загальнодержавний рівень управління. На вищому рівні управління в якості суб'єкта управління виступають органи законодавчої, виконавчої та судової влади. В якості специфічного об'єкта державного регулювання у сфері захисту підприємництва розглядають:

- ✓ державні органи та структури, до функцій яких входить в тих або інших формах захист підприємництва;
- ✓ ту частину інфраструктури ринкової економіки, яка орієнтована на здійснення захисту підприємництва;
- ✓ підприємницькі структури та об'єднання ділових кіл;
- ✓ громадяни, в діяльності яких присутні елементи підприємництва;
- ✓ ринок послуг у сфері захисту підприємництва;
- ✓ широкі прошарки населення, що мають негативне відношення до підприємництва.

Важливими функціями управління на вищому рівні є:

- управління пріоритетами на власному рівні управління захистом підприємництва та на нижчестоящих рівнях;
- створення правових, організаційних, економічних та політичних умов захищеності підприємництва;
- розробка та контроль реалізації, корегування державної політики (економічної, інвестиційної, кредитної, податкової, кадрової та іншої) у зв'язку з необхідністю підвищення рівня захищеності підприємництва;
- пропаганда ідей підприємництва серед населення та ділової етики серед підприємництва;
- організація навчання підприємців прийомам «безпечного» бізнесу;
- захист інтересів вітчизняного підприємництва, окремих підприємців за кордоном.

Суб'єкти вищого рівня управління впливають на всі нижчестоящі рівні, а також на окремі суб'єкти та об'єкти управління в межах цих рівнів – на міністерства і відомства, регіони, об'єднання ділових кіл, окремі підприємницькі структури. Цей вплив відображається у законах, що приймаються вищим органом виконавчої та законодавчої влади, зокрема, в указах Президента, Постановах уряду тощо.

2. Рівень центральних органів виконавчої влади. На другому рівні в якості керуючої підсистеми наступають міністерства та державні служби, що здійснюють економічне управління, контролюючи, правоохоронні та інші функції. В якості об'єктів управління на цьому рівні виступають структурні підрозділи міністерств та державних служб, їх спеціалізовані підрозділи, кадри, а також соціальні, економічні та інші відносини у сфері компетенції міністерства.

3. Регіональний рівень управління. На третьому рівні в якості суб'єкта управління виступають органи виконавчої та законодавчої влади регіону. Основними об'єктами управління на даному рівні є: підприємницькі та інші організаційні структури, що розміщені на території регіону; система захисту підприємництва у регіоні; умови захищеності підприємництва в регіоні.

4. Рівень об'єднань ділових кіл. На четвертому рівні в ролі суб'єктів управління захистом підприємництва виступають об'єднання ділових кіл – їх асоціацій, союзи, спілки, при цьому об'єктами управління є підприємницькі структури, що входять до складу об'єднання, а також умови підприємницької діяльності у конкретній сфері. Спектр задач на даному рівні:

- консолідацію комерційних структур в межах конкретної сфери підприємницької діяльності;
- лобіювання державних органів в інтересах підприємницької діяльності у конкретній сфері;
- підготовку пропозицій щодо корегування законодавства та нормативних актів з питань, що охоплюють інтереси учасників об'єднання;
- вплив на учасників об'єднання, що не дотримуються вимог ділової етики та не виконують умови участі в об'єднанні;

- надання допомоги підприємницькій структурі у розслідуванні та локалізації конкретних випадків нанесення збитків.

5. Рівень підприємницької структури. На п'ятому рівні управління функції суб'єкта виконує керівництво підприємницької структури. В повній мірі здійснює захист власного бізнесу саме ця структура. Для цього нею використовуються специфічні організаційні форми (фірмова поліція), правові засоби (договори), інформаційні системи, економічні важелі (премії, штрафи), технічні та інші засоби.

Об'єктами управління для керівника підприємницької структури є трудовий колектив, власні філіали, окремі працівники, фінансові ресурси, матеріальні цінності, установи, споруди тощо.

6. Рівень індивідуального підприємця. На шостому рівні управління суб'єктом є фізична особа-підприємець. Підприємець здійснює контроль над справою, захист комерційної, сімейної, особистої таємниці та іншої приватної інформації, забезпечує збереження фінансових коштів та матеріальних цінностей. Основним методом управління в цьому випадку є самоконтроль.

До засобів управління, що використовуються на рівні індивідуального підприємця, відносяться: навички та вміння, особиста інформованість, технічні засоби, організація особистої праці з урахуванням вимог безпеки, власна свідомість, інформаційні системи, правові договори. Зворотний зв'язок здійснюється за допомогою органів почуттів, свідомості та підсвідомості як засобів накопичення та обробки інформації.

Таким чином, взаємозв'язок між зазначеними рівнями управління захистом підприємництва полягає у наступному:

- ✓ суб'єкт управління нижчестоящого рівні є об'єктом управління для вищестоящого рівня;

- ✓ фактори, об'єкти та інші елементи системи управління у сфері захисту підприємництва, які на нижчестоящому рівні представляють собою середовище і є некерованими, на вищестоящому рівні виступають в ролі об'єктів управління;

- ✓ суб'єкти вищих рівнів мають право втручатися у діяльність, пов'язану із захистом на інших рівнях;

- ✓ управлінські впливи, що здійснюються на вищестоящих рівнях, мають своїм результатом суттєву зміну стану об'єктів управління, в тому числі на нижчестоящих рівнях;

- ✓ на всіх рівнях є певна свобода дій;

- ✓ дії підсистем вищих рівнів у значному ступені залежать від фактичного виконання суб'єктами нижчих рівнів своїх функцій.

Питання для самоперевірки:

1. Назвати головну мету економічної безпеки підприємства.

2. Охарактеризувати об'єкти і суб'єкти економічної безпеки підприємства

3. В чому полягає особливість класифікації суб'єктів економічної безпеки
4. Визначіть сутність економічної безпеки підприємства як елемент у системі економічної безпеки держави.
5. Назвіть складові економічної безпеки підприємства
6. Скільки і які рівні ієрархії управління системою захисту підприємництва виділяють за ознакою суб'єкта управління.
7. У чому полягає взаємозв'язок між рівнями управління захистом підприємництва .

Лекція 3.ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА

ПЛАН

3.1 Система економічного захисту підприємства

3.2 Система заходів забезпечення безпеки підприємства

Література: [2,3,12-15].

Ключові слова: юридичний захист, економічний захист, фізичний захист, інформаційний захист, державно-правові заходи, адміністративні заходи.

3.1 Система економічного захисту підприємства

Відзначені об'єкти захисту охороняються різними способами, серед яких можна виділити, як основні, наступні [60]:

1. Юридичний захист. Він покликаний охороняти законні права фірми і її співробітників у взаєминах з державою, юридичними і фізичними особами в кримінальному і цивільному правових полях.

2. Економічний захист передбачає врахування економічних інтересів фірми у взаєминах з державою, фізичними і юридичними особами при оформленні відносин постачання, реалізації, інвестицій і платежів.

3. Фізичний захист передбачає припинення дій фізичних осіб, спрямованих на грабiж і розкрадання власності й персоналу, спроб нанесення збитку руйнуванням власності, технологій, комунікацій тощо.

4. Інформаційний захист передбачає визначення секретної інформації й організацію комунікацій, що запобігають її витіканню.

5. Технологічний захист передбачає забезпечення унікальності продукту чи послуги фірми.

6. Організаційний захист передбачає відпрацьовування процедур і режимів, що виключають нанесення збитку фірмі шляхом розкрадань власності, технологій, інформації тощо.

Соціально-психологічний захист передбачає виховну роботу в колективі по створенню атмосфери патріотизму, відданості інтересам фірми.

Загальні положення і класифікація заходів захисту

Під безпекою підприємства розуміється стан його стійкої діяльності, при якому реалізуються його програми, забезпечуються прибуток і захист від зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників.

Безпека підприємства повинна забезпечуватися за такими напрямками:

- економічна безпека, включаючи комерційну;
- науково-технічна безпека;
- фізична безпека;
- соціальна безпека.

Дестабілізуючі чинники – це реальні або потенційні дії, які заподіюють або можуть заподіяти шкоду діяльності підприємства або зробити її неможливою.

До зовнішніх дестабілізуючих чинників відносяться:

- зміни законодавства, введення нормативних державних актів, які припиняють, гальмують підприємницьку діяльність або роблять її неможливою;

- дія криміногенних структур;

- недобросовісна конкуренція.

До внутрішніх дестабілізуючих чинників відносяться:

- промислове і комерційне шпигунство;

- соціальні потрясіння;

- незадовільна організація управління підприємством.

3.2 Система заходів забезпечення безпеки підприємства

Система заходів забезпечення безпеки підприємства включає сукупність державно-правових, адміністративних, режимних заходів, організацію попереджувально-профілактичної роботи з персоналом, фізичну охорону об'єктів і працівників підприємства, впровадження технічних засобів захисту від промислового і комерційного шпигунства.

Заходи по забезпеченню безпеки підприємства можна підрозділити на дві групи:

1. Заходи загального забезпечення безпечної діяльності і функціонування підприємства, покликані попереджати і утруднювати можливість негативної дії на діяльність підприємства будь-якого з дестабілізуючих чинників.

2. Заходи, направлені безпосередньо на боротьбу з ворожою діяльністю конкурентів; їх призначення – виявляти, локалізувати і не допускати конкретних ворожих дій конкурентів.

Група заходів загального забезпечення безпечної діяльності і функціонування підприємства включає:

- а) державно-правові заходи;

- б) адміністративні заходи;

- в) заходи, здійснювані службою безпеки підприємства.

Державно-правові заходи покликані забезпечити безпеку підприємства в правовому відношенні на державному рівні.

На практиці державно-правові заходи можуть бути реалізовані за допомогою організації вивчення державних і нормативних актів по захисту підприємства державними органами. З цією метою на підприємстві створюється юридично-правова служба, яка від стежує інформацію в галузі забезпечення захисту підприємств.

У першу чергу вивчаються законодавчі і нормативні акти — закони, постанови Верховної Ради, укази Президента; потім аналізуються підзаконні

акти міністерств і відомств щодо захисту й забезпечення безпеки підприємств. Вивчаються проблеми захисту підприємств від зовнішніх дестабілізуючих чинників. Аналізуються матеріали засобів масової інформації про виникнення потенційних загроз підприємництву внаслідок відсутності законодавчих актів або недоліків законодавчої бази; вивчається криміногенна ситуація в районах функціонування підприємства і його контрагентів, постачальників та інших суб'єктів економічних відносин .

Керівниками підприємства можуть бути встановлені ділові контакти з депутатами Верховної Ради і представниками державної адміністрації на державному і регіональних рівнях для доведення до їх відома проблем, пов'язаних із захистом підприємств, а також для обговорення питань про внесення необхідних поправок в чинні законодавчі і нормативні акти з питань захисту підприємництва.

Адміністративні заходи призначені для забезпечення безпеки підприємства і всіх його співробітників, а також для здійснення контролю виконання встановлених норм і правил, сприяння керівникам різних структур в підтримці встановленого режиму безпеки на об'єктах підприємства. Вони можуть бути реалізовані за допомогою організаційно-правового впливу на діяльність керівників об'єктів і інших структур підприємства в галузі забезпечення захисту цих об'єктів і структур [93].

Заходи, здійснювані службою безпеки підприємства включають в себе:

- режимні заходи;
- фізичну охорону;
- технічні засоби захисту;
- попереджувально-профілактичну роботу.

Режимні заходи покликані не допустити нанесення збитку підприємству з боку конкурентів. Для цього на об'єктах вводяться різні режими безпеки; розробляються інструкції і положення, які регламентують поведінку працівників і забезпечують захист комерційних інтересів підприємства. Такими документами можуть бути:

- положення щодо забезпечення безпеки об'єктів;
- інструкція, що регламентує перебування працівників на своїх робочих місцях, їх пересування територією, а також контакти між собою;
- інструкція, що регламентує контакти з представниками інших підприємств;
- інструкція по роботі з конфіденційною інформацією.

Контроль виконання режимних заходів забезпечується шляхом проведення планових перевірок і експериментів за оцінкою ефективності функціонування системи безпеки в цілях виявлення недоліків, вдосконалення методів захисту підприємництва.

На підприємстві необхідно організувати **фізичну охорону** території і будівель шляхом їх огороження, встановлення сигналізації, захисту дверей, воріт, вікон, встановлення зовнішніх і внутрішніх постів, захисту окремих

приміщень за допомогою встановлення металевих дверей, ґрат, охоронної сигналізації тощо. Необхідно також забезпечити фізичний захист персоналу і керівників підприємства різними методами залежно від криміногенної обстановки.

Технічні засоби захисту покликані обмежити можливості отримання інформації про об'єкт структурами економічної розвідки, організованої злочинності і окремими особами. Особливу увагу слід надавати захисту комп'ютерної інформації. Крім організаційно-режимних заходів дана система повинна передбачати своєчасне виявлення встановленої шпигунської техніки шляхом систематичного проведення силами компетентних фахівців інструментальних перевірок приміщень на об'єктах, де можливе отримання конкурентами інформації, що їх цікавить. Слід розробляти і застосовувати додаткові заходи технічного захисту від шпигунства під час проведення переговорів.

Попереджувально-профілактичні роботи з персоналом є запорукою успіху загальної системи захисту підприємництва. Вони включають вивчення морально-психологічного клімату на підприємстві, виховання у працівників морально-психологічних якостей, що забезпечують дотримання ними вимог безпеки, відчуття відданості фірмі, здійснення профілактики негативних процесів.

Питання для самоперевірки:

1. Якими способами охороняються об'єкти захисту.
2. Що передбачає соціально-психологічний захист.
3. Які чинники відносяться до зовнішніх дестабілізуючих.
4. Охарактеризуйте групи, на які можна підрозділити заходи по забезпеченню безпеки підприємства.
5. Що включають в себе заходи, здійснюванні службою безпеки підприємства.

Лекція 4.ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

ПЛАН

- 4.1 Поняття загрози економічній безпеці, форми її прояву
- 4.2 Суб'єкти, які є носіями загроз. Види загроз
- 4.3 Класифікація загроз економічній безпеці

Література: [1,4,7,12,14,16,23,28].

Ключові слова:загрози економічній безпеці,попередження,ризик.

4.1 Поняття загрози економічній безпеці, форми її прояву

На макроекономічному рівні та рівні підприємства змістовне наповнення понять «економічна безпека» або його антоніма – «економічна небезпека» розрізняються формами і масштабами прояву небезпеки і методами парирования загроз.

Загроза економічній безпеці може бути визначена як якийсь збиток, інтегральний показник якого характеризує ступінь зниження економічного потенціалу за визначений проміжок часу. Під **загрозою** розуміється сукупність умов, процесів, чинників, що перешкоджають реалізації національних економічних інтересів і створюють небезпеку для них і суб'єктів господарської діяльності.

Форми прояву загроз економічній безпеці на різних рівнях ієрархії організаційно-економічних структур мають відмінності, незважаючи на спільність дії дестабілізуючих факторів в умовах єдиного економічного простору. До числа таких глобальних факторів варто віднести:

- ✓ загальний спад виробництва,
- ✓ розлад фінансової системи,
- ✓ зростання соціальної напруженості,
- ✓ криміналізація суспільства й економіки,
- ✓ подальше ослаблення конкурентоспроможності і т. д.

Тому характеризувати універсальним набором показників стан економічної безпеки господарюючого суб'єкта на різних рівнях ієрархії структур типу «галузь», «корпорація», «підприємство» – некоректно. Для цього необхідні більш детальні оцінки і більш точний інструментарій, а саме поняття економічної безпеки господарюючого суб'єкта має формулюватися з урахуванням специфічних особливостей його функціонування.

Сутність основних визначень, пов'язаних з загрозами економічної безпеки. Так, відмітимо, що в широкому розумінні терміни «небезпека» та «загроза» можна вважати синонімами, але в більш вузькому розумінні – їх

потрібно відокремлювати тому, що стосовно конкретної події сукупність загроз формують небезпеку.

В загальному розумінні небезпека – це об'єктивно існуюча можливість негативно вплинути на соціальний організм, в наслідок якого останньому може бути спричинено будь-який збиток, втрата, які змінюють його стан або, в результаті впливу яких, його розвиток набуває негативної динаміки чи параметрів (характер, темп, форми та інші).

Джерела небезпек – це сукупність умов і факторів, які утримують в собі та при визначених умовах самі по собі або в будь-якій комбінації формують деструктивну природу (сукупність негативних впливів).

За величиною можливих наслідків можна виділити такі види небезпеки:

попередження – це сукупність обставин, не обов'язково загрозливого характеру, які потребують реакції на них.

За відсутності реакції підприємства попередження переростає в ризик.

ризик – це можливість відхилення результатів конкретних рішень чи дій від запланованих. Ці відхилення можуть бути пов'язані як із додатковими доходами, так і додатковими витратами. Ризик виникає там, де є, як мінімум, два сценарії розвитку подій, відповідно два і більше можливих альтернативних результатів. У ситуації, коли можливий лише один результат, ризику не існує, тому що немає альтернативи. Економічна безпека спрямована на усунення чи зменшення ризику економічних збитків. Однак ніякі людські здібності не здатні ліквідувати ризик. На практиці існують тільки способи полегшення його наслідків. Основним фактором у 99 господарській діяльності підприємства, стосовно ризику, виступає його вік. Чим довше підприємство існує, тим менша ймовірність зазнати невдачі.

загроза – це реальна можливість впливу дії навмисного чи ненавмисного характеру, що порушує стійкість функціонування підприємства, наносить матеріальної та нематеріальної шкоди, яка призводить до відхилень від стратегії. Усі фактори небезпеки, ризику й загрози можуть бути згруповані по різних класифікаційних ознаках.

4.2 Суб'єкти, які є носіями загроз. Види загроз

До основних **суб'єктів**, які потенційно є носіями загрози для підприємства, відносяться:

- держава з її важелями регулювання: податками, кредитами, субсидіями тощо;
- конкуренти, що здатні скоротити ринок збуту підприємства шляхом випуску сучасної продукції, і недобросовісні конкуренти;
- покупці, з їх споживчим попитом, який постійно вагається;
- виробничі партнери, від заможності і обов'язковості яких залежить фінансова стабільність підприємства.

Види загроз економічній безпеці підприємства –

- катастрофічні (природні та техногенні),
- інформаційні,
- конкурентні,
- кримінальні,
- пов'язані з некомпетентністю власника у виробничо-фінансових і інституціональних питаннях,
- організаційні та ін.

З усіх видів загроз економічної безпеки підприємства необхідно виділяти і розглядати ті, які безпосередньо спрямовані на руйнування або ослаблення зазначеного потенціалу під впливом зовнішніх (екзогенних) факторів, обумовлених недоліками або слабкістю економічної політики держави в реальному секторі економіки.

Якщо економічна політика така, що умови господарювання неминуче призводять підприємство до банкрутства, змушують його йти у тіньовий сектор економіки, використовувати бартерні технології взаєморозрахунків на ринку готової продукції замість природних кредитно-грошових відносин, позбавляють його оборотних активів, коштів не тільки на розширене, але і на просте відтворення, тобто свідомо «заганяють» підприємство в небезпечну зону підвищеного економічного ризику, оцінювати стан економічної безпеки за іншим, також суттєвих компонентів безпеки (інформаційна, кримінальна, екологічна тощо) не має практичного сенсу. Важливіше в цьому випадку дослідити фактори, що впливають на створення такої зовнішньої економічної середовища, що сприяє позитивним тенденціям розвитку потенційних можливостей виробництва і відповідає його інтересам.

Основна функція забезпечення економічної безпеки полягає у забезпеченні стану і тенденцій розвитку, які виключають або мінімізують збитки не тільки цього потенціалу окремого підприємства, але й економіки в цілому.

4.3 Класифікація загроз економічній безпеці

Класифікація небезпек і загроз економічній безпеці підприємства.

➤ По можливості прогнозування:

- прогнозовані – що виникають при певних обставинах, виявлені на підставі минулого досвіду, узагальнені галузевою наукою та прикріплені в законах, стандартах, технічних умовах та інших нормативних документах;

- непередбачені – форс-мажорні обставини, технологічні досягнення й відкриття та інші, неминучі по суті.

➤ по джерелу походження:

- об'єктивні – виникають без участі та волі суб'єктів системи (стан ринкової кон'юнктури, конкурентний перерозподіл ринку і та ін.);

- суб'єктивні – навмисні або ненавмисні дії людей, органів влади або державних організацій; конкурентна боротьба, злочинність та інше, що впливають на економічні відносини підприємства на ринку.

➤ **по можливості запобігання:**

▪ форс-мажорні – відрізняються непереборністю впливу (природні катаклізми, техногенні катастрофи, війни, епідемії, які змушують вирішувати й діяти всупереч наміру) і представляють особливу складність запобігання бюджетними коштами;

▪ передбачувані – можуть бути передбачені на стадії планування бізнесу, процесів і технологій для мінімізації або повного запобігання можливого збитку у випадку реалізації фактору ризику.

➤ **по ймовірності настання:**

▪ явні, очевидні – обумовлені ринковими (економічними і юридичними) законами;

▪ латентні – неявні, тимчасово сховані, що важко виявляються. Їхній прояв або невияв може бути зумовлений економічною кон'юнктурою, наслідком макроекономічних явищ, а також конкурентною боротьбою й способами її ведення. Раптовість їх прояву може мати суб'єктивний характер і важко прогнозована навіть при відомій ймовірності настання.

➤ **по природі їх виникнення:**

▪ економічні – кон'юнктурні (ринкові) зміни;

▪ політичні – зміна влади, введення ембарго;

▪ правові – законодавче регулювання діяльності, ліцензування;

▪ техногенні – аварії та катастрофи;

▪ екологічні – виснаження ресурсів, кліматичні зміни;

▪ конкурентні – «чорний PR», недобросовісна конкуренція;

▪ контрагентські – невиконання зобов'язань, шахрайство.

➤ **по значимості або істотності збитку:**

▪ несуттєві – що не впливають на ринковий стан компаній;

▪ істотні – втрата значної частини матеріальних і фінансових ресурсів;

▪ значні – втрата конкурентних переваг, можливе банкрутство;

▪ катастрофічне – неможливе продовження господарської діяльності, 100 неминуче банкрутство.

➤ **по ступеню ймовірності:**

▪ неймовірні – за вкрай низької ймовірності збігу обставин виникнення погрози;

▪ малоймовірні – не вимагають планування превентивних заходів як різновид форс-мажорних обставин;

▪ імовірні – слабо прогнозовані, вимагають планування залежно від значимості збитку;

▪ досить імовірні – прогнозовані, плановані й забезпечені бюджетом;

▪ неминучі – легко прогнозовані, обумовлені природою виникнення, плановані й забезпечені бюджетом.

➤ **за ознакою їх здійснення в часі:**

▪ безпосередня – з повною ймовірністю здійснення;

▪ близька (до 1 року) – прогнозована й планована;

▪ далека (понад 1 рік) – не передбачається поточним бюджетом.

- **за ознакою їх здійснення в просторі:**
 - на території підприємства; на території, що прилягає до підприємства;
 - на території регіону;
 - на території країни;
 - на закордонній території.
- **за способами здійснення:**
 - промислове шпигунство;
 - розкрадання;
 - вербування і підкуп персоналу;
 - психологічний вплив на персонал;
 - технологічний доступ та інші.
- **за сферою виникнення:**
 - внутрішні фактори – пов’язані з господарською діяльністю підприємства і його персоналу. Обумовлені процесами, що й зумовлюють вплив на результати господарської діяльності підприємством, дотримання технологій, організація праці й соціальної сфери персоналу й багато інших;
 - зовнішні – виникають за межами підприємства, пов’язані з кон’юнктурою ринку й середовищем функціонування підприємства, їх зміна може привести до виникнення збитків: соціально-економічних, політичних, юридичних, технологічних криміналістичних тощо.

Питання для самоперевірки:

1. Як може бути визначена загроза економічної безпеки підприємства.
2. Дайте визначення поняттю загроза.
3. Які бувають види загроз економічній безпеці підприємства.
4. У чому полягає основна функція забезпечення економічної безпеки
5. Охарактеризуйте класифікацію небезпек і загроз економічній безпеці підприємства.

ЛЕКЦІЯ 5. СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

ПЛАН

- 5.1 Сутність поняття «система економічної безпеки» СЕБ, її завдання
- 5.2 Принципи створення та елементи системи економічної безпеки (СЕБ) підприємства, її елементи
- 5.3 Характеристика системи економічної безпеки підприємства
- 5.4 Цілі, завдання та функції системи економічної безпеки підприємства
- 5.5 Людський фактор у системи захисту персоналу Види співробітництва працівників на підприємстві

Література: [2,5,7,11,13,18-20,25,31].

Ключові слова: система економічної безпеки, основні завдання СЕБ, елементи СЕБ, законність, безперервність, економічність, взаємодія..

5.1 Сутність поняття «система економічної безпеки» СЕБ, її завдання

Кількісний і якісний аналіз перерахованих вище погроз дозволяє зробити висновок про те, що надійний захист економіки будь-якого підприємства можлива лише при комплексному та системному підході до її організації. У зв'язку з цим в лексиконі професіоналів, які займаються забезпеченням безпеки бізнесу комерційних структур, з'явився термін «система економічної безпеки» підприємства.

Під **системою економічної безпеки** підприємства (СЕБ) розуміється комплекс організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних і пропагандистських заходів, спрямованих на якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

До числа **основних завдань СЕБ** будь-якої комерційної структури відносяться:

- захист законних прав та інтересів підприємства та його працівників;
- збір, аналіз, оцінка даних і прогнозування розвитку ситуації;
- вивчення партнерів, клієнтів, конкурентів, кандидатів на роботу в компанії;
- своєчасне виявлення можливих устремлінь до підприємства і його працівників з боку джерел зовнішніх загроз безпеці;
- недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності та окремих осіб із протиправними намірами;
- протидія технічному проникненню у злочинних цілях;

- виявлення, попередження і припинення можливої протиправної та іншої негативної діяльності співробітників підприємства на шкоду його безпеці;
- захист працівників підприємства від насильницьких посягань;
- забезпечення збереження матеріальних цінностей і відомостей, складових комерційну таємницю підприємства;
- добування необхідної інформації для вироблення найбільш оптимальних управлінських рішень з питань стратегії і тактики економічної діяльності підприємства;
- фізична та технічна охорона будинків, споруд, території і транспортних засобів;
- формування серед населення та ділових партнерів сприятливого думки про підприємство, що сприяє реалізації планів економічної діяльності та статутних цілей;
- відшкодування матеріальної та моральної шкоди, завданої внаслідок неправомірних дій організацій і окремих осіб;
- контроль за ефективністю функціонування системи безпеки, вдосконалення її елементів.

З урахуванням перерахованих завдань, умов конкурентної боротьби, специфіки бізнесу підприємства будується його система економічної безпеки. Необхідно відзначити, що СЕБ кожного підприємства також суто індивідуальна. Її повнота і дієвість багато в чому залежать від наявної в державі законодавчої бази, що виділяються керівником підприємства матеріально-технічних і фінансових ресурсів, розуміння кожним з працівників важливості забезпечення безпеки бізнесу, а також від знань і практичного досвіду начальника СЕБ, який безпосередньо займається побудовою і підтриманням у «робочому стані» самої системи.

5.2 Принципи створення та елементи СЕБ підприємства, її елементи

Побудова СЕБ підприємства має здійснюватися на основі дотримання **принципів:**

- законності;
- прав і свобод громадян;
- централізованого управління;
- компетентності;
- конфіденційності;
- розумної достатності, відповідності зовнішнім і внутрішнім загрозам безпеці;
- комплексного використання сил і засобів;
- самостійності і відповідальності за забезпечення безпеки;
- передової матеріально-технічної оснащеності;

- корпоративної етики;
- координації та взаємодії з органами влади і управління.

Система економічної безпеки підприємства будується на певних принципах. Найважливіші з них:

- Комплексність, або системність.
- Пріоритет заходів попередження (вчасність).
- Безперервність.
- Законність.
- Плановість.
- Економність.
- Взаємодія.
- Компетентність.
- Поєднання гласності та конфіденційності.

Комплексність, або системність. Цей принцип передбачає створення такої системи безпеки, яка забезпечить захищеність підприємства, його майна, персоналу, інформації, різних сфер діяльності від будь-яких небезпек та загроз, непередбачуваних обставин. Тобто система безпеки, її складові елементи, сили, засоби повинні бути достатніми, щоб забезпечити економічну, екологічну, науково-технічну, кадрову, пожежну та інші види безпеки.

У забезпеченні безпеки підприємства повинні брати участь не лише штатні працівники та спеціальні служби, й практично всі співробітники підприємства.

Пріоритет заходів попередження (вчасність). Система безпеки повинна бути побудована таким чином, щоб вона могла на ранніх стадіях виявляти різноманітні деструктивні фактори, вживати заходи щодо попередження їх шкідливого впливу та нанесення збитків підприємству. Реалізація даного принципу економічно значно вигідніша, ніж усунення завданої шкоди.

Безперервність. Система безпеки повинна бути побудована таким чином, щоб вона діяла, постійно захищаючи інтереси підприємства в умовах ризику та протидії зловмисникам.

Законність. Вся робота із забезпечення безпеки підприємства повинна здійснюватись на основі чинного законодавства та не суперечити йому. Ті заходи безпеки, що розробляються на самому підприємстві, також повинні здійснюватись в межах чинних правових норм.

Плановість. Даний принцип вносить організованість у функціонування системи безпеки. Він дозволяє кожному учаснику процесу діяти логічно послідовно, чітко виконуючи покладені на нього обов'язки та вирішуючи поставлені перед ним завдання. Діяльність із забезпечення безпеки організується на основі єдиного задуму, що викладений в комплексній програмі та конкретних планах за окремими напрямками та видами безпеки.

Економність. Система безпеки повинна бути побудована таким чином, щоб витрати на її забезпечення були економічно доцільними, а вартість

витрат повинна бути оптимальною та не перевищувати той рівень, при якому втрачається економічна доцільність їх застосування.

Взаємодія. Для забезпечення безпеки підприємства необхідно, щоб зусилля всіх осіб, що її забезпечують, підрозділів, служб були скоординованими. Всі учасники даного процесу повинні взаємодіяти один з одним. Вони повинні чітко знати, хто за що несе відповідальність і яку роботу виконує. Від узгодженості діяльності всіх учасників процесу залежить успіх справи, кінцевий результат та досягнення поставленої мети.

Принцип взаємодії передбачає також встановлення тісних ділових зв'язків та узгодження дій із зовнішніми організаціями (правоохоронними органами, місцевими та районними службами безпеки, органами влади тощо), що здатні надати необхідну допомогу в забезпеченні безпеки підприємства.

Поєднання гласності та конфіденційності. Система основних заходів безпеки повинна бути відома всім співробітникам підприємства, з метою забезпечення безпеки її вимоги повинні виконуватись. Це дозволить вчасно виявити потенційні і реальні небезпеки та загрози та запобігти їм. Одночасно цілий ряд способів, сил, засобів, методів забезпечення безпеки повинні бути засекречені та відомі лише вузькому колу осіб. Це дає можливість більш ефективно боротися як з внутрішніми, так і з зовнішніми загрозами, вчасно запобігати нанесенню шкоди підприємству.

Компетентність. Питання забезпечення безпеки підприємства є не другорядним, а життєво необхідним. В результаті дій зловмисників, недобросовісної конкуренції, прийняття дуже ризикованих рішень тощо підприємству може бути нанесено непоправної шкоди, тому питаннями забезпечення безпеки підприємства повинні займатись професіонали, що знають суть проблеми, вміють вчасно оцінити ситуацію та прийняти правильне рішення.

До основних елементів СЕБ підприємства відносяться:

- 1) захист комерційної таємниці та конфіденційної інформації;
- 2) комп'ютерна безпека;
- 3) внутрішня безпека;
- 4) безпека будівель та споруд;
- 5) фізична безпека;
- 6) технічна безпека;
- 7) безпеку зв'язку;
- 8) безпека господарсько-договірної діяльності;
- 9) безпека перевезень вантажів і осіб;
- 10) безпека рекламних, культурних, масових заходів, ділових зустрічей та переговорів;
- 11) протипожежна безпека;
- 12) екологічна безпека;
- 13) радіаційно-хімічна безпека;
- 14) конкурентна розвідка;

- 15) інформаційно-аналітична робота;
- 16) пропагандистське забезпечення, соціально-психологічна, попереджувально-профілактична робота серед персоналу і його навчання з питань економічної безпеки;
- 17) експертна перевірка механізму системи безпеки.

5.3 Характеристика системи економічної безпеки підприємства

Забезпечення економічної безпеки підприємства вимагає створення на підприємстві власної системи безпеки. Даючи характеристику системи економічної безпеки підприємства, слід спочатку визначити деякі методологічні логічні положення (рис. 5.1):

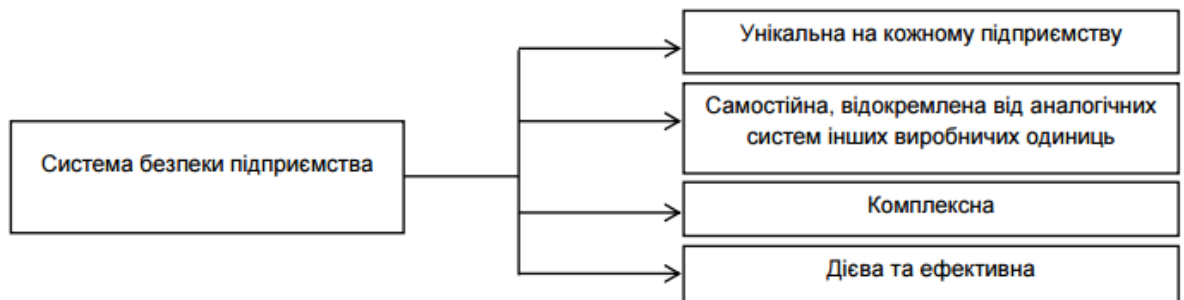


Рис. 5.1. Характеристика системи економічної безпеки підприємства

1. Система економічної безпеки підприємства не може бути шаблонною. Вона має бути **унікальною** на кожному підприємстві, оскільки залежить від особливостей кожного підприємства (рівня розвитку, структури, величини, виробничого потенціалу та ефективності його використання, напряму діяльності, кваліфікації кадрів, виробничої дисципліни, конкурентного середовища, місця розташування, ризикованості виробництва, наявності секретних матеріалів та ступеня їх секретності тощо).

2. Система безпеки підприємства повинна бути **самостійною**, відокремленою від аналогічних систем інших виробничих одиниць. Але її відокремленість відносна. Багато завдань, які постають перед системою безпеки підприємства, не можуть бути виконані самостійно, без необхідних рішень, що приймаються на більш високому рівні, передусім на державному. Служба безпеки конкретного підприємства залежить також від активності протидії служб безпеки конкурентів та, в першу чергу, від їх розвідувальних підрозділів. Вона створюється та функціонує на основі прийнятих законодавчих в країні актів, наявності та можливості придбати засоби захисту, рівня підготовки та кваліфікації кадрів тощо.

3. Система безпеки підприємства повинна бути **комплексною**. Вона покликана забезпечити безпеку економічну, науково-технічну, кадрову, інтелектуальну екологічну, інформаційну, фізичну, техногенну, пожежну, зв'язку тощо. Враховуючи перераховане, до складу системи економічної безпеки повинні входити відповідні елементи, органи, сили, засоби. Лише

комплексність системи економічної безпеки може забезпечити відповідну надійність безпеки підприємства.

4. Але основним положенням є *дієвість та ефективність* економічної безпеки, оскільки унікальність, самостійність та комплексність системи економічної безпеки не дає жодної гарантії, що ця система буде діяти, окрім того, діяти ефективно.

Створення системи безпеки підприємства та організація її успішного функціонування повинні ґрунтуватись на методологічних основах наукової теорії безпеки. Повинні бути визначені цілі системи безпеки підприємства: що необхідно здійснити, чого слід досягти; які завдання необхідно вирішити для досягнення поставлених цілей; які основні функції системи безпеки підприємства – визначити коло діяльності цієї системи. Система безпеки будується на основі певних наукових принципів. Все це слугує методологічною основою створення системи безпеки підприємства.

5.4 Цілі, завдання та функції системи економічної безпеки підприємства

Ціллю системи безпеки є своєчасне виявлення та запобігання як зовнішнім, так і внутрішнім небезпекам та загрозам, забезпечення захищеності діяльності підприємства та досягнення ним цілей бізнесу.

Досягти поставлених цілей можна за допомогою вирішення цілого комплексу завдань. До найбільш значних можна віднести:

- виявлення реальних та прогнозування потенційних небезпек та загроз;
- знаходження способів запобігання їм, послаблення або ліквідації наслідків їх дії;
- знаходження сил і засобів, необхідних для забезпечення безпеки підприємства;
- організація взаємодії з правоохоронними та контролюючими органами з метою запобігання та припинення правопорушень, спрямованих проти інтересів підприємства;
- створення власної служби безпеки підприємства, що відповідає виявленим небезпекам та загрозам тощо.

Система безпеки підприємства покликана виконувати певні функції. До найбільш значних з них слід віднести[36]:

- прогнозування, виявлення, попередження, послаблення небезпек та загроз;
- забезпечення захищеності діяльності підприємства та його персоналу, збереження його майна;
- створення сприятливого конкурентного середовища;
- ліквідація наслідків нанесеної шкоди тощо.

5.5 Людський фактор у системи захисту персоналу Види співробітництва працівників на підприємстві

Розпочинаючи вивчення теми, студенти повинні усвідомити, що в основі системи захисту бізнесу лежить людський фактор, який передбачає відданість персоналу інтересам підприємства та усвідомлене дотримання встановлених правил. Якщо окремих співробітників не виправдає довіри, то жодна система захисту не зможе забезпечити гарантований рівень безпеки бізнесу.

Сьогодні люди розглядаються як найбільш цінний ресурс підприємства, з одного боку вони вирішують виробничі та комерційні задачі, з іншого, – отримують у володіння цінну та конфіденційну інформацію, і повинні забезпечити її правильне використання та збереження. У сучасних підприємницьких структурах практично кожний основний працівник стає носієм цінних даних, що являють інтерес для конкурентів та кримінальних структур. Закордонні фахівці вважають, що збереження конфіденційної інформації на 80% залежить від правильного відбору, розставлення та виховання персоналу.

Тому людський фактор повинен постійно враховуватися у довгостроковій стратегії підприємства та його поточній діяльності, і стати основним елементом побудови дієвої та ефективної системи безпеки бізнесу.

Основні загрози безпеці підприємства з боку персоналу охоплюють:

- 1) продаж співробітниками секретів підприємства;
- 2) видача секретів підприємства в результаті безтурботності або за необережністю;
- 3) вербування співробітників конкурентами;
- 4) розкрадання співробітниками майна, коштів підприємства.

За першими трьома пунктами в якості превентивних заходів застосовуються перевірка благонадійності персоналу та забезпечення відповідного режиму. За останнім пунктом – заходи щодо захисту майна, інформації, інших ціннісних пріоритетів підприємства.

«Проблемним» з позицій забезпечення безпеки підприємства слід вважати той персонал, що може виступати потенційним джерелом заповідання збитку підприємству. Мотивація дій останніх може бути різною: помста, кар'єризм, залежність, азарт, заздрість і т.п.

Формування категорії «проблемного» персоналу в основному залежить від конкретної ситуації, що складається у підприємстві. Роботодавець повинен забезпечити відповідний соціально-психологічний клімат всередині підприємства. Необхідно вчасно звертати увагу на наступні фактори ризику:

- відсутність діючої системи матеріальних стимулів;
- відсутність гарантії довгострокової зайнятості працівників;
- відсутність можливостей для кар'єрного зростання;

- розміщення співробітників без врахування їх здібностей і бажань;
- відношення до співробітників як до простих виконавців волі керівництва;
- використання стягнень як інструмент стимулювання працездатності;
- психотравмуюча практика звільнень.

До числа потенційно небезпечних груп працівників можна віднести:

1. *Підвищено конфліктний персонал.* Конфлікти у підприємстві завжди мали місце, однак більший ризик закладений не тільки в самому конфлікті, скільки в його причинах і постконфліктній ситуації. Серйозну небезпеку несуть ті конфлікти, що залишають «осад» образи, незаслуженого покарання з боку керівника. Такі працівники незалежно від їх заслуг здатні з почуття помсти (рідше заздрості, користі) дезорганізувати діяльність якщо не всього підприємства, то окремого його підрозділу.

2. *Працівники, що надто піддаються впливу.* Це особи, що мають визначеного роду залежність, яка обтяжна для їх особистого бюджету (наркоманія, алкоголізм, азартні ігри). Значна сила залежності змушує їх змінювати свої життєві пріоритети, принципи, цінності.

3. *Кар'єристи.* Для досягнення поставлених цілей і «освоєння нових висот» можуть використати будь-які способи та засоби. Підвищену небезпеку представляють у тому випадку, якщо в силу займаного положення одержують доступ до інформації про персонал підприємства.

4. *Незадоволені (амбіційні).* До даної групи відносяться працівники, що володіють досить завищеною самооцінкою, мають визначені знання, навички, досвід, але в силу об'єктивних (суб'єктивних) причин не можуть їх реалізувати на роботі. Для них характерні два варіанти:

а. Людина виросла з рамок своєї посади (професії), але його не пускають далі: справа найчастіше закінчується тим, що такий працівник переходить на роботу до іншого підприємства (можливо, до конкурентів).

б. Людина не здатна до подальшого зростання, але жадає загального визнання (пошани, поваги, слави і т.п.): працівник, використовуючи ситуацію, що складається, володіючи достатньою інформацією про діяльність підприємства, не одержуючи заохочення від керівництва, може негласно допомагати конкурентам.

5. *Аматори красивого життя.* Працівники, чий рівень життя явно не відповідає їх доходам.

6. *Часті «відпускники».* Працівники, що під різними приводами часто виходять у нетривалі відпустки.

У цей перелік можуть бути також включені: працівники, що уклали термінований трудовий договір і планують найближчим часом його розірвати. Підвищену увагу слід звертати на керівний склад підприємства, який має досить інформаційні можливості.

Також слід відзначити осіб, що працюють за сумісництвом, що займаються науковою, викладацькою або творчою діяльністю одночасно з основною роботою – вони часом неусвідомлено можуть переносити значущу для підприємства інформацію від одного роботодавця до іншого.

Студенти повинні звернути увагу на те, що розрізняють усвідомлене та неусвідомлене співробітництво працівників підприємства зі зловмисниками.

До усвідомленого співробітництва відноситься:

- ініціативне співробітництво працівника підприємства з метою помсти керівництву або колективу, а також через підкуп, регулярну оплату постійних послуг, та психічну нестійкість;

- формування співтовариства – зловмисник і його спільник, що працює на основі переконання в справедливості поглядів зловмисника, дружніх та інших відносин, взаємодопомоги і т.п.;

- співробітництво на основі особистого переконання працівника в протиправних діях керівництва підприємства або їх моральному розкладанні;

- схиляння (примус, спонукання) до співробітництва шляхом обманних дій, зміни поглядів або моральних принципів шляхом переконання, вимагання, шантажу, використання негативних рис характеру, фізичного насильства тощо.

Неусвідомлене співробітництво є більш частим і досить небезпечним:

- переманювання цінних та обізнаних фахівців обіцянкою кращої матеріальної винагороди, кращими умовами праці й інших переваг («крадіжка мозків»);

- ініціювання прийому співробітника на високооплачувану роботу в конкуруюче підприємство, вивідування в процесі співбесіди необхідних конфіденційних даних, а потім відмова у прийомі;

- вивідування цінної інформації у працівника підприємства за допомогою підготовленої системи питань на наукових конференціях, зустрічах із пресою, на виставках, в особистих бесідах у службовій і неслужбовій обстановці;

- підслуховування і записування на диктофон розмов співробітників підприємства в службових і неслужбових приміщеннях, у процесі переговорів і прийомі відвідувачів, у транспорті, на банкетах, у домашній обстановці, при спілкуванні з друзями і знайомими;

- прослуховування службових і особистих телефонів співробітників підприємства, перехоплення телексів, телеграм, факсів, повідомлень по електронній пошті, розкриття й ознайомлення зі службовою й особистою кореспонденцією керівництва підприємства (іноді при сприянні секретаря);

- одержання зловмисником від співробітника потрібної інформації, коли співробітник знаходиться у стані алкогольного сп'яніння, під дією наркотиків, психотропних препаратів, уселянь, гіпнозу, приведення

зловмисником співробітника в несвідомий стан, що не дозволяє адекватно оцінювати свої дії і легко змінює переконання.

Від персоналу інформація легко переходить до зловмисника через:

➤ слабке знання персоналом вимог і правил захисту комерційних секретів;

➤ злісне або безвідповідальне невиконання співробітником цих правил;

➤ використання екстремальних ситуацій у приміщеннях підприємства і подій з персоналом: пожежі (або інсценування пожежі), нападу, поганого самопочуття співробітника в транспорті, відключення електроживлення в приміщенні і т.п.;

➤ помилкові або безвідповідальні дії персоналу. Помилкові і безвідповідальні дії персоналу звичайно підрозділяються на дві групи:

1) *не провоковані зловмисником* (взяття конфіденційних документів додому, залишення без нагляду документа або завантаженого комп'ютера, викидання в сміттєвий кошик чернеток і копій конфіденційних документів, використання конфіденційної інформації у відкритих публікаціях, помилкова видача конфіденційного документу співробітнику, що не має до нього доступу і т.п.)

2) *провоковані зловмисником* (надання конфіденційної інформації на помилкові соціологічні й інші опитування, проходження співробітником помилкового анкетування, обман співробітника, що видає документи, прохід зловмисника або його спільника в режимне приміщення, на територію підприємства за фіктивними документами і т.п.)

Результативність обману залежить від підготовки, інтуїції і кмітливості співробітників, яких провокують на помилкові дії. Співробітники повинні бути навчені і готові до протидії побідним діям зловмисника або його спільників, сторонніх осіб. В контексті безпеки бізнесу кадрова політика відіграє профілактичну роль по відношенню до такого типу загроз як неблагонадійність окремих співробітників.

Організаційні заходи по роботі з персоналом, що має доступ до конфіденційної інформації, можна розподілити на декілька груп:

❖ проведення ускладнених аналітичних процедур при прийомі та звільненні працівників;

❖ документування добровільної згоди працівників не розголошувати конфіденційну інформацію та дотримуватися правил забезпечення безпеки;

❖ інструктування та навчання працівників, стимулювання відповідального відношення та збереження конфіденційних даних;

❖ контроль за виконанням встановлених вимог.

Питання для самоперевірки:

- 1.Що розуміють під системою економічної безпеки підприємства
- 2.Які завдання СЕБ відносять до числа основнихбудь-якої комерційної структури відносяться
- 3.На основі яких принципівмає здійснюватисяпобудова СЕБ підприємства.
- 4.Що відносять до основних елементів СЕБ підприємства
- 5.На снові яких принципів будується Система економічної безпеки підприємства
- 6.До основних загрозбезпеці підприємства з боку персоналувідносять.
- 7.До числа потенційно небезпечних груп працівників відносять.
- 8.Охарактеризуйте усвідомленета неусвідомлене співробітництво

Лекція 6. СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

ПЛАН

- 6.1 Елементи стратегії економічної безпеки
- 6.2 Сутність та види стратегій економічної безпеки
- 6.3 Формування органів і механізмів забезпечення економічної безпеки підприємства
- 6.4 Функції управління безпекою бізнесу
- 6.5 Етапи управління безпекою бізнесу
- 6.6 Методи управління безпекою бізнесу
- 6.7 Алгоритм проведення функціонального аналізу заходів щодо забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємства

Література: [5,9,12,15,17,27].

Ключові слова: стратегія економічної безпеки, політика безпеки, принцип забезпечення безпеки, функції управління безпекою підприємства, економічні методи.

6.1 Елементи стратегії економічної безпеки

Економічна безпека підприємства має прямий причинно-наслідковий зв'язок із системою і результатами стратегічного планування свого розвитку в залежності від цілей виробництва, засобів і можливостей їхнього досягнення, конкурентного середовища, умов господарювання тощо.

У зв'язку з цим одним з визначальних вимог до стратегічного планування підприємства на сучасному кризовому етапі розвитку є не тільки необхідність техніко-економічного обґрунтування ефективності управління ресурсами, але і забезпечення критеріїв і параметрів економічної безпеки, визначення заходів щодо збереження створеного потенціалу, насамперед, пошук додаткових джерел ресурсного (фінансового) забезпечення, а також способів конкурентної боротьби і завоювання міцних позицій у різних сегментах внутрішнього і зовнішнього ринків конкурентоспроможної продукції.

Стратегія економічної безпеки, формулюючи цілі і вказуючи об'єкти стратегії, повинна включати:

- характеристику зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства;
- визначення і моніторинг факторів, що зміцнюють або руйнують стійкість його соціально-економічного положення на короткострокову і середньострокову (три – п'ять років) перспективу;

- визначення критеріїв і параметрів (граничних значень) показників, що характеризують інтереси підприємства та відповідають вимогам його економічної безпеки;

- розробку економічної політики, що включає механізми обліку впливають на стан економічної безпеки чинників;

- напрямки діяльності підприємства щодо реалізації стратегії.

Політика безпеки підприємства являє собою систему поглядів, заходів, рішень, дій в галузі безпеки, що створюють умови сприятливе середовище для досягнення цілей бізнесу.

Тобто, політика безпеки, що проводиться, дозволяє підприємству виконувати виробничу програму, виробляти конкурентоспроможну продукцію (товари, роботи, послуги), підвищувати ефективність виробництва, примножувати власність, отримувати необхідний прибуток тощо.

Під **стратегією безпеки** розуміють сукупність найбільш важливих рішень, направлених на забезпечення програмного рівня безпеки функціонування підприємства.

6.2 Сутність та види стратегій економічної безпеки

Стратегія безпеки – сукупність найбільш важливих рішень, спрямованих на досягнення програмного рівня безпеки функціонування підприємства.

Стратегії безпеки за своїм змістом бувають різноманітними. Можна виокремити три типи.

1. Стратегія, пов'язана з необхідністю раптового реагування на загрози (виробничій діяльності, майну, персоналу тощо), що виникають. Тобто в даному випадку діє принцип «загроза – відбиття». Створені (найчастіше поспішно) для вирішення цього завдання підрозділи, служби, виділені сили та засоби можуть послабити або запобігти дії загрози, але може виникнути ситуація, коли підприємству буде завдана шкода.

2. Стратегія, орієнтована на прогнозування, завчасне виявлення небезпек та загроз, цілеспрямоване дослідження економічної та криміногенної ситуації як всередині підприємства, так і в оточуючому його середовищі. Виділені для рішення такого завдання спеціалісти, сформовані підрозділи та служби безпеки створюють можливість свідомо і цілеспрямовано проводити роботу з формування сприятливих умов для підприємницької діяльності.

3. Стратегія безпеки, направлена на відшкодування (відновлення, компенсацію) нанесених збитків. Така стратегія може вважатись доцільною лише тоді, коли збитки можна відшкодувати, або коли немає можливості здійснити стратегію першого та другого типів.

Економічна безпека підприємства займає важливе місце в процесі ефективного управління ним, тому є невід'ємною ланкою його стратегічного

управління, в залежності від цілей господарювання, засобів і можливостей їх досягнення, умов господарювання та конкурентного середовища.

Виходячи з сутності поняття «економічна безпека підприємства» та відповідних суджень, сформульовано: концепція безпеки єдина та комплексна, її складено в ланцюжок – захист, стабільність, розвиток. За кожною з його ланок визначено ознаки стратегії та орієнтири діяльності підприємства. Враховуючи вище викладене, пропонується комплексний підхід до формування стратегії управління економічною безпекою підприємства (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Типи стратегій управління підприємством на основі забезпечення його економічної безпеки за комплексним підходом (розробка автора)

Визначення того чи іншого типу стратегії управління економічною безпекою підприємства ґрунтується на взаємозв'язку існуючого (фактичного) рівня економічної безпеки підприємства (що приймає значення від 0 до 1, що має градацію на п'ять інтервалів) та темпів його змін у досліджуваний період (тобто, зміна лінгвістичного значення інтегрального показника економічної безпеки, яка має три напрямки: зниження, стабільність і зростання).

Таким чином, сформовано стратегічне поле 3 x 5, яке дозволяє більш детально розробити та описати стратегію управління економічною безпекою підприємства задля її забезпечення. Згідно змістовної сутності типів стратегій (рис. 6.2).

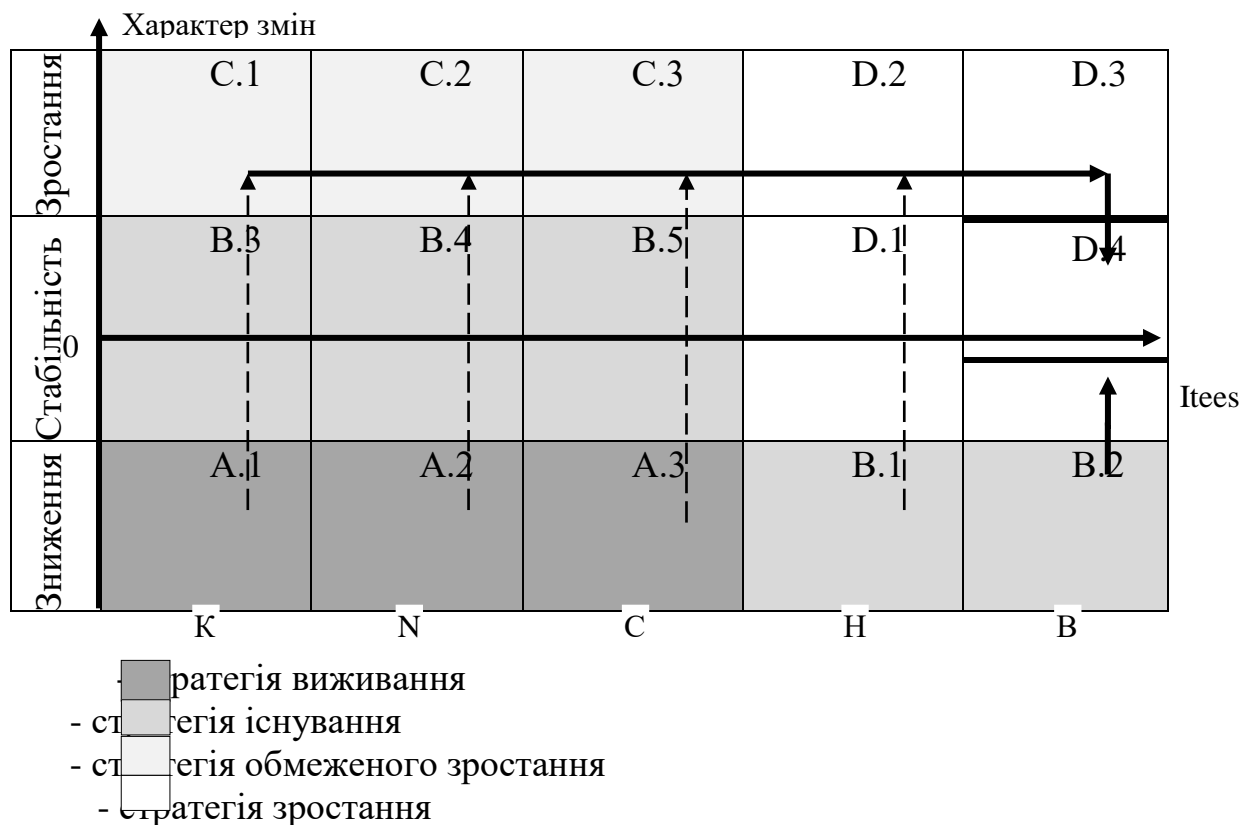


Рис. 6.2. Матриця вибору стратегій управління підприємством на основі забезпечення його економічної безпеки (розробка автора)

Дане стратегічне поле розбито на чотири зони:

1) зона А – виживання, характеризується критичним, низьким та середнім рівнем економічної безпеки підприємства, що має негативну динаміку;

2) зона В – існування, «зайняла» квадранти нормального й високого рівнів, що зменшуються, та критичного, низького, середнього, що зберігають відносну стабільність;

3) зона С – обмеженого зростання – це зона критичного, низького, середнього рівнів, але з тенденцією зростання;

4) зона D – зростання реалізується через нормальний та високий рівні інтегрального показника економічної безпеки підприємства, які відносно стабільні або зростають.

При виборі того чи іншого типу стратегії економічної безпеки підприємства необхідно враховувати зазначені концептуальні аспекти питомої категорії, що систематизує елементи економічної безпеки підприємства та робить механізм її забезпечення дієвим. Комплексний підхід до формування стратегії економічної безпеки підприємства – це реалізація необхідності формування нової політики управління підприємством. Одним з проміжних етапів стратегічного планування є розробка стратегічних альтернатив, набір яких запропоновано на рис. 6.3.

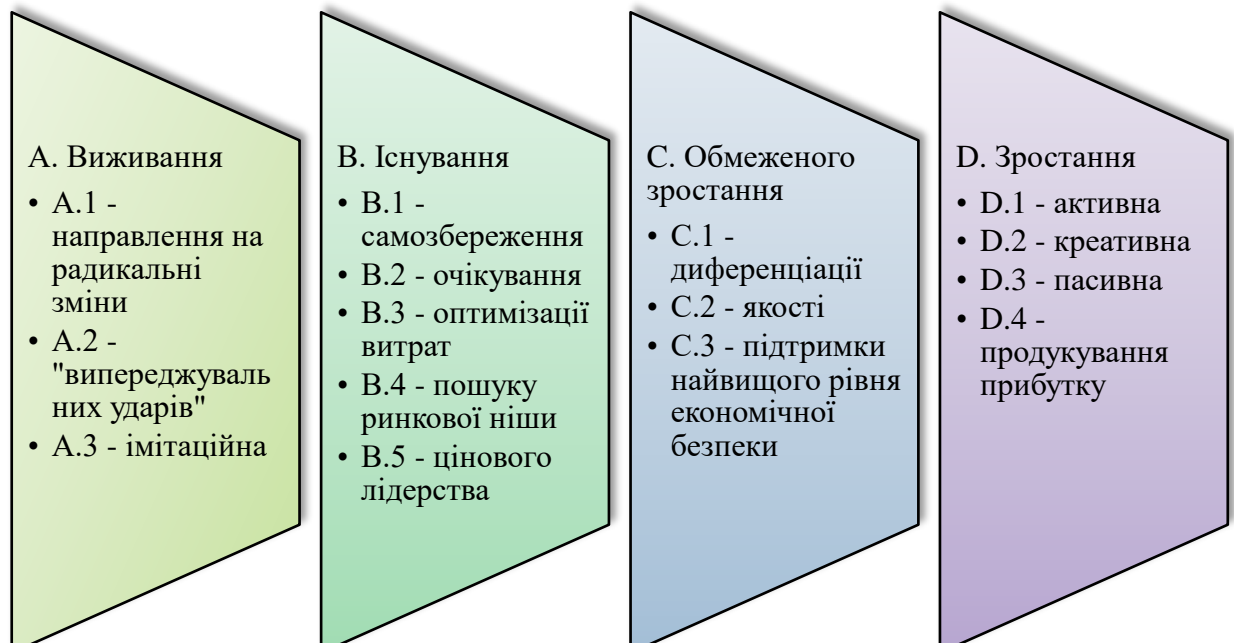


Рис.6.3. Набір стратегічних альтернатив управління підприємством на основі забезпечення його економічної безпеки

Матриця вибору стратегій управління економічною безпекою підприємства, в розрізі кожної з чотирьох зон та за кожним квадрантом, характеризується відповідною стратегічною альтернативою. Перша зона – найбільш проблемна, для неї характерні три стратегічні альтернативи: стратегія направлення на радикальні зміни, стратегія «випереджувального удару» та імітаційна стратегія. Друга зона, для якої характерні стратегії: самозбереження, очікування, оптимізації витрат, пошуку ринкової ніши, цінового лідерства. Третя зона – з найнижчими оцінками рівнів економічної безпеки підприємствами, але зростаючими, якій характерні стратегії: диференціації, якості, підтримки найбільш можливого рівня економічної безпеки. Четверта зона розкривається через такі альтернативні стратегії: активна, креативна, пасивна та продукування прибутку.

Запропонована методика дозволяє визначити альтернативний напрям руху підприємства по стратегічному полі. Стратегічна траєкторія подальшого руху підприємств приймає Г-образну форму, виключно у наступній послідовності: з початку – по осі У вгору, потім – по осі Х вправо. Рух в іншому напрямку не призведе до досягнення найвищих результатів.

Матриця вибору стратегій управління економічною безпекою підприємства має певні переваги, тому що в її основі полягає покрокове зміцнення економічної безпеки підприємства шляхом поступового переходу з одного квадранту в другий. Дана методика є постійно діючою, дає можливість регулярно поліпшувати стан економічної безпеки підприємства при дотриманні всіх визначених параметрів та при безперервному її використанні.

6.3 Формування органів і механізмів забезпечення економічної безпеки підприємства

З початком ринкових реформ паралельно з державними почали виникати різноманітні приватні охоронні та детективні організації, аналітичні центри, інформаційні служби; навчальні, наукові та консультаційні організації тощо. Вони, як правило, за оплату надають послуги щодо охорони об'єктів, забезпечують захист інформації, комерційної таємниці, накопичують та надають інформацію щодо конкурентів, ненадійних партнерів і т. ін. Світовий досвід свідчить, що в основному саме недержавні організації вирішують завдання щодо забезпечення безпеки підприємництва.

Формування системи безпеки та передусім створення її органів (суб'єктів) залежить від розмірів підприємства, його економічних, фінансових, виробничо-технічних, інформаційних, інтелектуальних, професійних, організаційних та інших можливостей.

Як свідчить досвід, малі підприємства найчастіше користуються послугами зовнішніх спеціалізованих приватних організацій: консалтингових, охоронних, інформаційних. До них відносяться реєстраційні палати, фірми, що займаються підбором та атестацією кадрів, кредитні бюро, які надають інформаційні послуги щодо ділового репуту партнерів, їх платоспроможності, центри маркетингових досліджень, приватні охоронні й детективні організації та ін.

Середні підприємства можуть використовувати комбіновану систему безпеки: з одного боку, у випадку необхідності отримувати послуги від зовнішніх організацій, з іншого – активно спиратися на можливості власних служб та підрозділів. Наприклад таких, як юридичний та фінансовий відділи, та служб маркетингу, охорони, техніки безпеки, кадрів, економічного аналізу, пропускового режиму, діловодства. З метою підвищення ефективності діяльності служб та підрозділів, які займаються захистом економічних інтересів фірми, на підприємстві повинен бути створений координуючий орган або призначений один з керівників відповідальним за економічну безпеку.

Для великого підприємства доцільним буде створення власної служби безпеки. Як правило, всю діяльність щодо забезпечення безпеки координує один з керівників підприємства. Для вироблення пропозицій та виконання консультативних функцій може створюватись рада з безпеки. Служба безпеки може включати найрізноманітніші відділи, групи, підрозділи. До найбільш значущих слід віднести підрозділи: охорони, режиму, роботи з кадрами, спеціального документообігу з грифом «КТ», інженерно-технічного захисту, розвідки та контррозвідки, інформаційно-аналітичної діяльності, оперативного реагування, кризову групу.

Одним з найбільш значимих елементів системи безпеки підприємства є механізм її забезпечення, який являє собою сукупність законодавчих

актів, правових норм, рушійних мотивів та стимулів, методів, заходів, сил та засобів, за допомогою яких суб'єкт впливає на об'єкт для досягнення цілей безпеки та вирішення завдань.

Сили та засоби, що використовуються, як правило, розподіляються на декілька груп: фінансові, кадрові, організаційні, технічні, інформаційні, правові, інтелектуальні тощо. За допомогою них вирішуються завдання щодо забезпечення безпеки. Так, наприклад, за допомогою технічних засобів, таких як відео-, радіоапаратура, охоронно-пожежні системи тощо вирішують завдання щодо спостереження за об'єктами. За допомогою організаційних заходів створюють спеціальні підрозділи, зони безпеки, спеціальні пости, патрулі і т. ін. Фінансові засоби необхідні для придбання технічних пристроїв безпеки, утримання служби безпеки, підготовки кадрів, стимулювання праці. Аналогічним чином за призначенням використовуються й інші сили та засоби.

Система безпеки підприємства вирішить завдання, що перед нею поставлені, тоді, коли буде працювати, тобто її невід'ємною складовою є практичні дії щодо забезпечення безпеки бізнесу.

Таким чином, в результаті вивчення сутності економічної безпеки підприємства можна зробити висновок, що вона покликана створити умови для ефективної діяльності підприємства та, в результаті, досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарського ризику, шляхом своєчасного виявлення та послаблення дії різноманітних небезпек та загроз.

6.4 Функції управління безпекою бізнесу

Перед розглядом цілей, функцій та принципів управління безпекою бізнесу студентам необхідно усвідомити, що забезпечення безпеки бізнесу з точки зору управління, є цілеспрямованою спільною діяльністю, як самих суб'єктів підприємницької діяльності, так і органів виконавчої та муніципальної влади.

На макрорівні управління безпекою бізнесу передбачає створення умов захищеності цивілізованого бізнесу у масштабах країни, регіону, галузі (сфери) підприємницької діяльності та розподіл ресурсів, що при цьому використовуються, таким чином, щоб досягти найбільшого ефекту з найменшими витратами.

На мікрорівні (окремого підприємця або підприємства) управління безпекою бізнесу полягає у цілеспрямованому створенні і організації використання системи забезпечення безпеки бізнесу з максимальним результатом при мінімумі витрат у відповідності з критерієм, що відповідає їх індивідуальним особливостям та прийнятій стратегії розвитку.

Безпека підприємства формується як складна система, в складі якої виділяються дві основні підсистеми: **загрози безпеки бізнесу та захисту від них.**

Загрози спрямовані проти інтересів суб'єкта підприємництва, і високий рівень захищеності одного інтересу при низькому рівні іншого не забезпечує необхідний рівень безпеки бізнесу в цілому. У більшості випадків безпека розглядається як захист від небезпеки. Однак число джерел небезпек бізнесу зростає, вони якісно змінюються, тому тільки блокування загроз у принципі не завжди призведе до очікуваного результату. Кардинальне вирішення проблем слід шукати в комплексі.

Безпека підприємства поділяється на зовнішню і внутрішню.

Зовнішня безпека підприємства – це система заходів спрямована на виявлення та усунення загроз бізнесу, які пов'язані з діяльністю підприємства з іншими суб'єктами (фізичними особами, організаціями) та органами виконавчої влади, а також захист від інших зовнішніх негативних факторів.

Внутрішня безпека підприємства – це система заходів спрямована на виявлення та усунення загроз пов'язаних з внутрішніми бізнес процесами і кадрами підприємства.

Критерії і показники безпеки – кількісні та якісні показники, на підставі яких можна визначити рівень забезпечення безпеки на підприємстві. До числа критеріїв ефективності управління захистом слід віднести: ефективне використання ресурсів підприємства, рівень організованості, мінімальну імовірність збитків, максимум економічного ефекту від заходів, що проводяться в межах підприємства, швидкість дій внутрішньо фірмової системи управління з захисту підприємництва.

Студентам слід запам'ятати, що *метою забезпечення безпеки* є вплив на потенційні і реальні загрози діяльності підприємства.

Завдання забезпечення безпеки – конкретні дії, які необхідно виконати, для досягнення поставленої мети при забезпеченні безпеки підприємства.

Принципи забезпечення безпеки – це правила, якими керуються в управлінні безпекою бізнесу. До основних принципів забезпечення безпеки відносяться:

- законність;
- пріоритет заходів попередження;
- комплексне використання сил і засобів;
- координація і взаємодія всередині і поза підприємством;
- поєднання гласності з секретністю;
- компетентність;
- економічна доцільність;
- планова основа діяльності;
- системність.

Серед **функцій управління безпекою бізнесу** можна виділити наступні:

1. *Інформаційно-аналітичні*, що передбачають збір та систематизацією інформації, що характеризує рівень захищеності підприємства; виявлення можливих загроз безпеці підприємства; перевірка надійності осіб, що

приймаються на роботу; проведення окремих розслідувань фактів промислового шпіонажу; дослідження з метою розробки важливих стратегічних та тактичних рішень щодо захисту діяльності підприємства і т.д.

2. *Організаційні функції*, які передбачають організацію режиму секретності робіт, що проводяться; удосконалення організаційної структури підприємства з урахуванням вимог безпеки виробничої, комерційної та іншої його діяльності; планування та виконання робіт щодо попередження та протидії загрозам безпеці підприємства, розстановки сил та засобів, що використовуються для захисту бізнесу; організація роботи у надзвичайних ситуаціях, коли є загроза безпеці підприємства і т.д.

3. *Виховні функції*, які передбачають пропаганду культури роботи з інформацією, що складає комерційну таємницю; інформування щодо виявлених загроз безпеці підприємства; створення нормального психологічного та морального клімату, що призводить би до мінімуму ті ситуації, які провокують працівника до здійснення дій, які наносять збиток підприємству; полегшував би виявлення таких спроб, підвищував би ефективність дій працівників у екстремальних ситуаціях і т.д.

4. *Контрольні функції* охоплюють перевірку виконання прийнятих рішень у сфері безпеки та оцінку їх ефективності.

6.5 Етапи управління безпекою бізнесу

При вивченні п'ятого питання студентам доцільно розглянути зміст основних етапів процесу управління безпекою бізнесу: аналітичного етапу, етапів планування, організації та контролю діяльності щодо забезпечення безпеки бізнесу.

1 етап. Аналітичний етап передбачає збір та аналіз інформації щодо діяльності підприємства з позиції забезпечення його безпеки:

по-перше, вивчення підприємства як об'єкта захисту (споруди, територія, оточення), існуючих систем захисту. Можливі джерела отримання інформації: документація підприємства, опитування (інтерв'ю, анкетування) співробітників, безпосереднє спостереження, опитування оточення підприємства, консультації у представників правоохоронних органів, інших спеціалізованих організацій, служб безпеки, вивчення публікацій у пресі;

по-друге, виявлення об'єктів захисту (що слід захищати), їх ранжування за ступенем важливості для підприємства. *Об'єкти захисту* – все те, що використовується для побудови і розвитку своєї справи, і що, на думку власників бізнесу, необхідно захищати. Основними групами об'єктів захисту є керівник, працівники підприємства, трудовий колектив, матеріальні цінності, фінансові засоби, інформація (комерційна таємниця, нематеріальні активи, персональні дані, інша конфіденційна інформація), контроль над бізнесом (отримання контрольного пакету акцій, інших важелів управління бізнесом);

по-третє, визначення та аналіз існуючих та потенційних загроз безпеці підприємства – дій або подій, які можуть прямо чи опосередковано принести втрати підприємству; виявлення імовірних суб'єктів, що можуть створювати загрозу безпеці бізнесу; недобросовісні конкуренти (партнери, клієнти), недобросовісні співробітники, приватні особи, кримінальні структури, спеціальні служби іноземних держав, організації промислового шпіонажу тощо (від кого або від чого слід захищати).

2 етап. Планування діяльності щодо забезпечення безпеки бізнесу.

Планування в процесі управління безпекою бізнесу передбачає вибір концепції безпеки, визначення цілей управління безпекою бізнесу, розробку стратегії безпеки, вибір методів управління безпекою бізнесу, розробку політики управління безпекою бізнесу.

Вибір концепції безпеки є початковим етапом процесу управління безпекою бізнесу, оскільки стратегії, оптимальні в межах однієї концепції, не достатньо придатні до використання в межах іншої концепції. Концепція безпеки підприємства являє собою офіційно затверджений документ, в якому відображена система поглядів, вимог та умов щодо організації заходів забезпечення безпеки персоналу і власності підприємства. Розрізняють класичні та сучасні концепції безпеки.

До класичних концепцій безпеки відносяться:

1) *Концепція абсолютної безпеки* (нульового ризику або Z-концепція), що передбачає застосування всіх відомих науці та доступних практиці рішень з метою зниження ризику до максимально можливого рівня, бажано до нуля.

2) *Концепція прийняттого ризику* (N-концепція), що передбачає застосування всіх відомих науці та доступних практиці рішень з метою зниження ризику до рівня, прийняттого для даного об'єкту.

Серед сучасних концепцій слід виділити *концепцію оптимального ризику*, що передбачає застосування заходів безпеки у тому обсязі, що мінімізує рівень ризику певного виду, з урахуванням того, що засоби, які відволікаються на забезпечення безпеки, збільшують ризик в інших областях.

Після вибору концепції безпеки визначаються *цілі управління безпекою бізнесу* з урахуванням загальних цілей підприємства та результатів попереднього аналізу загроз та об'єктів безпеки, розробляється стратегія безпеки.

Стратегія безпеки – документ, що визначає основні способи забезпечення безпеки. *Стратегія управління безпекою* – це мистецтво управління захищеністю підприємства у невизначеній господарській ситуації, засноване на прогнозуванні загроз безпеці і заходів щодо захисту від них.

Методи управління безпекою бізнесу – це способи досягнення намічених цілей, що застосовуються свідомо і послідовно. В управлінні безпекою бізнесу розрізняють 3 основні групи методів управління безпекою: економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні.

Політика безпеки – документ, що містить принципи діяльності підприємства щодо забезпечення безпеки. Даний документ містить ранжируваний перелік загроз, які приймаються до уваги, класифікацію ресурсів, що захищаються, визначає бажаний рівень захищеності, описує організаційні рішення, необхідні для вирішення завдань, конкретні заходи.

3 етап. Організація діяльності щодо забезпечення безпеки бізнесу передбачає два ключові елементи:

по-перше, організаційне забезпечення безпеки бізнесу, що передбачає створення служби безпеки у підприємстві; визначення основних вимог, що висуваються до організаційної структури служби безпеки, особового складу, технічного оснащення, фінансування; розробка критеріїв ефективності захисту та роботи служби безпеки з урахуванням наявних ресурсів; обґрунтування конкретного варіанту побудування системи захисту та організації служби безпеки з урахуванням ресурсних обмежень;

по-друге, втілення у життя конкретних організаційних рішень щодо управління безпекою бізнесу, визначених у політиці безпеки підприємства. Кожний керівник у сучасних умовах розуміє, що жодну справу неможливо повністю відрегулювати зверху. Дуже багато залежить від виконавців. Найбільшого ефекту можна досягти тільки у випадку, коли функціонування підприємства з управління безпекою бізнесу ефективно організовано, тобто виконані всі необхідні умови для ефективної роботи:

- для виконання кожної конкретної функції або вирішення окремої задачі виконавці підібрані найкращим чином;
- виконавцям поставлені конкретні задачі, а їх вирішення забезпечено всім необхідним: робоче місце, обладнання, інформація, час;
- виконавцям дається свобода прийняття технічних рішень в рамках делегованих їм повноважень;
- робота виконавців узгоджена та скоординована із роботою інших працівників підприємства;
- організований і здійснюється поточний контроль за роботою;
- підготовані резерви для надання при необхідності допомоги виконавцям.

4 етап. Контроль діяльності щодо забезпечення безпеки бізнесу. Контроль є важливим елементом будь-якого процесу управління, оскільки саме він забезпечує існування зворотного зв'язку. Основою ефективного контролю є достовірна інформація. Класична форма організації контролю передбачає три складові.

Попередній контроль: контролюється готовність трудових, матеріальних та фінансових ресурсів до проведення заходів з управління безпекою у підприємстві.

Поточний контроль здійснюється в процесі реалізації обраних заходів з управління безпекою бізнесу.

Підсумковий контроль здійснюється після завершення бізнес-операцій шляхом оцінки фактично досягнутих результатів.

За результатами здійснення контролю приймаються поточні рішення щодо вдосконалення методів та прийомів управління безпекою бізнесу, корегування конкретних заходів щодо управління безпекою бізнесу в залежності від ситуації, що змінюється.

6.6 Методи управління безпекою бізнесу

Приступаючи до вивчення останнього питання, студенти повинні виходити з того, що **методи управління безпекою бізнесу** – це спосіб впливу суб'єкта управління на керований об'єкт для досягнення визначених цілей у сфері забезпечення безпеки бізнесу. Методи управління безпекою бізнесу можна об'єднати у 3 групи:

- 1) економічні методи управління;
- 2) організаційно-адміністративні методи;
- 3) соціально-психологічні методи.

Студентам доцільно розглянути зазначені групи методів.

Економічні методи внутрішньофірмового управління застосовуються таким чином, щоб трудовий колектив, окремі працівники, турбуючись про задоволення власних потреб, в той же час забезпечували пріоритет інтересів підприємницької структури у цілому. Використання економічних методів управління спонукає працівників шукати нові шляхи та форми використання організаційних, інформаційних, правових, технічних та інших засобів і методів забезпечення безпеки бізнесу, прагнути до підвищення ефективності роботи.

Для захисту підприємницьких структур найбільш дієвим є використання таких економічних методів:

1. *Цільове виділення коштів*: кошти, що виділяються, використовуються для виконання таких робіт, як: формування концепції системи безпеки підприємства; організація служби внутрішньої безпеки та режиму секретності робіт; екіпірування працівників охорони; закупівля технічних засобів та їх встановлення; створення автоматизованої системи інформаційного забезпечення; придбання готових інформаційних баз, необхідних для вирішення завдань захисту; навчання кадрів; розробка методик захисту і т.д.

2. *Прискорена амортизація*: оскільки для засобів захисту, що використовуються для протидії економічному шпідіажу за допомогою технічних засобів, властиві високі темпи морального старіння, для них слід застосовувати прискорену амортизацію з тим, щоб у випереджувальному режимі здійснювати оновлення наявного обладнання.

3. *Комерційний розрахунок*: можливо застосовувати для служб внутрішньої безпеки підприємства, що має філіали, дочірні підприємства, значну кількість великих підрозділів. За такої організації робіт служби внутрішньої безпеки могли б функціонувати за рахунок коштів, що виділяються підрозділами та філіалами підприємства у відповідності з

часткою витрат, які несе служба безпеки у зв'язку із забезпеченням захисту відповідних функцій і сфер підприємницької діяльності.

4. *Балансовий метод планування*: передбачає встановлення і дотримання в межах конкретної підприємницької структури матеріально-речових та вартісних пропорцій, а також співвідношень у розподілі трудових ресурсів з урахуванням задач захисту бізнесу. Цей метод є переважним при створенні системі захисту без організаційного оформлення служби внутрішньої безпеки і є альтернативною комерційному розрахунку.

5. *Фонд економічного стимулювання* у сфері захисту підприємництва доцільно утворювати за рахунок коштів, що виділяються підрозділами і філіалами підприємства для внутрішнього страхування ризиків, що пов'язані з недобросовісністю партнерів та співробітників тощо. Цей фонд може бути використаний і для стимулювання працівників у зв'язку із забезпеченням безпеки бізнесу.

6. *Гнучкі форми зарплатні*: для персоналу підприємства розмір зарплатні повинен враховувати аспект захисту стосовно кінцевого результату діяльності працівника, а для працівників служб внутрішньої безпеки (оскільки захист бізнесу є основним видом їх діяльності) в розмірі зарплатні слід враховувати окрім самого результату (захищеність підприємства) також кількість та якість праці.

7. *Премії та штрафи*: премії можуть бути використані для заохочення працівників при засвоєнні ними прийомів безпеки бізнесу, підвищення культури роботи з конфіденційною інформацією; у підготовці пропозицій, спрямованих на укріплення режиму секретності, скорочення витрат, пов'язаних зі здійсненням захисних заходів без шкоди для їх ефективності; в інформуванні служби внутрішньої безпеки та керівництва підприємства щодо фактів та ознак витоку інформації, порушення режиму секретності, загрозах безпеці бізнесу; для стимулювання трудового колективу підприємства в цілому (наприклад, за відсутність надзвичайних подій, пов'язаних з безпекою бізнесу, за провинною працівників); для нагороди працівників служби безпеки за конкретні результати; для матеріальної компенсації за моральні, фізичні та інші втрати, що отримали працівники від дії суб'єктів кримінальної конкуренції. Аналогічним чином, використання штрафів необхідно у випадку порушення правил роботи з документами, що складають комерційну таємницю, тим більше за наявності витоку інформації, нанесенні шкоди підприємницькій структурі (незалежно від того, зроблено це навмисно, або внаслідок низької кваліфікації працівника).

До числа *адміністративно-організаційних методів управління* відносяться:

➤ наявність служби безпеки, що відповідає, серед іншого, за збереження комерційних секретів;

➤ організація спеціального діловодства, що включає в себе класифікацію документів за ступенем і термінами їх таємності, відповідний облік, збереження, використання, знищення або розсекречення;

➤ оптимальне обмеження числа осіб, що знайомі з комерційними секретами підприємства, дотримання ними правил користування конфіденційною інформацією;

➤ наявність охорони на всіх об'єктах підприємства, підтримка там, де це необхідно, пропускного і внутрішньооб'єктового режиму;

➤ здійснення заходів, що виключають (або істотно ускладнюють) використання конкурентами технічних засобів перехоплення або знімання інформації з її носіїв;

➤ аналіз всіх елементів системи захисту комерційних секретів підприємства, моделювання ймовірних каналів витоку інформації, можливих прийомів і способів її несанкціонованого отримання конкурентами.

Соціально-психологічні методи управління охоплюють два напрямки: по-перше, правильний підбір і розміщення кадрів, а по-друге, використання матеріальних і моральних стимулів.

Західні фахівці з економічної безпеки вважають, що від правильного підбору, розміщення і стимулювання персоналу схоронність секретів залежить, як мінімум, на 80%. Оскільки, як образно висловився один експерт, «ступінь надійності будь-якого шифру визначається не його складністю, а невідкупністю шифрувальника». Іншими словами, ключовими фігурами систем захисту комерційних секретів є співробітники підприємств. Причому не тільки ті, які працюють із закритою інформацією (хоча дана категорія в першу чергу). Рядовий працівник, що не має доступу до комерційної таємниці, теж може допомогти конкурентам у проведенні електронного шпигунства, забезпечити умови для розкрадання носіїв інформації, для вивідування, зняття копій.

Для правильного підбору визначальну роль грає всебічна інформація про особистість кандидата та його попередню діяльність. Тому актуальною є проблема збору такої інформації для того, щоб виявити ті особистісні якості, які сприяють забезпеченню безпеки підприємства (у тому числі збереженню в таємниці його секретів) і ті, які цьому перешкоджають.

Отже, в роботі з персоналом слід застосовувати такі заходи:

- створити діючу систему матеріальних стимулів;
- забезпечити кожного співробітника довгостроковою роботою;
- відноситися до працівників як до самостійних індивідів;
- забезпечити участь у прибутках;
- створити можливості для просування по службі;
- забезпечити участь усього персоналу у розробці рішень;
- створити гнучку не травмуючу систему звільнень.

Крім того, американські фахівці у сфері протидії економічному шпіонажу рекомендують використовувати будь-яку можливість для пропаганди програм забезпечення безпеки підприємства.

Загальна схема процесу організації економічної безпеки включає конкретні дії (заходи), що здійснюються послідовно або одночасно (рис.6.4).

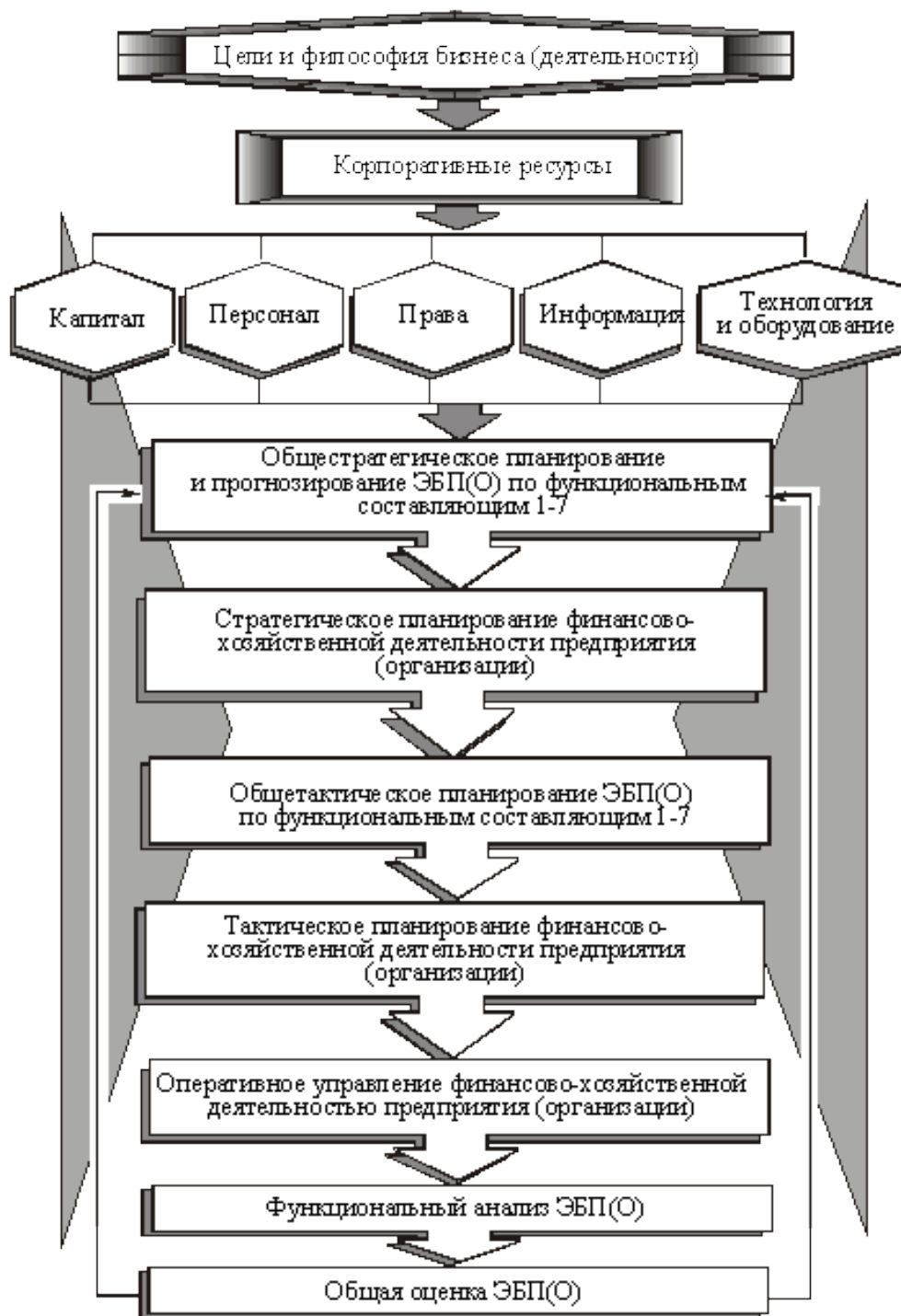


Рис. 6.4 -Загальна схема процесу організації економічної безпеки

Тільки за умови здійснення в необхідному обсязі перерахованих дій (заходів) можна досягти належного рівня економічної безпеки фірми (підприємства, організації), що дозволяє нормально функціонувати та успішно вирішувати поставлені завдання в умовах конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

6.7 Алгоритм проведения функционального анализа заходів щодо забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємства

Аналіз та оцінка досягнутого рівня ЕБП(О)

Після розрахунку впливу функціональних складових на зміну кс.е.б здійснюється функціональний аналіз заходів з організації необхідного рівня ЕБП(О) за окремими складовими з використанням відповідного алгоритму (рис.6.5).

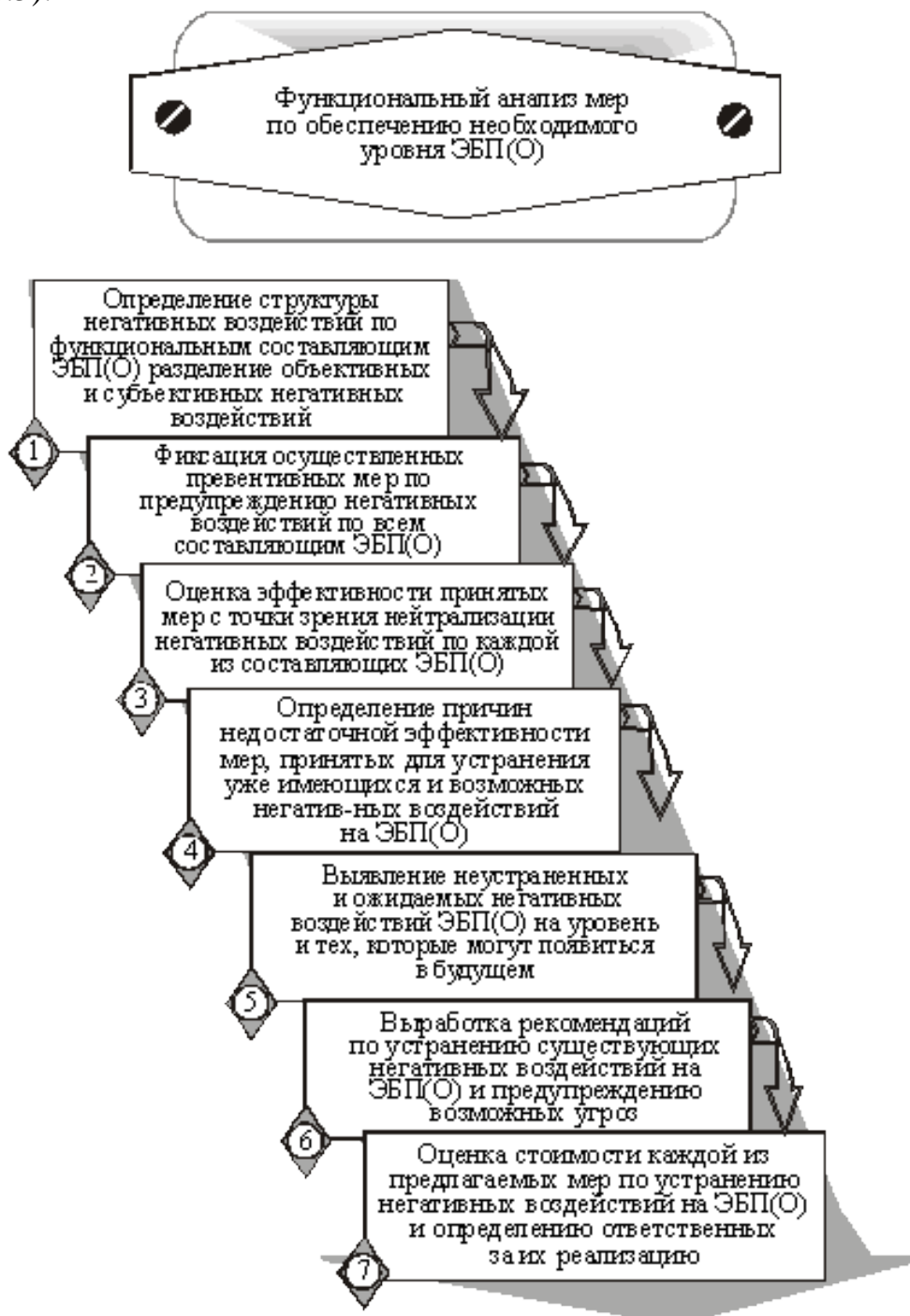


Рис. 6.5-Фіксування результатів функціонального аналізу

Результати функціонального аналізу фіксуються в спеціальній таблиці-карті (табл.6.1).

Таблиця 6.1 Карта функціонального аналізу економічної безпеки підприємства(організації)

Функціональні складові ЕБП(О)	Негативні впливи						Прийняті заходи для усунення негативних впливів		Отриманий ефект або відвернений збиток	Ефективність вжитих заходів [гр.10 / (гр.5 + гр.9)]	Очікувані негативні впливи			Рекомендовані заходи по усуненню очікуваних негативних впливів		
	Очікувані		Малі		Запобіжні						Назва	Розмір	Збитків	Назва	Заходи	Впливи
	Назва	Розмір	Назва	Розмір	Назва	Розмір	Назва	Заходи			Назва	Розмір	Збитків	Назва	Заходи	Впливи
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1.																
Разом																
.....																
Всього за складовими																

Заповнюючи таку таблицю-карту, негативні явища, що впливають одночасно на кілька складових економічної безпеки, ураховують окремо для кожної з них, тоді як вартість заходів за окремими складовими ЕБП(О) ураховується в бюджеті підприємства (організації) лише один раз.

Оцінка ефективності діяльності відповідних структурних підрозділів підприємства з використанням даних про витрати на запобігання негативних впливів на ЕБП(О) і величинах збитку, який запобіжній і вже нанесений, дає підкріплену розрахунками панораму ефективності діяльності всіх структурних підрозділів у розрізі забезпечення функціональних складових ЕБП(О). Конкретна оцінка підрозділів підприємства (організації) з точки зору забезпечення ЕБП(О) здійснюється з використанням показників табл. 6.2

Таблиця 6.2- Оцінка результативності діяльності структурних підрозділів підприємства(організації) щодо забезпечення його економічної безпеки

Структурний підрозділ підприємства (організації)	Функціональна складова ЕБП(О)	Назва заходу	Витрати на здійснення заходу	Розмір запобігання збитку	Розмір завданних збитків	Ефективність вжитих заходів ($\frac{\text{гр. 5} - \text{гр. 6}}{\text{гр. 4}}$)
1	2	3	4	5	6	7
*						
*						
*						
Разом по підрозділу						
*						
*						
*						
Всього по підприємству						

Питання для самоперевірки:

- 1.Що повинна включати в себе стратегія економічної безпеки підприємства.
- 2.Що розуміють під стратегією безпеки
3. Які можна виокремити типи стратегії безпеки.
- 4.Охарактеризуйте формування органів і механізмів забезпечення економічної безпеки підприємства
- 5.Охарактеризуйте функції управління безпекою бізнесу.
- 6.Назвіть та охарактеризуйте етапи управління безпекою бізнесу
7. Надайте визначення методу управління безпекою бізнесу
- 8.Використання яких економічних методів для захисту підприємницьких структур є найбільш дієвим
9. Охарактеризуйте алгоритм проведення функціонального аналізу заходів щодо забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємства

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ПРАКТИЧНІ УНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Лекція 7. ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

ПЛАН

- 7.1 Служба безпеки: цілі, задачі, структура, напрями діяльності
- 7.2 Кадрове забезпечення служби безпеки

Література: [4,9,13,16,24].

Ключові слова: служба безпеки, відділ режиму та охорони, відділ захисту інформації, інженерно-технічної групи, групи безпеки зовнішньої діяльності.

7.1 Служба безпеки: цілі, задачі, структура, напрями діяльності

Розпочинаючи вивчення теми, студенти повинні обґрунтувати актуальність та необхідність створення служб безпеки у підприємствах.

Перехід української економіки до ринкових умов та методів господарської діяльності окрім багатьох переваг зумовив появу низки негативних моментів, таких як: недобросовісна конкуренція, загроза рейдерських нападів, інші загрози та ризики господарюючим суб'єктам. В цих умовах виникає необхідність формувати систему протидії переліченим та іншим негативним факторам.

Рішенням цього питання повинні займатися професіонали, які знають сутність проблеми, вміють вчасно оцінювати ситуацію та приймати вірне рішення. Рішенням проблем забезпечення безпеки, у тому числі й економічної, займаються спеціалісти служб безпеки.

Служба безпеки на підприємстві – підрозділ, спеціально створений для захисту його законних прав та інтересів від дії кримінальної конкуренції, ліквідації загроз з боку організацій та фізичних осіб.

На рисунку 7.1 представлено перелік напрямків діяльності служби безпеки підприємства.

Основна **ціль служби безпеки** на підприємстві зводиться до забезпечення основної діяльності підприємства і локалізації зовнішніх і внутрішніх загроз його економічному добробуту.

З точки зору працівників різних функціональних підрозділів розрізняють такі цілі створення служби безпеки на підприємстві:

➤ **Ціль словами законодавця:** забезпечення захисту прав та свобод людини та громадянина при обробці його персональних даних;

- *Ціль словами генерального директора:* захист бізнесу шляхом виконання вимог законодавства (або захист бізнесу шляхом піклування про клієнтів, співробітників);
- *Ціль словами лінійного керівника:* захист, що не знижує виробничі показники (у т.ч. захист, що не ускладнює бізнес-процеси, не навантажує персонал);
- *Ціль словами головного бухгалтера:* захист бізнесу з мінімальними витратами;
- *Ціль словами ІТ-начальника:* захист бізнесу, що не ускладнює ІТ-структуру.

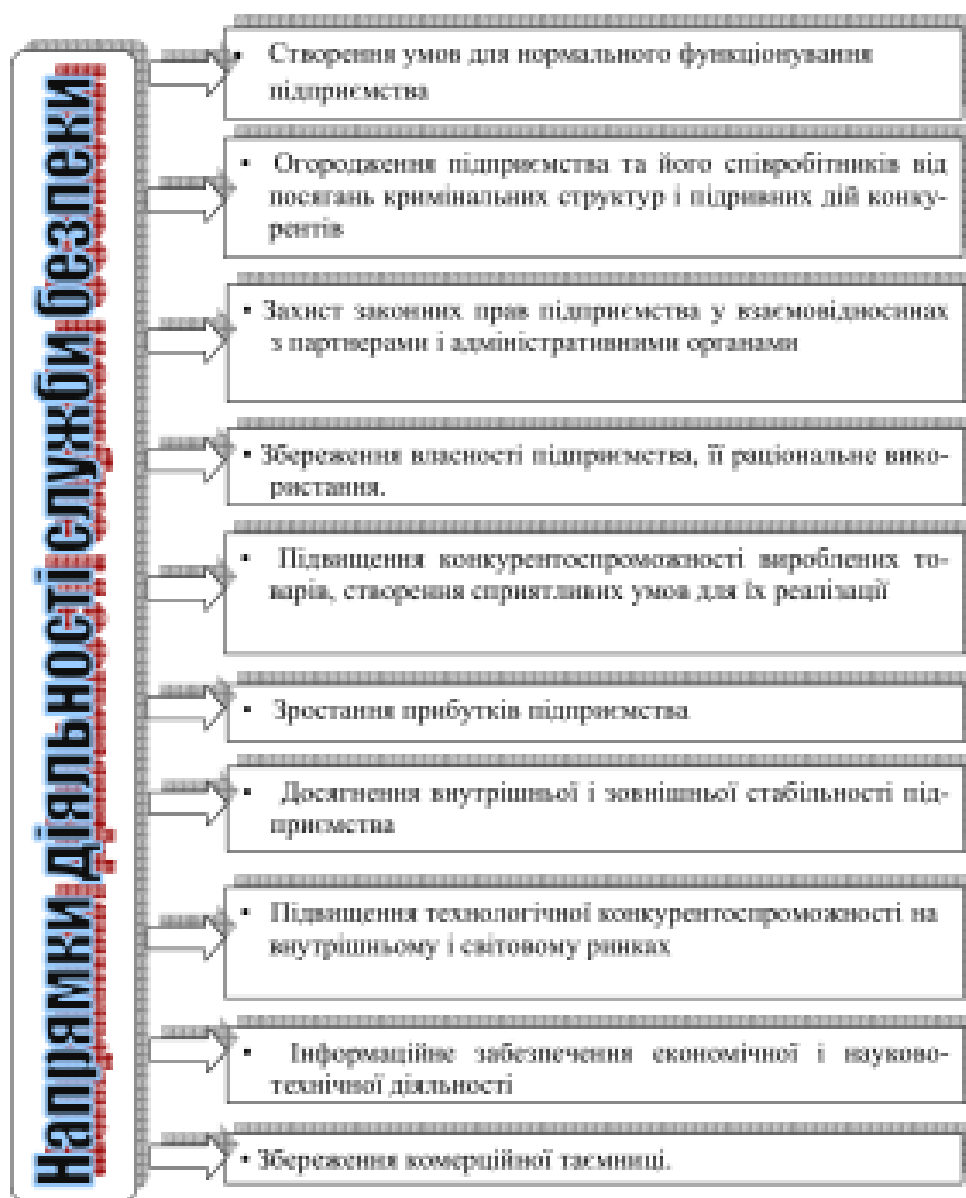


Рис. 7.1 – Напрямки діяльності служби безпеки підприємства

Для реалізації поставлених цілей служба безпеки ставить перед собою певні **задачі**:

1. Забезпечення безпеки виробничо-торговельної діяльності та захисту інформації та відомостей, що є комерційною таємницею;
2. Організація роботи з правового, організаційного та інженерно-технічного захисту комерційної таємниці;
3. Організація та ведення спеціального діловодства, що виключає несанкціоноване отримання відомостей, що є комерційною таємницею;
4. Запобігання необґрунтованого доступу до відомостей та робіт, що є комерційною таємницею;
5. Виявлення та локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації в процесі щоденної виробничої діяльності та екстремальних ситуаціях;
6. Забезпечення режиму безпеки при проведенні усіх видів діяльності, включаючи різні зустрічі, переговори, наради;
7. Забезпечення охорони споруд, приміщень, устаткування, продукції та технічних засобів забезпечення виробничої діяльності;
8. Забезпечення особистої безпеки керівництва та провідних спеціалістів;
9. Оцінка маркетингових ситуацій та неправомірних дій зловмисників та конкурентів.

Студентам слід звернути увагу на те, що служба безпеки підприємства виконує наступні загальні **функції**:

- ✓ організовує і забезпечує пропускний і внутрішньооб'єктовий режим в будівлях і приміщеннях, порядок несення служби охорони, контролює дотримання вимог режиму співробітниками, сумісниками, партнерами, відвідувачами;
- ✓ керує роботами з правового та організаційного регулювання відносин щодо захисту комерційної таємниці;
- ✓ бере участь у розробці основоположних документів з метою закріплення в них вимог забезпечення безпеки і захисту комерційної таємниці, зокрема, Статуту, Колективного договору, Правил внутрішнього трудового розпорядку, Положень про підрозділи, а також трудових договорів, угод, підрядів, посадових інструкцій і обов'язків керівників, спеціалістів, робітників і службовців;
- ✓ розробляє і здійснює разом з іншими підрозділами заходи щодо забезпечення роботи з документами, що містять відомості, які є комерційною таємницею, при всіх видах робіт, організовує і контролює виконання вимог «Інструкції щодо захисту комерційної таємниці»;
- ✓ вивчає всі сторони комерційної, виробничої, фінансової та іншої діяльності для виявлення і закриття можливих каналів витоку конфіденційної інформації, веде облік та аналіз порушень режиму безпеки, накопичує та аналізує дані про злочинні прагнення конкурентів та інших організацій про діяльність підприємства і його клієнтів, партнерів, сумісників;

✓ організовує і проводить службові розслідування за фактами розголошення відомостей, втрат документів та інших порушень безпеки підприємства;

✓ розробляє, веде, обновляє і поповнює «Перелік відомостей, що становлять комерційну таємницю» та інші нормативні акти, що регламентують порядок забезпечення безпеки та захисту інформації;

✓ забезпечує суворе виконання вимог нормативних документів щодо захисту комерційної таємниці;

✓ здійснює керівництво службами і підрозділами безпеки підвідомчих підприємств, організацій, установ та інших в частині обумовлених у договорах умовах щодо захисту комерційної таємниці;

✓ організовує і регулярно проводить навчання співробітників підприємства і служби безпеки за всіма напрямками захисту комерційної таємниці, домагаючись, щоб до захисту комерційних секретів був глибоко свідомий підхід;

✓ веде облік сейфів, металевих шаф, спеціальних сховищ та інших приміщень, в яких дозволено постійне або тимчасове зберігання конфіденційних документів;

✓ веде облік виділених для конфіденційної роботи приміщень, технічних засобів в них, що володіють потенційними каналами витоку інформації;

✓ підтримує контакти з правоохоронними органами та службами безпеки сусідніх підприємств в інтересах вивчення криміногенної обстановки в районі.

Служба безпеки (СБ) є самостійною організаційною одиницею, що підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства. Така структура управління системою безпеки, що має чітку вертикаль, характерна для галузі безпеки, де потрібна визначеність, чіткі межі, регламентація відносин на всіх рівнях – від рядового співробітника до менеджерів вищої ланки. Як показує практика, тільки на підприємствах, де проблеми безпеки знаходяться під постійним контролем керівника підприємства, досягаються найбільш високі результати.

Очолює службу безпеки начальник служби на посаді заступника керівника підприємства з безпеки. При цьому керівник СБ повинен володіти максимально можливим колом повноважень, що дозволяє йому впливати на інші підрозділи і різні галузі діяльності підприємства, якщо цього вимагають інтереси безпеки.

Єдиної методики формування структури служби безпеки не існує. В одній з публікацій пропонується наступний алгоритм побудови СБ (рис. 7.2):

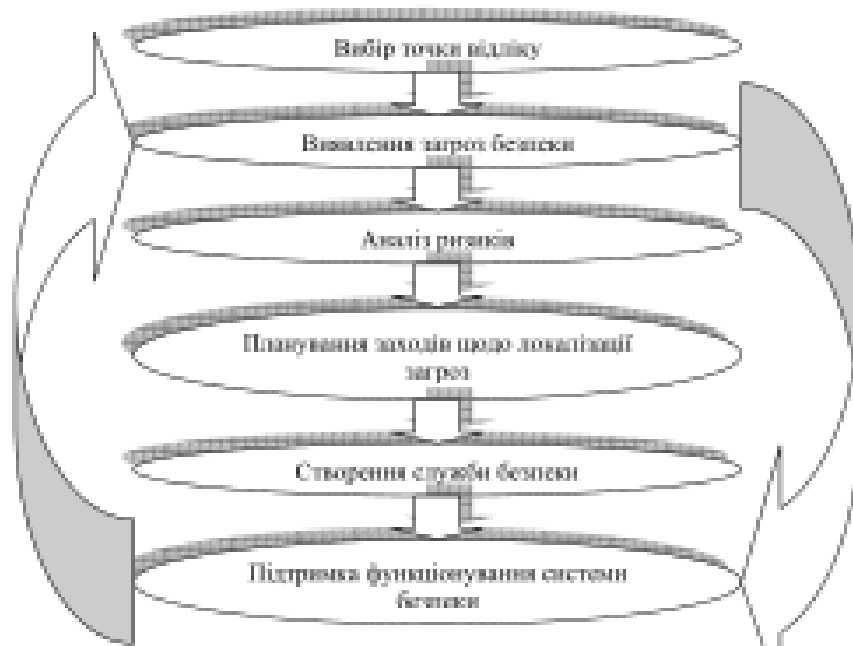


Рис. 7.2 – Алгоритм побудови служби безпеки

- ❖ визначити життєво важливі інтереси підприємства на момент створення служби безпеки;
- ❖ виявити загрози безпеки для даного об'єкта;
- ❖ провести аналіз загроз і виявити ступінь ризику при їх реалізації;
- ❖ намітити шляхи локалізації кожної з загроз і прорахувати витрати на проведення відповідних заходів;
- ❖ виходячи з отриманих даних, фінансових і трудових можливостей, розробити структуру служби безпеки;
- ❖ підтримувати працездатність СБ і коригувати її структуру в залежності від зміни умов.

Студенти повинні зрозуміти, що структура служби безпеки та її чисельність залежить від форми власності підприємства, виду його виробничої діяльності, місця підприємства на ринку товарів і послуг, числа співробітників, наявності на підприємстві великих матеріальних цінностей, вибухо- і пожежонебезпечних речовин, інформації, що становить комерційну таємницю, активності конкурентів і кримінальних структур.

Тому універсальної структури служби безпеки не існує, проте можна виділити основні структурні підрозділи, які повинні бути присутніми в більшості випадків при організації СБ на великих підприємствах, в промислово-фінансових групах, холдингах і т.п. Організаційно служба безпеки може складатися з наступних структурних одиниць:

- відділ режиму та охорони;
- відділ захисту інформації;
- інженерно-технічної групи;
- групи безпеки зовнішньої діяльності.

Відділ режиму та охорони. Відділ режиму та охорони є самостійним структурним підрозділом служби безпеки і підпорядковується начальнику служби безпеки. У його завдання входить:

1) визначення переліку відомостей, що становлять державну та комерційну таємницю, організація і здійснення заходів щодо забезпечення їх безпеки;

2) розробка системи запобігання несанкціонованому допуску та доступу до відомостей, що становлять комерційну таємницю, і розробка відповідних інструкцій;

3) організація та підтримка пропускнуго режиму, організація проходу співробітників і відвідувачів у різні зони доступу;

4) організація охорони атестованих конфіденційних приміщень;

5) організація особистої охорони керівників і провідних співробітників, забезпечення безпеки транспортування вантажів і документів;

б) спостереження за обстановкою навколо і всередині об'єкта;

7) контролювання працездатності елементів захисту в повсякденних і в особливих умовах (стихійні лиха, поломки, аварії, безлади і т.п.).

Відділ захисту інформації. Відділ захисту інформації призначений для організації та забезпечення ефективного функціонування системи захисту інформації. Основними завданнями відділу є:

1) організація робіт та захисту документальних матеріалів;

2) розробка та організація захисту автоматизованих систем обробки інформації та електронного документообігу;

3) розподіл між користувачами необхідних реквізитів захисту;

4) навчання користувачів автоматизованих систем правилам безпечної обробки інформації;

5) вжиття заходів реагування на порушення правил функціонування системи захисту;

б) тестування системи захисту і контроль за її функціонуванням;

7) усунення недоліків у системі захисту та вдосконалення механізмів забезпечення безпеки.

Інженерно-технічна група. Основним завданням інженерно-групи є забезпечення безпеки діяльності підприємства за допомогою технічних засобів захисту:

1) визначення меж території (зони), що охороняється (контролюється), з урахуванням можливостей технічних засобів;

2) визначення технічних засобів, що використовуються для передачі, прийому та обробки конфіденційної інформації в межах території (зони), що охороняється (контролюється);

3) обстеження виділених приміщень з метою встановлення потенційно можливих каналів витоку конфіденційної інформації через технічні засоби, конструкції будівель та обладнання;

4) виявлення та оцінка ступеня небезпеки технічних каналів витоку інформації;

5) розробка заходів щодо ліквідації (локалізації) встановлених каналів витоку інформації організаційними, організаційно-технічними або технічними заходами, використовуючи для цього фізичні, апаратні і програмні засоби та математичні методи захисту.

Група безпеки зовнішньої діяльності. Співробітники групи безпеки зовнішньої діяльності розробляють і проводять спеціальні заходи щодо вивчення оточення об'єкту (конкуренти, відвідувачів, клієнти і т.д.):

1) вивчають торгово-кон'юнктурні ситуації в середовищі діяльності засновників, партнерів, клієнтів і потенційно можливих конкурентів;

2) проводять ситуаційний аналіз поточного стану фінансово-торговельної діяльності з точки зору прогнозування можливих наслідків, що можуть призвести до неправомірних дій з боку конкуруючих організацій і підприємства;

3) збирають і обробляють інформацію про діяльність потенційних і реальних конкурентів для виявлення можливих зловмисних дій з добування відомостей, що охороняються;

4) визначають можливі напрямки і характер злочинних дій з боку спеціальних служб промислового шпигунства проти підприємства, його партнерства і клієнтів;

5) ведуть облік і аналіз спроб несанкціонованого отримання комерційних секретів конкурентами;

6) визначають платоспроможність юридичних і фізичних осіб, їх можливості щодо своєчасного виконання платіжних зобов'язань.

Наведена структура служби безпеки не універсальна і повинна корегуватися під конкретне підприємство. Зокрема, в неї можуть бути введені нові відділи, наприклад відділ пожежної безпеки, група управління персоналом або група супроводу вантажів. Для невеликих підприємств структур служби безпеки буде набагато простішою.

Як правило, формування або реформування структури СБ здійснюється в міру розуміння завдань, які повинні нею вирішуватися на поточний момент. У більшості випадків це відбувається після проведення аналітичних досліджень ступеня захищеності об'єкта. Однак у кожному випадку слід пам'ятати, що хоча створення служби безпеки є лише першим кроком на шляху створення захисного бастиону будь-якого об'єкта, від того, настільки вивіреном він буде, багато в чому залежить чи у вірному напрямку будуть зроблені наступні.

Для забезпечення ефективної роботи служби безпеки необхідно відобразити основні організаційні питання у відповідних інструкціях і розпорядженнях. У них, в першу чергу, повинні бути визначені:

1. посадові обов'язки співробітників служби безпеки, їх права і міру відповідальності;

2. правила взаємодії співробітників служби безпеки з іншими підрозділами підприємства;

3. правила доступа і розмежування доступу до інформації та матеріальних об'єктів;

4. заходи щодо забезпечення контролю та функціонування системи безпеки об'єкта;

5. заходи реагування на порушення режиму безпеки;

6. планування та організація відновлювальних робіт.

В сучасних умовах господарювання на всіх великих підприємствах (в організаціях) звичайно створюються автономні служби безпеки, а безпека функціонування невеликих фірм може забезпечуватися територіальними (районними або міськими) службами, в яких фірма наймає одного чи кількох охоронців. Такі служби охорони, як правило, створюються при місцевих органах внутрішніх справ або при державній службі безпеки.

Служба безпеки будь-якої фірми постійно виконує певний комплекс завдань. Головні з них зафіксовані на рис.7.3:

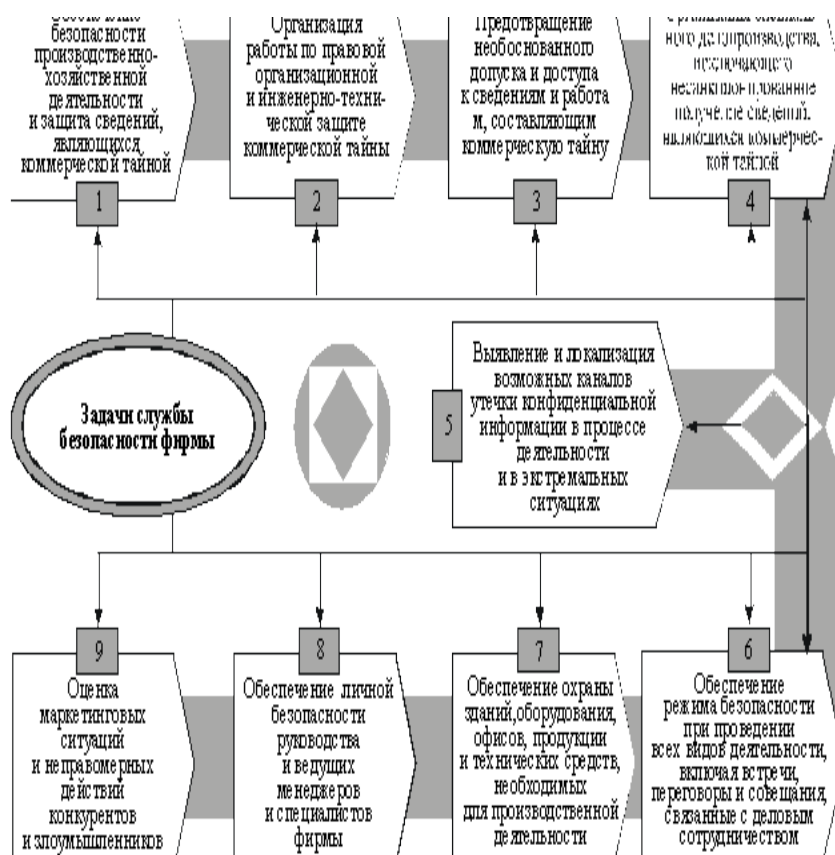


Рис.7.3- Комплекс завдань служби безпеки фірми

Зрозуміло, що перелік конкретних завдань стосовно організації системи безпеки фірми залежно від специфіки діяльності може бути більшим або меншим, але завжди достатнім та обґрунтованим.

7.2 Кадрове забезпечення служби безпеки

При вивченні другого питання студента повинні виходити з того, що професійні вимоги, які пред'являються до співробітника СБ подібні до аналогічних вимог до співробітників державних структур безпеки, тому формування твердого морально-ідеологічного стрижня у співробітника СБ життєво необхідно (рис. 7.4).

1) Функціонування будь-якої спецслужби, як державної, так і не державної неможливо без залізної *дисципліни*. Добре знання законодавства і підвищене почуття відповідальності за наслідки прийнятого рішення і вчинених дій повинні бути одним з основним компонентів успішної кар'єри фахівця в галузі забезпечення безпеки.

2) На сьогоднішній день співробітник СБ повинен вже на «м'язовому рівні» усвідомлювати, що його службова діяльність строго регламентується чинним українським *законодавством*, за рамки якого він не має права виходити.

3) Хотілося б відзначити, що робота недержавних структур безпеки знизу доверху будується на *довірі*. Кожен співробітник СБ повинен бути впевнений, що йому повністю довіряють, повинен цінувати цю довіру і ніколи нею не зловживати.



Рис. 7.4 – Ідеологічні установки працівників служби безпеки

Проте довіра передбачає відповідний *контроль* діяльністю всіх елементів системи безпеки підприємства, а в кадровій політиці – розробку таких критеріїв оцінки діяльності кожного окремого працівника, які б стимулювали його активність, сприяли об'єктивній оцінці його досягнень та службовому зростанню і не штовхали на зловживання. Отже, виховні методи повинні підкріплюватися контролем ефективності діяльності кожного співробітника і жорсткою профілактичною роботою з забезпечення власної безпеки СБ.

4) Останнім часом на керівництво СБ крім всіх його службових обов'язків лягає ще одна функція – *виховна*, особливо по відношенню до молодого поповнення.

Проблема виховних заходів тісно пов'язана із завданням комплектування підрозділів недержавної безпеки кваліфікованими кадрами. Ця проблема дуже часто вирішується за допомогою колишніх зв'язків. У свою чергу це має як позитивні, так і негативні моменти і, як показує практика, мінуси дуже часто можуть переважувати плюси. Так, дійсно з колишніми колегами простіше знайти спільну мову, вони володіють певними навичками та зв'язками у відповідних структурах. Але для них характерним є і наступне:

1. Якщо не працювати в певному середовищі, то зв'язки з колишніми співпрацівниками рано чи пізно обриваються (зазвичай протягом 2-3 років, а то й раніше).

2. Дуже поширений так званий синдром «червоних посвідчень»: втративши офіційне прикриття у вигляді службового посвідчення, окремі працівники стають непридатними для оперативної роботи.

3. Комплектація підрозділу безпеки тільки відставниками призводить до «пенсійного» синдрому. Існує певна категорія осіб, яка бажає отримувати пристойну зарплату виключно тільки за факт своєї присутності на робочому місці.

Зовсім необов'язково комплектувати службу безпеки повністю ветеранами спецслужб або правоохоронних органів. Як показує практика, достатньо 30% висококласних фахівців (які складуть кістяк підрозділу) для ефективного навчання підростаючого покоління. Найефективнішим способом вирішення завдання з підвищення кваліфікації молодих фахівців без відриву від виробництва може стати «робота в парі», тобто коли новачок прикріплюється до більш досвідченого співробітника. Ймовірність можливості зробити помилку через незнання в цьому випадку значно знижується, крім того при роботі в парі відбувається так званий мультиплікативний ефект, коли «ветеран» передає свій багатий оперативний досвід «молодому», а той у свою чергу консультує його в області роботи з комп'ютерною технікою і новими інформаційними технологіями.

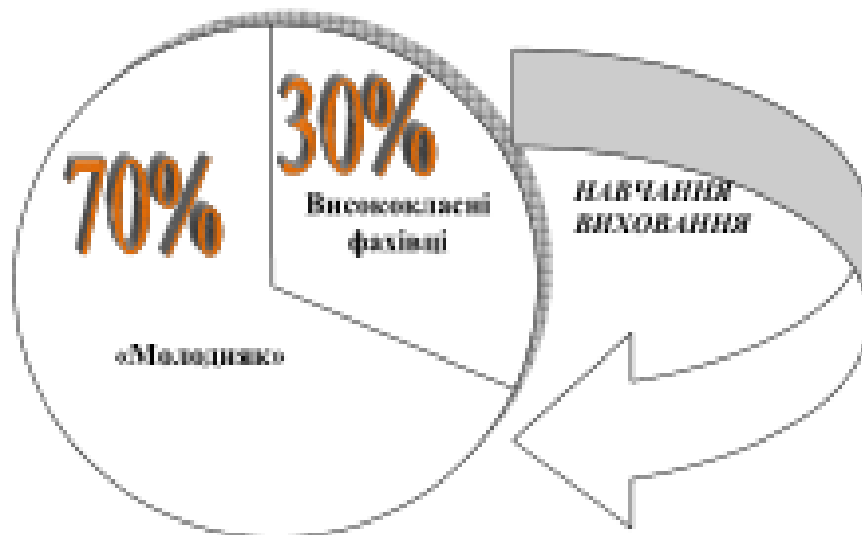


Рис. 7.5 – Співвідношення категорій працівників служби безпеки

Студенти повинні усвідомити, що не менш важливе значення для керівників служби безпеки має питання кадрового забезпечення її діяльності. Цю роботу можна розділити на два етапи:

I ЕТАП – Комплектування служби безпеки. Цей етап охоплює:

1. *Відбір кандидатів для роботи в службі безпеки.* При відборі кандидатів особлива увага повинна приділятися їх освіті (крім юристів, доцільно запрошувати на роботу економістів, фінансистів і т.д.).

2. *Перевірка.* Крім перевірки органами внутрішніх справ, доцільним буде також з'ясування біографічних і інших даних, що характеризують особу кандидата. Зрозуміло, це необхідно робити не у всіх випадках (така перевірка буде недоречною, наприклад, по відношенню до кандидата, якого добре і давно знає керівник служби безпеки) і з письмової згоди кандидатів. Однак письмову згоду на перевірку такого роду після нарахування кандидата в службу безпеки необхідно отримувати в будь-якому разі. Якщо в процесі перевірки встановлено придатність кандидата для роботи в службі безпеки, то його направляють на навчання до недержавної освітньої установи (за винятком осіб, які мають стаж роботи в оперативних або слідчих підрозділах не менше трьох років). При цьому особлива увага звертається на наявність ліцензії у цієї установи і якість програми навчання.

3. *Проходження спеціальної підготовки і стажування на посаді.* Після проходження спеціальної підготовки та отримання ліцензії охоронця або детектива, доцільно організувати стажування претендента на відповідній посаді (від 1 до 6 міс.). І лише після цього вирішувати питання про його зарахування на постійну роботу в службі безпеки або звільнення. Зрозуміло, така можливість має бути передбачена в контракті, який підписується після відбору кандидата.

II ЕТАП – Закріплення працівника на роботі у службі безпеки. Після зарахування співробітника на постійну роботу настає етап закріплення його на роботі в службі безпеки. Він складається з:

- ✓ підвищення його професійного рівня;

✓ проведення роботи щодо зміцнення трудової дисципліни і законності;

✓ забезпечення правового і соціального захисту.

Відомо, що отримані спеціальні знання не завжди підкріплені відповідними вміннями та навичками. Тому закріпленню та вдосконаленню цих навичок у детективів і охоронців має приділятися першочергова увага. При відсутності організованого навчання в службі безпеки необхідно спрямовувати їх на курси підвищення кваліфікації. Дуже актуальними є також питання щодо дотримання трудової дисципліни та законності, зміцнення фізичного розвитку, здоров'я, підвищення культури.

Повне і якісне забезпечення діяльності служби безпеки матеріально-технічними ресурсами – не тільки засіб, а й умова підвищення ефективності роботи його співробітників. Ці ресурси умовно поділяються на такі групи:

- зброя та боєприпаси;
- спеціальні засоби;
- службові приміщення різного характеру (кабінети, вартові приміщення, збройова кімнати, стрілецькі тири, кімнати огляду);
- допоміжна техніка (автотранспорт, відео-, кіно-, фототехніка, засоби оперативного радіо- і телефонного зв'язку, комп'ютери тощо);
- засоби запобігання та захисту (охоронно-пожежна сигналізація, сторожові собаки, охоронне освітлення, телебачення тощо);
- засоби забезпечення нормальної діяльності співробітників (формене обмундирування, меблі, канцелярське приладдя, медикаменти, бланки документів, юридична та спеціальна література тощо).

Забезпечення зброєю, боєприпасами, спецзасобами співробітників служби безпеки регламентовано Законом та нормативними актами. Щодо забезпечення деякими засобами доцільно використовувати нормативи, які є в різних міністерствах і відомствах (кількість службових собак, обладнання та розміри стрілецького тиру, наявність медикаментів, розрахунок різних видів охоронно-пожежної сигналізації і т.д.). Складніше вирішити питання про необхідну кількість автотранспорту, доцільності виділення охоронцям обмундируванням і т.д. Слід лише пам'ятати, що без забезпечення персоналу служби безпеки цими засобами ефективність його роботи значно знижується.

Питання для самоперевірки:

1. Надайте визначення службі безпеки на підприємстві
2. Назвіть основну ціль функціонування служби безпеки на підприємстві
3. Які задачі ставить перед собою служба безпеки.
4. Які функції виконує служба безпеки на підприємстві.
5. З яких структурних одиниць може складатися служба безпеки
6. Назвіть, яке повинно бути співвідношення категорій працівників служби безпеки
7. Що повинен охоплювати етап комплектування служби безпеки.

Лекція 8. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

ПЛАН

8.1 Підходи до дослідження економічної безпеки підприємства

8.2 Провідний функціональний рівень економічної безпеки підприємства

Література: [7,16,27,32].

Ключові слова: підхід, дослідження, ринкова, інтелектуально-кадрова, фінансова, техніко-технологічна політико-правова, екологічна, інформаційна, силова безпека..

8.1 Підходи до дослідження економічної безпеки підприємства

Підходи до дослідження економічної безпеки підприємства:

1. Інформаційний підхід до дослідження економічної безпеки підприємства базується на постулаті – ступінь надійності всієї системи збереження інформації визначається рівнем безпеки найслабкішої її ланки, якою вважається персонал підприємства.

Гарантування економічної безпеки підприємства полягає у формі дворівневої системи захисту інформації. Перший рівень передбачає недоторканність секретів силами служби безпеки підприємства, а другий – формування психологічної атмосфери «пильності та відповідальності» персоналу підприємства за допомогою так званих координаторів, які призначаються з осіб середньої керівної ланки, які користуються авторитетом серед співробітників.

Зберігання інформації є одним із важливих аспектів економічної безпеки підприємства, але обмеження проблеми економічної безпеки підприємства тільки захистом комерційної таємниці – дуже спрощений варіант вирішення такої проблеми і не враховує всього спектру впливу зовнішнього середовища як основного джерела небезпек для діяльності підприємства.

2. Зовнішній підхід до дослідження економічної безпеки підприємства передбачає, що поняття «економічна безпека» відображає такий стан підприємства, яке забезпечує здатність протистояти несприятливим зовнішнім впливам.

У відповідності з цим поглядом економічна безпека підприємства зумовлена впливом зовнішнього середовища, яка в ринковій економіці весь час змінюється, ніколи не залишається стабільною, постійною або незмінною. Саме з позицій впливу зовнішнього середовища, захисту підприємств від її

негативного впливу і розглядається зміст категорії економічної безпеки підприємства.

Економічна безпека підприємства визначена як захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також спроможність швидко усунути різноманітні ризики і загрози, пристосовуватися до існуючих умов, які не чинять негативного впливу на його діяльність.

3. Ресурсно-функціональний підхід до економічної безпеки підприємства. У відповідності з цим підходом економічна безпека підприємства розглядається як *стан найбільш ефективного використання ресурсів підприємства для запобігання загроз і забезпечення стабільного його функціонування в даний час і в майбутньому*. Для цього розглядається сукупність процесів, які відбуваються на підприємстві, з усіма характерними рисами і взаємозв'язками, які являють собою споріднену групу з точки зору функціональної ролі в гарантуванні економічної безпеки підприємства (всі разом) відіграють важливу роль у захисті економічної безпеки підприємства. В ресурсно-функціональному підході як основні напрямки економічної безпеки підприємства розрізняють такі функціональні складові:

- **ринкова**, яка відображає ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім, які склалися в ринковому середовищі;

- **інтелектуально-кадрова**, яка зорієнтована на роботу з персоналом підприємства, на підвищення ефективності роботи співробітників підприємства, а також на збереження і розвиток інтелектуального потенціалу підприємства;

- **фінансова**, яка може бути визначена як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, виражений у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості і рентабельності бізнесу, якості управління, використання основних і оборотних коштів підприємства, структури його капіталу, норми дивідендних виплат за цінними паперами підприємства, а також курсової вартості його цінних паперів як синтетичного індикатора поточного фінансово-господарського стану підприємства і перспектив його технологічного та фінансового розвитку;

- **техніко-технологічна**, сутність якої полягає в тому, наскільки рівень використовуваних на підприємстві технологій відповідає найкращим світовим стандартам;

- **політико-правова**, сутність якої полягає в ефективному і всебічному правовому забезпеченні діяльності підприємства, чіткому дотриманні підприємством і його працівниками всіх аспектів чинного законодавства, оптимізації витрат корпоративних ресурсів на досягнення цих цілей, активній роботі відповідних служб підприємства для досягнення сприятливої зовнішньої політико-правового середовища підприємства;

- **екологічна**;

- **інформаційна**, яка передбачає збирання всіх видів інформації про діяльність підприємства; аналіз отриманої інформації; прогнозування тенденцій розвитку наукового і технологічного процесу у сфері технологій діяльності підприємства, економічних і політичних процесів у країні та світі, інших процесів, які стосуються даного бізнесу; оцінювання рівня економічної безпеки підприємства за всіма її складовими та в цілому, розроблення рекомендацій для його підвищення;

- **силова**, під якою розуміють сукупність таких станів: фізична безпека співробітників підприємства; збереження майна підприємства від негативних впливів, які загрожують втратою цього майна або зниженням його вартості; силові аспекти інформаційної безпеки підприємства; сприяння зовнішньому бізнесу.

Ретельне вивчення сутності ресурсно-функціонального підходу до розуміння економічної безпеки підприємства дає можливість відзначити його **основна перевага** – всеосяжний, комплексний характер, оскільки в рамках цього підходу досліджуються найважливіші фактори, які впливають на стан кожної окремої функціональної складової економічної безпеки підприємства, вивчаються основні процеси, які впливають на їх забезпечення, проводиться аналіз розподілу і використання ресурсів підприємства, розглядаються економічні індикатори, які відображають рівень забезпечення функціональної складової економічної безпеки підприємства, і розробляються заходи для гарантування максимально високого рівня функціональних складових економічної безпеки підприємства.

8.2 Провідний функціональний рівень економічної безпеки підприємства

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

Процес захисту фінансового рівня економічної безпеки включає:

- аналіз загрози негативних дій щодо політико-правової економічної безпеки;
- оцінка поточного стану фінансового рівня економічної безпеки;
- оцінка ефективності запобігання можливої шкоди від негативних дій щодо фінансової рівня економічної безпеки;
- планування комплексу заходів із забезпечення фінансової рівня економічної безпеки та розробка рекомендацій стосовно його реалізації;
- бюджетне планування практичної реалізації пропонованого комплексу заходів;
- планування корпоративних ресурсів;
- оперативна реалізація запланованих дій у процесі здійснення підприємством фінансово-господарської діяльності.

У процесі оцінки поточного стану фінансового рівня економічної безпеки підлягають аналізу:

- фінансова звітність і результати роботи підприємства – платоспроможність, фінансова незалежність, структура й використання капіталу та прибутку;
- ринок цінних паперів підприємства – оператори та інвестори цінних паперів, курс акцій;
- конкурентний стан підприємства на ринку (сегменті ринку), якими володіє суб'єкт господарювання; рівень застосовуваних технологій і менеджменту.

Дослідження показали: чим нижчий рівень конкуренції на ринку або в галузі, тим вище рівень економічної безпеки підприємства і навпаки, чим вищий рівень конкуренції, тим нижче рівень економічної безпеки підприємства.

Хоча наведені підходи певною мірою суперечать один одному, їх можна використовувати для взаємо доповнення. Для прийняття стратегічно правильного рішення необхідно:

- 1) розуміти, яким чином можливі сценарії його реалізації вплинуть на ринкову вартість підприємства в цілому;
- 2) усвідомлювати ризик конкретного проекту;
- 3) на основі висновків по першим двом пунктам оцінити стан економічної безпеки підприємства.

Питання для самоперевірки:

- 1.Що являє собою інформаційний підхід до дослідження економічної безпеки підприємства базується на постулаті.
- 2.Що являє собою зовнішній підхід до дослідження економічної безпеки підприємства
3. Що яляє собою ресурсно-функціональний підхід до економічної безпеки підприємства
4. Які розрізняють функціональні складові в ресурсно-функціональному підході
5. Що включає в себе процес захисту фінансового рівня економічної безпеки

Лекція 9. МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

ПЛАН

- 9.1 Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки підприємства
- 9.2 Значення і роль інтегральної оцінки рівня економічної безпеки
- 9.3 Поняття і сутність критерію економічної безпеки підприємства
- 9.4 Діагностика рівня економічної безпеки підприємства

Література: [3,13,17,25,30].

Ключові слова: інтегральна оцінка, критерій, вимога, діагностика, захист інформації, коефіцієнт, рівень.

9.1 Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки підприємства

Економічною наукою розроблено, а господарською практикою апробована загальна методологія оцінки рівня ЕБП(О). Цей рівень пропонується оцінювати на основі сукупного критерію шляхом зважування й підсумовування окремих функціональних критеріїв, які визначаються за допомогою порівняння можливої величини шкоди, яка може бути заподіяна підприємству (організації), та ефективності заходів щодо запобігання таких втрат. Сукупний критерій економічної безпеки будь-якого суб'єкта господарювання (Кс.е.б) можна розрахувати, користуючись формулою:

$$K_{c.e.б \rightarrow} = \sum_{i=1}^n k_i d_i, (9.1)$$

де k_i – величина одиничного критерію за i -ї функціональної складової ЕБП(О);

d_i – питома вага значущості i -ї функціональної складової ЕБП(О);

n – кількість функціональних складових ЕБП(О), за якими розраховуються одиничні критерії.

Оцінка рівня економічної безпеки здійснюється порівнянням значень Кс.е.б з реальними величинами цього показника по конкретному підприємству (організації), а також (коли це можливо) з аналогічними суб'єктами господарювання відповідних галузей економіки країни.

9.2 Значення і роль інтегральної оцінки рівня економічної безпеки

Необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності. Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки

ефективно його керівництво і фахівці будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Від точної ідентифікації загроз, від правильного вибору вимірників їх прояву, тобто системи показників для моніторингу (індикаторів), залежить ступінь адекватності оцінки економічної безпеки підприємства і комплекс необхідних заходів щодо попередження та парирування небезпеки, що відповідають масштабів і характерові загроз.

В якості однієї з цілей діагностики економічної безпеки підприємства є моніторинг його стану за системою показників, що враховують специфічні галузеві особливості, найбільш характерних для даного підприємства і мають для останнього важливе стратегічне значення.

За основу визначення безпеки, яка являє собою такий стан об'єкта, за якого йому не загрожує небезпека, зберігається його незалежність, надійність, цілісність, приймається захищеність від небезпек і наявних загроз. Тобто безпеку будь-якого досліджуваного об'єкта свідчить, що він здатний вирішити завдання, що стоять перед ним, а у разі виникнення різного роду непередбачених обставин, або загроз здатний від них захиститися або відновити свою дієздатність. Дане розуміння безпеки є методологічною основою для теоретичного обґрунтування як економічної безпеки держави, регіону, так і окремого підприємства. Безсумнівно, що безпека, надійність будь-якої системи (в тому числі і підприємства) визначається надійністю найслабшої ланки системи безпеки.

Суть основного завдання при оцінці рівня економічної безпеки полягає в процедурі проведення розрахунків, які навіть у разі їх неадекватності надавали б можливість отримати надійні результати, на які можна спиратися у виборі господарської альтернативи. Механізм створення економічної безпеки має базуватися на внутрішньосистемних характеристиках підприємства, тобто саме підприємство повинно включати внутрішні механізми запобігання зовнішніх і внутрішніх загроз.

Для підприємств оцінка економічної безпеки важлива, у першу чергу, тому, що їх активно задіяний потенціал є визначальним стабілізуючим фактором антикризового розвитку, гарантом економічного росту і підтримки економічної незалежності і безпеки, як підприємства, так і країни в цілому.

9.3 Поняття і сутність критерію економічної безпеки підприємства

Для оцінки економічної безпеки підприємства необхідний відповідний інструментарій: критерії, методи оцінки. Під **критерієм економічної безпеки** підприємства розуміються ознака або сума ознак, на підставі яких може бути зроблений висновок про те, чи знаходиться підприємство в економічній безпеці чи ні. Такий критерій повинен не просто констатувати наявність економічної безпеки підприємства, а й оцінювати її рівень. Якщо призначення критерію буде зводитися тільки до констатації економічної

безпеки підприємства, то у цьому випадку неминуча суб'єктивність оцінки. Тому потрібно вибрати такий **критерій**, який задовольняв наступним **вимогам**:

- наявність чітко фіксованих меж;
- порівнянність різночасних оцінок рівня економічної безпеки одного підприємства, а також підприємств різних галузей, при цьому показники повинні бути надійними, порівнянними в різні періоди, узагальнюючими (синтетичними) для своїх галузей і, нарешті, відносно незалежними один від одного для забезпечення адекватності розроблюваної формулою;
- простота і доступність методики розрахунку, яка базується на облікових даних, її універсальності.

9.4 Діагностика рівня економічної безпеки підприємства

При вивченні останнього питання студентам слід розглянути особливості захисту інформації при проведенні нарад та ділових переговорів, при роботі з відвідувачами, а також захист інформації у роботі кадрової служби.

Захист інформації при проведенні нарад та ділових переговорів. Народи і переговори, в процесі яких можуть обговорюватися відомості, що становлять таємницю підприємства або його партнерів, називаються зазвичай конфіденційними. Порядок проведення таких нарад і переговорів регламентується спеціальними вимогами, що забезпечують безпеку цінної, в тому числі конфіденційної, інформації (далі – цінної інформації), яка в процесі цих заходів поширюється в санкціонованому (дозволеному) режимі. Основною загрозою цінної інформації є розголошення більшого обсягу відомостей про нову ідею, продукції або технології, ніж це необхідно.

Основні етапи проведення конфіденційних нарад і переговорів:

1. Підготовка до проведення.
2. Процес їх ведення і документування.
3. Аналіз підсумків та виконання досягнутих домовленостей.

Дозвіл на проведення конфіденційних нарад і переговорів із запрошенням представників інших організацій і фірм дає виключно перший керівник підприємства. Рішення першого керівника про майбутню конфіденційну нараду доводиться до відома референта, менеджера з безпеки інформації, керівника секретаріату, секретаря-референта, менеджера з конфіденційної документації, начальника служби безпеки.

З метою подальшого контролю за підготовкою і проведенням такої наради інформація про це рішення фіксується референтом в спеціальній обліковій картці. У цій картці зазначаються: найменування наради або переговорів, дата, час, склад учасників з кожного питання, особа, керівник, відповідальний за проведення, відповідальний організатор, контрольні відмітки, зона відомостей про факт проведення, зона відомостей про результатами наради або переговорів.

Відповідальність за забезпечення захисту цінної інформації і збереження таємниці підприємства в ході наради несе керівник, що організовує дану нараду. Референт надає допомогу керівникам і спільно зі службою безпеки здійснює контроль за перекриттям можливих організаційних і технічних каналів втрати інформації.

Будь-яка конфіденційна нарада організовується в спеціальному приміщенні, що має ліцензію на проведення подібного заходу і, отже, обладнаному засобами технічного захисту інформації. Доступ у такі приміщення співробітників підприємства і представників інших підприємств та організацій дозволяється керівником служби безпеки.

Учасникам конфіденційної наради, незалежно від посади і статусу на нараді, **не дозволяється:**

- вносити у приміщення, в якому проводиться нарада, фото-, кіно- і відеоапаратуру, комп'ютери, магнітофони, плеєри, диктофони, радіоприймачі, радіотелефони та іншу апаратуру, користуватися нею;

- робити виписки з документів, що використовуються при вирішенні питань на нараді і мають гриф обмеження доступу;

- обговорювати питання, винесені на нараду, в місцях обмеженого користування;

- інформувати про нараду (питання порядку денного, склад учасників, час і місце проведення, хід обговорення питань, зміст рішень і т.п.) будь-яких осіб, не пов'язаних з проведенням даної наради, в тому числі співробітників підприємства.

Захист інформації при роботі з відвідувачами. Процес захисту інформації при прийомі відвідувачів припускає проведення їх чіткої класифікації, на базі якої формується система обмежувальних, технологічних, контрольних та аналітичних заходів, покликаних не допустити несанкціонований доступ до них відвідувачів. Ці заходи дозволяють також певною мірою гарантувати фізичну безпеку співробітників, що працюють з відвідувачами.

Робота референта за стороннім відвідувачем складається з таких етапів:

1. Підготовчий етап.
2. Ідентифікація та реєстрація відвідувача.
3. Організація прийому відвідувача керівником.
4. Організація подальших дій відвідувача.

Підготовчий етап призначений для узгодження можливості та умов прийому відвідувача керівництвом або співробітником підприємства. Візит, як правило, ініціюється самим відвідувачем і повинен бути заздалегідь обговорений ним по телефону, електронною поштою або факсом з керівником або референтом, а також з менеджером, якщо відвідувач передбачає вирішити з ним питання. У процесі узгодження візиту з'ясовується мета відвідування підприємства, склад необхідних для ознайомлення документів, дата і час відвідування. Візит до керівника передбачає, що відвідувачеві необхідно вирішити питання, що входить до

компетенції цієї посадової особи, або при необхідності отримати санкцію керівника на виконання певної роботи в підрозділі підприємства та ознайомлення з документами, базами даних. В інших випадках відвідувача слід направити до спеціаліста-менеджера, до компетенції якого входить розгляд питання, що цікавить відвідувача.

За результатами узгодження уточнюється посадова особа підприємства, яка має право вирішити поставлене відвідувачем питання, корегуються дата і час візиту. Після узгодження прізвища, ім'я, по батькові відвідувача, найменування організаційної структури, що представляється, зазначені вище відомості вносяться в графік прийому відвідувачів підприємства.

Захист інформації в роботі кадрової служби. Під персональними даними (інформацією про громадян) розуміється будь-яка документована інформація, що відноситься до конкретної людини.

Персональні дані завжди відносяться до категорії конфіденційної інформації. Робота з персональними даними повинна здійснюватися тільки з метою, за переліками та у строки, які необхідні для виконання завдань відповідного власника або користувача персональних даних, і встановлюється чинним законодавством, ліцензією або договором.

Головним моментом у захисті персональних та інших конфіденційних даних є чітка регламентація функцій працівників відділу кадрів і відповідно до цього – регламентація приналежності працівникам документів, справ, карток, журналів персонального обліку та баз даних.

Для реалізації цього положення керівник підприємства повинен видати наказ чи розпорядження про закріплення за працівниками відділу певних масивів документів, необхідних їм для інформаційного забезпечення функцій, зазначених у посадових інструкціях цих працівників, затвердити схему доступу працівників відділу кадрів та керівного складу підприємства, структурних підрозділів до документів відділу, ввести особисту відповідальність перерахованих посадових осіб та працівників за збереження і конфіденційність персональних даних.

Діагностику рівня економічної безпеки підприємства слід виконувати у такій послідовності:

1) виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають економічну безпеку підприємства (щодо кожної з функціональних складових), аналіз та оцінка ступеня їх впливу;

2) розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної з функціональних складових;

3) розрахунок інтегрального показника економічної безпеки підприємства;

4) розробка комплексу заходів, спрямованих на підвищення економічної безпеки, та оцінка їх ефективності.

Для оцінки кожної функціональної складової економічної безпеки обираються й обчислюються свої аналітичні показники, та розглянути їх у розрізі зазначених вище складових.

Фінансова складова. Про ослаблення фінансової безпеки підприємства свідчать:

- зниження ліквідності;
- підвищення кредиторської та дебіторської заборгованості;
- зниження фінансової стійкості і т.д.

За цю складову відповідають фінансові та економічні служби підприємства.

Оцінка фінансової складової економічної безпеки може бути виконана на основі багатофакторної моделі Е. Альтмана (9.2):

$$Z = 1,2 * K_1 + 1,4 * K_2 + 3,3 * K_3 + 0,6 * K_4 + 1,0 * K_5, (9.2)$$

де K_1 – частка чистих оборотних коштів в активах (відношення поточних активів за винятком поточних зобов'язань до загальної суми активу);

K_2 – рентабельність активів, обчислена за нерозподіленим прибутком;

K_3 – рентабельність активів, обчислена за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування;

K_4 – коефіцієнт покриття за ринковою вартістю власного капіталу (відношення ринкової вартості звичайних і привілейованих акцій до обсягу позикових коштів за балансом);

K_5 – віддача всіх активів (відношення чистої виручки від реалізації до обсягу активів).

Залежно від величини Z можна прогнозувати імовірність банкрутства підприємства:

$Z < 1,8$ – дуже висока;

$1,8 \leq Z \leq 2,7$ – висока;

$2,8 \leq Z \leq 2,9$ – невелика;

$Z \geq 3$ – дуже низька.

Однак коефіцієнти цієї моделі були отримані у США, що не дозволяє в разі її безпосереднього використання забезпечити вірогідність результатів в умовах України і вимагає додаткових досліджень.

Велику вірогідність оцінки фінансової безпеки може забезпечити підхід, що дозволяє виміряти ступінь фінансової стійкості підприємства. Для цього передбачено використання наступних показників:

1. Надлишок або нестача власних оборотних коштів, необхідних для формування запасів і покриття витрат, пов'язаних з господарською діяльністю підприємства ($\pm E_{вк}$).

2. Надлишок або нестача власних і позикових джерел формування запасів ($\pm E$).

3. Надлишок або нестача загальної величини основних джерел для формування запасів і витрат ($\pm E_з$).

Балансова модель стійкості фінансового стану підприємства має такий вигляд:

$$OF + OK + DZ = BK + KP + KZ, \quad (9.3)$$

де OF – основні засоби і вкладення;

OK – поточні активи, запаси і витрати;

DZ – грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення, дебіторська заборгованість і інші активи;

BK – власні кошти;

KP – кредити і позикові кошти;

KZ – кредиторська заборгованість і позикові кошти.

Показники розраховуються за таким алгоритмом:

1. Знаходимо наявність власних обігових коштів: $E_{BK} = BK - OF$;

2. Знаходимо надлишок/нестачу власних обігових коштів: $\pm E_{BK} = E_{BK} - OK$;

3. Знаходимо надлишок/нестачу власних і позикових джерел формування запасів: $\pm E = (E_{BK} + KP) - OK$;

4. Знаходимо надлишок/нестачу загальної величини джерел для формування запасів: $\pm E_z = (E_{BK} + KP + KZ) - OK$.

Залежно від значень отриманих показників виділяють 5 областей фінансової стійкості (областей ризику), які можна зіставити з відповідними рівнями фінансової безпеки (табл. 9.1).

Інтелектуальна складова. Негативний вплив на цю складову спричиняють:

– звільнення провідних висококваліфікованих працівників, що призводить до ослаблення інтелектуального потенціалу підприємства;

– зниження питомої ваги інженерно-технічних кадрів і науковців у загальній кількості працівників;

– зниження винахідницької та раціоналізаторської активності;

– зниження освітнього рівня працівників, особливо апарату управління.

За цю складову повинні відповідати відділ кадрів та головний інженер.

Таблиця 9.1 – Шкала оцінки рівня фінансової безпеки підприємства

№	Фінансовий стан	Значення показників			Рівень фінансової безпеки	Характеристика
		$\pm E_{BK}$	$\pm E$	$\pm E_z$		
1	Абсолютна стійкість	≥ 0	≥ 0	≥ 0	Абсолютна безпека	Підприємству для функціонування досить власних оборотних коштів
2	Нормальна стійкість	≈ 0	≈ 0	≈ 0	Нормальний рівень безпеки	Підприємство практично обходиться власними джерелами формування

						запасів і покриття витрат
3	Нестійкий стан	<0	≥0	≥0	Нестабільний рівень безпеки	Підприємству недостатньо власних оборотних коштів,
4	Критичний стан	<0	<0	≥0	Критичний рівень безпеки	Підприємство для фінансування своєї діяльності вдається додатково до короткострокових кредитів
5	Кризовий стан	<0	<0	<0	Кризовий рівень безпеки	Підприємство не в змозі забезпечити фінансування своєї діяльності ні власними, ні позиковими коштами, тобто перебуває на межі банкрутства

Для визначення рівня інтелектуальної складової економічної безпеки розраховують значення наступних показників:

- плинності працівників високої кваліфікації (відношення кількості працівників, що звільнилися, до загальної кількості працівників відповідної кваліфікації);
- питомої ваги інженерно-технічних кадрів і науковців (відношення їх кількості до всієї кількості працюючих);
- показника винахідницької (раціоналізаторської) активності (відношення кількості винаходів (рацпропозицій) до кількості усіх працівників чи інженерно-технічних працівників);
- показника освітнього рівня (відношення кількості осіб, що мають повну вищу або середню спеціальну освіту відповідно до профілю діяльності підприємства до загальної кількості працюючих) і т.д.

Ці й аналогічні показники (коефіцієнти) порівнюють з показниками інших підприємств, аналізують у динаміці (при цьому враховують економічні показники діяльності аналізованого та порівнюваного підприємств).

Кадрова складова. До основних негативних впливів належать:

- вплив кадрів;
- плинність кадрів;
- фізичне старіння кадрів, старіння їх знань і кваліфікації;
- низька кваліфікація кадрів;
- суміщення основної діяльності з роботою в інших організаціях, що пов'язано як з низькою віддачею працівника, так і з можливим виходом конфіденційної інформації за межі підприємства.

За цю складову повинна відповідати кадрова служба підприємства.

У ряді випадків показники інтелектуальної і кадрової складової економічної безпеки підприємства поєднують.

Технологічна складова. До основних негативних впливів відносять:

- дії, спрямовані на підрив технологічного потенціалу підприємства;
- порушення технологічної дисципліни;
- моральне старіння використовуваних технологій.

Протидією повинна займатися технологічна служба (контроль технологічної дисципліни, удосконалення наявних та розробка нових ефективних технологій і т.д.).

До основних показників рівня технологічної безпеки відносяться:

- рівень прогресивності технологій, що розраховується як відношення кількості використовуваних прогресивних сучасних технологій (на рівні кращих серед підприємств, що працюють на конкретному ринку) до загальної їх кількості на підприємстві;
- рівень прогресивності продукції, що розраховується як відношення кількості найменувань вироблених нових прогресивних видів продукції (на рівні кращих зразків серед підприємств, що працюють на конкретному ринку) до загальної їх кількості;
- рівень технологічного потенціалу, що розраховується як частка технічних і технологічних рішень на рівні винаходів у загальній кількості нових рішень, використовуваних у виробничому процесі і т.д.

Правова складова. Основними загрозами безпеки є:

- недостатня правова захищеність інтересів підприємства у договірній та іншій документації;
- порушення юридичних норм підприємства і його працівників;
- навмисне чи ненавмисне розголошення комерційно важливих даних;
- порушення норм патентного права.

Протидією повинна займатися юридична і патентно-ліцензійна служба; правове забезпечення діяльності підприємства, юридичне обґрунтування договірної документації, ведення судових та арбітражних розглядів, правове навчання персоналу, ведення патентного фонду підприємства, контроль порушень норм патентного права, цензура публікацій.

Рівень правової безпеки може бути визначений залежно від співвідношення втрат, яких зазнало підприємство (як реальних, так і у вигляді втраченої вигоди) внаслідок порушення правових норм і загального розміру усунених юридичною службою втрат. Для оцінки може бути використана така шкала:

- втрат немає – абсолютна правова безпека;
- частка правових утрат від 0-25% – нормальна правова безпека;
- 25-50% – нестабільний стан;
- 50-75% – критичний стан;
- 75-100% – кризовий стан.

Силова складова. До основних негативних впливів, що характеризують цю складову, належать:

- фізичні і моральні впливи, спрямовані на конкретних особистостей, особливо на керівництво і провідних спеціалістів підприємства, з метою заподіяти шкоду їх здоров'ю (фізичному та психологічному), а також репутації і матеріальному добробуту, що становить загрозу нормальній діяльності підприємства;

- негативні впливи, що заподіюють шкоду майну підприємства, спричиняють зниження вартості його активів і втрати економічної незалежності (у т.ч. доступ до конфіденційної інформації підприємства, включаючи промислове шпигунство; дезінформацію; знищення інформації та ін.).

Протидією негативним впливам повинна займатися служба охорони: забезпечення фізичного захисту будинків, приміщень, ліній зв'язку й устаткування, захист інформації від несанкціонованого доступу, забезпечення режиму таємності документів і матеріалів, гарантування безпеки в екстремальних умовах, навчання персоналу розпізнавати небезпеки і вживати заходи самозахисту.

Рівень цієї складової економічної безпеки підприємства може бути визначений на основі оцінки імовірності реалізації визначених вище (а також інших аналогічних) загроз. Ця імовірність може бути розрахована об'єктивно як частота негативних впливів у минулому і поточному періодах діяльності підприємства, чи суб'єктивно – методом експертних оцінок. При цьому необхідно враховувати збитки, можливі внаслідок реалізації загроз.

Ринкова складова. Про ослаблення ринкової безпеки свідчать:

- зменшення частки ринку, що займає підприємство;
- послаблення конкурентних позицій і здатності протидіяти конкурентному тиску;
- зниження адаптаційних можливостей підприємства до змін на ринку;
- відставання від вимог ринку;
- зниження конкурентоспроможності підприємства і виробленої продукції;
- підрив іміджу підприємства і т.д.

За цю складову економічної безпеки повинна відповідати служба маркетингу.

Екологічна складова. Негативні впливи на економічну безпеку, що належать до цієї складової:

- загроза здоров'ю працівників підприємства;
- втрата прибутку внаслідок високого рівня екологічних штрафів і платежів.

Протидією повинна займатися служба екологічної безпеки: контроль екологічності й екологізації всіх сторін діяльності підприємства.

Рівень екологічної безпеки підприємства може бути визначений як середнє з рівнів його окремих факторів: ушкодження ландшафту,

енергетичне забруднення середовища, утворення смітників відходів виробництва, забруднення водного та повітряного середовищ.

Інформаційна складова. Рівень цієї складової економічної безпеки визначається шляхом використання неповної, неточної і суперечливої інформації у процесі прийняття управлінських рішень.

Протидією повинна займатися інформаційно-аналітична служба спільно зі службою охорони: аналіз вірогідності інформації, що надходить; збір, нагромадження, систематизація і збереження інформації; захист інформації від несанкціонованого доступу; підтримка зв'язків з діловими партнерами і широкими верствами громадськості.

В якості показників інформаційної безпеки можуть бути використані такі коефіцієнти:

- коефіцієнт повноти інформації (K_p), що розраховується як відношення обсягу інформації, що є в розпорядженні особи, яка приймає рішення, та обсягу інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення;

- коефіцієнт точності інформації (K_t), що розраховується як відношення обсягу релевантної інформації до загального обсягу наявної інформації у особи, яка приймає рішення;

- коефіцієнт суперечності інформації (K_c), що розраховується як відношення кількості незалежних свідчень на користь ухвалення рішення до загальної кількості незалежних свідчень у сумарному обсязі релевантної інформації.

Рівень інформаційної безпеки може бути визначений на основі значень вищенаведених коефіцієнтів шляхом їх перемноження.

Рівень економічної безпеки підприємства у цілому можна визначити у такій послідовності:

1) Перевести у відносні оцінки показники рівнів кожної зі складових економічної безпеки за формулою:

$$O_i = \frac{n_i}{N_i}, \quad (9.4)$$

де O_i – відносна оцінка i -тої складової економічної безпеки підприємства;

n_i – номер розрахованого рівня безпеки i -тої складової у переліку можливих градацій рівнів;

N_i – кількість рівнів i -тої складової економічної безпеки.

2) Визначити вагомість кожної зі складових економічної безпеки.

3) Розрахувати інтегральну оцінку економічної безпеки як середньозважену складових. Чим вона буде ближче до 1, тим вищий рівень економічної безпеки. Оцінка нижче 0,5 свідчить про послаблення економічної безпеки. Аналіз окремих складових дозволить уточнити, звідки виходять погрози.

Результати аналізу й оцінки рівнів, що становлять економічну безпеку, повинні бути покладені в основу розробки комплексу заходів, спрямованих на протидію загрозам, підвищення рівня економічної безпеки підприємств і,

відповіддю, розширення його адаптаційних можливостей до змін умов господарської діяльності, створення умов стабільного функціонування і розвитку.

Питання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте інтегральну оцінку рівня економічної безпеки підприємства
2. Поясніть значення і роль інтегральної оцінки рівня економічної безпеки
3. У чому полягає суть основного завдання при оцінці рівня економічної безпеки
4. Що розуміють під критерієм економічної безпеки підприємства
5. Охарактеризуйте захист інформації при проведенні нарад та ділових переговорів
6. Охарактеризуйте захист інформації при роботі з відвідувачами
7. Охарактеризуйте захист інформації в роботі кадрової служби.

Лекція 10. ОЦІНКА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

ПЛАН

- 10.1 Відтворювальний метод визначення рівня економічної безпеки підприємства
- 10.2 Нормативний метод визначення рівня економічної безпеки підприємства
- 10.3 Графічний метод визначення рівня економічної безпеки підприємства
- 10.4 Ресурсний метод визначення рівня економічної безпеки підприємства
- 10.5 Функціональний метод визначення рівня економічної безпеки підприємства
- 10.6 Імовірнісний метод визначення рівня економічної безпеки підприємства
- 10.7 Системний метод визначення рівня економічної безпеки підприємства

Література: [5,11,19,21].

Ключові слова: метод, рівень, ресурс, оцінка, шкала, графік, складова, формула.

10.1 Відтворювальний метод визначення рівня економічної безпеки підприємства

Відтворювальний метод, заснований на порівнянні розрахункової величини реінвестованого прибутку підприємства з обсягом коштів, необхідних для розширеного відтворення капіталу підприємства.

$$U_{ЕБП} = \frac{П_k}{П_{k_n}}, (10.1)$$

де $П_k$ – величина реінвестованого (капіталізованого) прибутку підприємства;

$П_{k_n}$ – обсяг коштів, необхідних для розширеного відтворення капіталу підприємства.

Чим ближче результат такого зіставлення до 1, тим більш високим є рівень економічної безпеки підприємства. За результатами такого порівняння рівні економічної безпеки підприємства можна розглядати як:

- низький, при $0 < U_{ЕБП} < 0,35$
- нормальний, при $0,36 < U_{ЕБП} < 0,70$
- високий, при $0,71 < U_{ЕБП} < 1,0$

Сама по собі величина прибутку підприємства, будучи абсолютною величиною, може розглядатися в якості підстави, передумови для висновку

про економічну безпеку підприємства, оскільки наявність чистого прибутку дозволяє йому відшкодувати витрати на виробництво і реалізацію продукції, внести необхідні платежі в бюджети різних рівнів та забезпечити просте відтворення капіталу і робочої сили, тобто підприємство, яке отримує прибуток, вже знаходиться в економічній безпеці. Відсутність прибутку або наявність збитку свідчить, що підприємство не знаходиться в економічній безпеці. У цьому випадку перед підприємством реально стоїть загроза банкрутства. Таким чином, пропонований підхід до вибору критерію економічної безпеки підприємства базується на отриманні підприємством прибутку.

10.2 Нормативний метод визначення рівня економічної безпеки підприємства

Нормативний метод, при якому рівень економічної безпеки визначається за допомогою нормативних значень показників, які характеризують діяльність підприємства в різних функціональних областях, відповідних певному рівню економічної безпеки. Рівень економічної безпеки підприємства встановлюється за результатами порівняння (абсолютного або відносного) фактичних показників діяльності підприємства з нормативними їх значеннями.

Рівень точності нормативу є проблемою, яка полягає в тому, що на даний час відсутня методична база для визначення нормативів, що враховують особливості діяльності підприємства, які зумовлені його галузевою приналежністю, формою власності, структурою капіталу, існуючих організаційно-технічним рівнем. У разі некваліфікованого визначення нормативного значення показників неправильно може бути визначено рівень економічної безпеки підприємства, що може спричинити за собою прийняття управлінських рішень, що не відповідають реальному стану справ.

Від правильного вибору вимірників прояву загроз або системи показників залежить адекватність оцінки економічної безпеки підприємства. Критичні значення нормативних значень являють собою кількісні параметри, що окреслюють межу між безпечною та небезпечною зонами в різних напрямках діяльності підприємства. Діагностика рівня економічної безпеки за системою показників в необхідних випадках повинна враховувати специфічні галузеві особливості підприємств, а нормативні значення показників слід визначати з урахуванням періодів розвитку економіки. Система оціночних показників повинна включати не тільки показники-критерії, але і додаткові аналітичні показники, що формують цілісне уявлення про стан господарюючого суб'єкта.

При побудові інтегрального показника економічної безпеки нормативним методом необхідно враховувати:

- до складу системи показників, що визначають рівень інтегрального показника, слід включати ті показники, які характеризують різні сторони діяльності підприємства і дозволяють оцінити результати діяльності підприємства за різними напрямками;

- можливість кількісної оцінки приватних показників та аналіз їх взаємозв'язку. Ізольований розгляд показників не дозволяє обґрунтовано визначати їх граничні (порогові) значення;

- при відборі показників необхідно передбачати можливість їх розрахунку прогнозних величин;

- прогнозування рівнів показників має передбачати оцінку надійності в залежності від розглянутого часового інтервалу;

- методика розрахунку інтегрального показника, що характеризує рівень економічної безпеки підприємства, повинна бути достатньо простою і доступною, що базується на облікових даних.

У відповідності з фактичними і нормативними значеннями системи показників підприємства та величиною їх відхилення від бар'єрних (граничних) значень показників економічної безпеки стан підприємства можна характеризувати як:

а) **нормальний (н)**, коли показники економічної безпеки знаходяться в межах граничних значень, а ступінь використання наявного потенціалу близький до науково-обґрунтованих нормативів;

б) **передкризовий (пк)**, коли значення хоча б одного з показників економічної безпеки нижче бар'єрного його значення, а інші наблизилися до межі своїх бар'єрних значень і при цьому не були втрачені технічні і технологічні можливості поліпшення умов і результатів діяльності підприємства шляхом прийняття до погроз заходів попереджувального характеру;

в) **кризовий (к)**, коли значення більшості основних (на думку експертів) показників економічної безпеки нижче їх бар'єрних значень і з'являються ознаки необоротності спаду виробництва і часткової втрати потенціалу внаслідок вичерпання технічного ресурсу обладнання і площ, скорочення персоналу;

г) **критичний (кр)**, коли порушуються всі (або майже всі) бар'єри, що відділяють нормальний і кризовий стан розвитку підприємства, а часткова втрата потенціалу стає неминучою і невідворотною.

Нехай $\{X_i\}$ – система показників економічної безпеки підприємства, $i = 1, \dots, n$; X_{i_0} – критичне (бар'єрне) значення показника X_i .

Зміна значень X_i відбувається в діапазоні $0 < X_i < 1$ і ці значення визначаються співвідношеннями:

$$\begin{aligned} X_{i_n}, \text{ якщо } (1 + X_{i_2}) * X_{i_0} < X_i < 1, \\ X_{i_{пк}}, \text{ якщо } X_{i_0} < X_i < (1 + X_{i_2}) * X_{i_0}, \\ X_{i_k}, \text{ якщо } X_{i_0} < X_i < (1 - X_{i_2}) * X_{i_0}, \\ X_{i_{кр}}, \text{ якщо } 0 < X_i < (1 - X_{i_2}) * X_{i_0} \end{aligned} \quad (10.2)$$

де Xi_2 – граничне (бар’єрне) нормативне значення показника.

Таблиця 10.1 Характеристика стану економічної безпеки підприємства

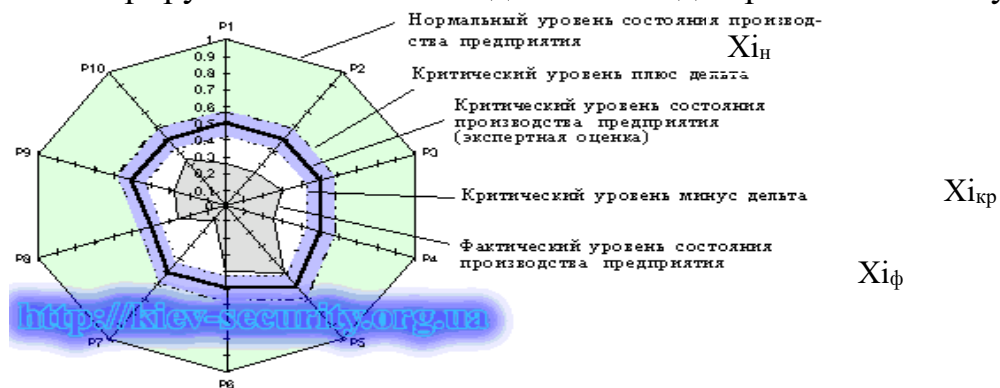
Показники економічної безпеки підприємства		Нормальний рівень стану підприємства	Критичний рівень стану підприємства (експертна оцінка)	Фактичний рівень стану підприємства
	X_1	1	0,5	0,25
	X_2	1	0,45	0,27

10.3 Графічний метод визначення рівня економічної безпеки підприємства

Графічний метод. Критерієм стану підприємства, що відповідає вимогам економічної безпеки, буде служити умова:

$$Xi_n > Xi_{нк} > Xi_k > Xi_{кр}. (10.3)$$

Графік (рис.10.1) не тільки характеризує поточний стан підприємства, але і той стан його безпеки, до якого необхідно прагнути. При наявності аналогічних даних по конкуруючим підприємствам, є можливість порівнювати вихідне підприємство з іншими підприємствами і оцінювати відносні переваги і недоліки, порівнювати і сполучати свої можливості і можливості конкурентів. Або порівнювати стан підприємства в динаміці різних років і достовірно аналізувати прогресує чи деградує підприємство, виявляти і парировувати небезпечні відхилення від нормального стану.



де Xi_n – площа багатокутника при нормальному або передкризовому розвитку підприємства; $Xi_{нк}$ – площа багатокутника в кризовій або пороговій зоні стану підприємства; $Xi_{кр}$ – площа багатокутника в критичній зоні стану підприємства.

Рис.10.1. Діаграма рівня економічної безпеки підприємства

10.4 Ресурсний метод визначення рівня економічної безпеки підприємства

Ресурсний метод. У відповідності з цим підходом оцінка рівня економічної безпеки підприємства здійснюється на основі оцінки стану використання ресурсів за спеціальними критеріями. При цьому в якості ресурсів розглядаються фактори бізнесу, які використовуються власниками і менеджерами підприємства для виконання цілей бізнесу.

Серед них можна виділити:

а) ресурс капіталу. Акціонерний (власний) капітал підприємства у поєднанні з позиковими фінансовими ресурсами є кровоносною системою підприємства і дозволяє купувати і підтримувати інші корпоративні ресурси, початково відсутні у творців даного підприємства;

б) ресурс персоналу. Менеджери підприємства, штат інженерного персоналу, виробничих робітників і службовців з їх знаннями, досвідом і навичками є основною, провідною і сполучною ланкою, що з'єднує воедино всі фактори даного бізнесу, що забезпечує проведення в життя ідеології бізнесу, а також досягнення цілей бізнесу;

в) ресурс інформації і технології. Інформація, що стосується всіх сторін діяльності підприємства, є в даний час найбільш цінним і дорогим ресурсів підприємства. Саме інформація про зміну політичної, соціальної, економічної та екологічної ситуації, ринків підприємства, науково-технічна і технологічна інформація, know-how, що стосуються будь-яких аспектів даного бізнесу, нове в методах організації і управління бізнесом дозволяють підприємству адекватно реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища бізнесу, ефективно планувати і здійснювати свою господарську діяльність;

г) ресурс техніки і обладнання. На основі наявних фінансових, інформаційно-технологічних і кадрових можливостей підприємство купує необхідне обладнання, (на думку менеджерів підприємства) і доступне (виходячи з наявних ресурсів);

д) ресурс прав. З розвитком цивілізації, виснаженням природних ресурсів і підвищенням цінності для бізнесу нематеріальних активів різко зросла роль даного ресурсу. Цей ресурс включає в себе права на використання патентів, ліцензії і квоти на використання природних ресурсів, а також експортної квоти, права на користування землею (причому в даний час вкрай підвищилася цінність міських територій, призначених не для землеробства, а для адміністративної забудови). Використання цього ресурсу дозволяє підприємству долучитися до передових технологічних розробок, не проводячи власних дорогих наукових досліджень, а також отримати доступ до загальнодоступних можливостей розвитку бізнесу.

Визначення інтегрального рівня економічної безпеки підприємства ресурсним методом ґрунтується на твердженні, що вплив всіх факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, на економічну безпеку проявляється у зміні

показників його діяльності. Отже, рівень економічної безпеки може бути представлений у вигляді функції багатьох змінних:

$$Y_{ЕБП_j} = \sum_{i=1}^n f(X_i) = \sum_{i=1}^n (X_i \times d_i), (10.4)$$

де $f(X_i)$, – локальні функції залежності рівня економічної безпеки відповідних показників діяльності підприємства;

d_i – значущість кожного показника для забезпечення ЕБП, коеф.;

n – кількість показників.

Сукупний рівень економічної безпеки підприємства, який розраховується за формулою:

$$Y_{ЕБП} = F(X_i) = \sum_{j=1}^m (Y_{ЕБП_j} \times d_j), (10.5)$$

де d_j - питома вага значущості j -ї функціональної складової;

m – кількість функціональних складових ЕБП.

Суб'єктивізм ресурсного методу проявляється як в оцінці загроз при визначенні часткових функціональних критеріїв економічної безпеки підприємства, так і в процесі визначення значущості функціональних складових при розрахунку сукупного критерію економічної безпеки підприємства.

10.5 Функціональний метод визначення рівня економічної безпеки підприємства

Функціональний метод визначення інтегрального рівня економічної безпеки підприємства ґрунтується на оцінці рівня безпеки кожної з його функціональних складових.

Ринкова складова. При оцінці ринкової складової фактори зовнішнього середовища та фактори, що визначають внутрішні можливості підприємства, як і в методі SWOT-аналізі, ділять на дві групи:

для зовнішнього середовища – можливості і загрози;

для підприємства – сильні і слабкі сторони діяльності.

Вплив кожного з факторів (як зовнішнього середовища, так і внутрішнього) оцінюють за допомогою коефіцієнтів упевненості, які вимірюються за шкалою -1 до +1. Кожен з факторів розглядається як свідectво про наявність чи відсутність загроз ринкової безпеки підприємства. При цьому можливості і сильні сторони оцінюються від 0 до +1, а загрози і слабкі сторони – від 0 до -1.

Значення коефіцієнтів упевненості відображають ступінь впевненості в тому, що вплив вимірюваного фактора збільшує (+) або зменшує (-) рівень ринкової безпеки підприємства.

Значення коефіцієнтів упевненості визначають на підставі минулого досвіду або експертним шляхом. Отримані значення послідовно комбінують

(до отриманої сумі значень двох факторів додають значення наступного чинника тощо) за такими правилами:

$$\begin{aligned}
 K_0 &= K_1 + K_2 \times (1 - K_1), \text{ якщо } K_1 > 0, K_2 > 0; \\
 K_0 &= -(|K_1| + |K_2| \times (1 - |K_1|)), \text{ якщо } K_1 < 0, K_2 < 0; \\
 K_0 &= \frac{K_1 + K_2}{1 - \min(|K_1|, |K_2|)}, \text{ якщо } K_1 \text{ та } K_2 \text{ мають різні знаки.} \quad (10.6)
 \end{aligned}$$

Розрахований інтегральний показник порівнюють зі шкалою (табл. 10.2) і роблять висновок про рівень ринкової безпеки підприємства.

Таблиця 10.2 Шкала оцінки рівня ринкової безпеки

Значення інтегрального показника	Висновок про рівень ринкової безпеки
$K \leq -0,8$	Кризовий стан
$-0,81 < K \leq -0,6$	Критичний рівень безпеки
$-0,61 < K \leq -0,3$	Передкритичний стан
$-0,31 < K \leq +0,3$	Ситуація невизначеності
$+0,31 < K \leq +0,6$	Нестійкий стан
$+0,61 < K \leq +0,8$	Нормальний рівень безпеки
$K \geq +0,8$	Абсолютна безпека

Під час оцінювання можуть розглядатися як фактори зовнішнього середовища і самого підприємства, які характеризують його реальну діяльність, так і ті, які характеризують його потенційні можливості розвитку. Відповідно, проводиться оцінка реального рівня ринкової безпеки, або потенційного.

Інтелектуальна складова. Характеризує інтелектуальний потенціал працівників підприємства.

Значення показників (коефіцієнтів), що характеризують дану складову порівнюють з показниками інших підприємств або аналізують у динаміці (при цьому враховують економічні показники діяльності аналізованого і підприємства, що порівнюється).

Спочатку значення всіх показників зводять в інтегральний показник, використовуючи формулу:

$$Y_{ЕБП_{инт}} = \sum_{i=1}^n [(1 - S_i) \times d_i], \quad (10.7)$$

де n – кількість показників;

d_i – значущість i -того показника;

S_i – відносна оцінка i -того показника, який розраховується за таким правилом:

$$S = \frac{K_i}{K_{max}}, \text{ для показників стимуляторів,}$$

$$S = \frac{K_{min}}{K_i}, \text{ для показників дестимуляторів, (10.8)}$$

де K_i – значення i -того показника.

Аналогічні розрахунки виконують для всіх порівнюваних підприємств (періодів). Потім виводять середнє значення інтегрального показника ($U_{ЕБП_{инт}сер}$) для галузі (ринку), або ж для конкретного підприємства за ряд років. При цьому можна задати певний діапазон середніх:

$$0,7 \times U_{ЕБП_{инт}сер_i} < U_{ЕБП_{инт}сер} < 1,3 \times U_{ЕБП_{инт}сер_i}$$

За ступенем відхилення фактичних значень від середнього можна судити про рівень інтелектуальної складової економічної безпеки підприємства.

Якщо значення $U_{ЕБП_{инт}i}$, розраховане для аналізованого підприємства, менше $U_{ЕБП_{инт}сер}$, то це свідчить про рівень інтелектуальної безпеки нижче середнього. Якщо $U_{ЕБП_{инт}i} > U_{ЕБП_{инт}сер}$, то рівень безпеки вище середнього. Значення $U_{ЕБП_{инт}i}$, які потрапляють у зазначений вище інтервал, свідчать про середній рівень безпеки.

Кадрова складова. Характеризує кадрову забезпеченість підприємства.

Розрахунок рівня безпеки для кадрової складової виконують аналогічно, як і для інтелектуальної складової, змінюючи склад показників. У ряді випадків показники інтелектуальної та кадрової складових економічної безпеки підприємства об'єднують.

Технологічна складова. Характеризує технологічний потенціал і ступінь його захищеності.

Показники рівня технологічної безпеки можуть бути розраховані аналогічно двом попереднім складових, однак склад показників буде іншим.

Правова складова.

Екологічна складова. Рівень екологічної безпеки підприємства може бути оцінений таким способом:

- абсолютна екологічна безпека, якщо забруднюючих речовин у викидах (у повітряне, водне середовище і ґрунт), які супроводжують діяльність підприємства, немає;
- нормальна екологічна безпека, якщо фактична концентрація забруднюючих речовин у викидах знаходиться в межах гранично допустимої концентрації (ГПК);
- нестійкий екологічний стан, якщо фактична концентрація забруднюючих речовин у викидах (по більшості забруднювачів) перевищує ЦПК не більше ніж на 50%;
- критичний екологічний стан, якщо фактична концентрація забруднюючих речовин у викидах (по більшості забруднювачів) перевищує ЦПК більше, ніж у два рази.

Інформаційна складова.

Обсяг інформації може бути розрахований в сторінках формату А4, кількості символів тексту, Кбайт, Мгбайт і т.п.

Рівень інформаційної безпеки може бути визначений на основі значень добутку трьох вищезгаданих коефіцієнтів:

$$U_{ЕБП_{инф}} = Ki \times Km \times Kn(10.9)$$

При цьому, якщо

$$\begin{aligned} U_{ЕБП_{инф}} > 0,71 & - \text{рівень безпеки високий;} \\ 0,31 < U_{ЕБП_{инф}} < 0,7 & - \text{рівень безпеки середній;} \\ U_{ЕБП_{инф}} < 0,3 & - \text{рівень безпеки низький.} \end{aligned} (10.10)$$

Силова складова. Ймовірність (р) може бути розрахована як об'єктивно частота негативних впливів у минулому і поточному періодах діяльності підприємства, або ж суб'єктивно – методом експертних оцінок. При цьому до уваги необхідно брати можливий збиток в результаті реалізації загроз. Визначення рівня силової складової економічної безпеки може бути виконано на підставі табл.10.3.

Таблиця 10.3 Рівні силової складової економічної безпеки

Рівень	Умови			
Високий	$P \leq 0,0001$ $I \approx BK$	$P \leq 0,001$ $ДХв < I \leq Вр$	$P \leq 0,01$ $Пч < I \leq ДХв$	$P \leq 0,1$ $I < Пч$
Середній	$0,0001 < P \leq 0,001$ $I \approx BK$	$0,001 < P \leq 0,01$ $ДХв < I \leq Вр$	$0,01 < P \leq 0,1$ $Пч < I \leq ДХв$	$0,1 < P \leq 0,2$ $I < Пч$
Низький	$P > 0,001$ $I \approx BK$	$P > 0,01$ $ДХв < I \leq Вр$	$P > 0,1$ $Пч < I \leq ДХв$	$P > 0,2$ $I < Пч$

Умовні позначення:

Р – імовірність втрат; I – величина можливих втрат (витрати);

BK – власний капітал підприємства; Вр – виручка від реалізації продукції;

ДХв – валовий дохід; Пч – чистий прибуток.

Рівень економічної безпеки підприємства в цілому функціональним методом (з урахуванням усіх її складових) визначається за шкалою.

Для цих цілей можна виділити наступні види рівня економічної безпеки підприємства: підтримуючий, мінімальний, дуже низький, низький, середній, високий і дуже високий.

Кількісне оцінювання кожного виду рівня економічної безпеки підприємства і його характеристика з позиції отримання глобального інтересу підприємства – збереження ринкової позиції, представлені в таблиці 10.4.

Таблиця 10.4 Характеристика рівнів економічної безпеки підприємства, діючого в умовах конкуренції

Рівень економічної безпеки	Характеристика стану підприємства на момент оцінювання економічної безпеки
Підтримуючий	Нестійкість економічної безпеки. Підприємство знаходиться на межі економічної безпеки, оскільки при незначному зниженні прибутку може її втратити
Мінімальний	Підприємство знаходиться в економічній безпеці та в змозі в найближчі рік-два її підтримувати
Дуже низький	Об'єм інвестиційної підтримки умов, що забезпечують економічну безпеку підприємства, дає здатність зберегти зайняту ринкову позицію в поточному періоді, ставить під загрозу її в найближчій перспективі
Низький	Об'єм інвестиційної підтримки умов, що забезпечують економічну безпеку підприємства, дає здатність зберегти зайняту ринкову позицію в поточному періоді і в найближчій (рік-два) перспективі
Середній	Об'єм інвестиційної підтримки умов, що забезпечують економічну безпеку підприємства, дає здатність зберегти зайняту ринкову позицію в поточному періоді і в середньому (два-чотири роки) перспективі, а також закласти фундамент формування конкурентних переваг
Високий	Інвестиційна підтримка умов, які забезпечують економічну безпеку підприємства, здійснюється з урахуванням основних вимог ринку, що дає можливість зберігати стратегічні позиції підприємства на ринку, мати суттєві конкурентні переваги
Дуже високий	Інвестиційна підтримка умов, які забезпечують економічну безпеку підприємства, здійснюється з урахуванням основних вимог ринку, що дає можливість підприємству мати значні конкурентні переваги стратегічного характеру і стати лідером ринку (або галузі)

Результати аналізу і оцінки рівнів складових економічної безпеки не є самоціллю. Вони повинні бути покладені в основу розробки комплексу заходів, спрямованих на протидію загрозам і підвищення рівня економічної безпеки підприємства, і, відповідно, розширення його адаптаційних

можливостей до змін умов господарської діяльності, створення умов стабільного функціонування або розвитку підприємства.

10.6 Імовірнісний метод визначення рівня економічної безпеки підприємства

Імовірнісний метод визначення інтегрального рівня економічної безпеки підприємства базується на застосуванні традиційних показників, темпів їх зміни та ймовірності реалізації специфічних ризиків.

Процедура проведення розрахунків цим методом здійснюється у такій послідовності (рис. 10.2).

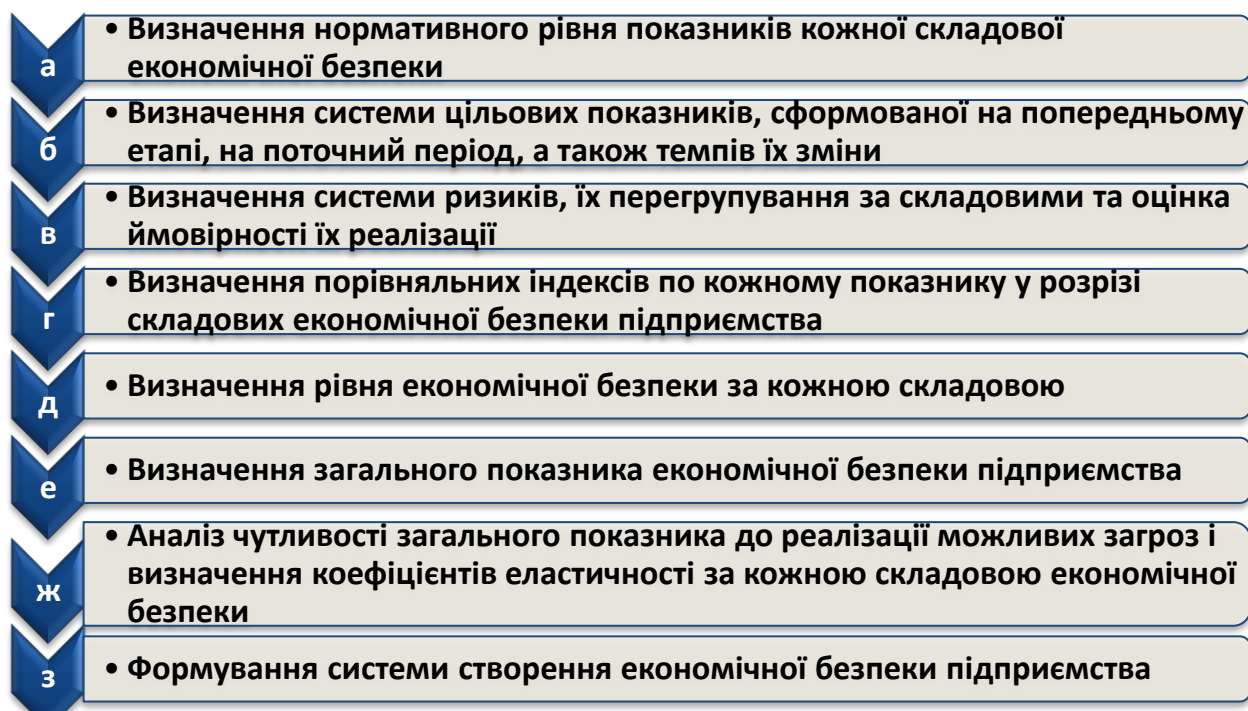


Рис.10.2. Етапи проведення інтегральної оцінки підприємства

а) Визначення нормативного рівня показників кожної складової економічної безпеки (наприклад, фінансову складову можна охарактеризувати системою показників фінансової стійкості; інформаційна складова – показниками ефективності інвестицій в інформаційні технології, ефективності володіння інформацією, показниками її новизни і т. п.

б) Визначення системи цільових показників, сформованої на попередньому етапі, на поточний період, а також темпів їх зміни (вибір того чи іншого показника здійснюється керівництвом підприємства на базі корпоративної стратегії розвитку).

в) Визначення системи ризиків, якими переобтяжена діяльність підприємства, їх перегрупування за складовими та оцінка ймовірності їх реалізації (формування спектра можливих загроз у розрізі кожної складової).

г) Визначення порівняльних індексів по кожному показнику у розрізі складових економічної безпеки підприємства (під порівняльним індексом

слід розуміти співвідношення фактичного значення кожного показника до його нормативного (середнегалузевого) значення).

д) Визначення рівня економічної безпеки за кожною складовою:

$$Y_{ЕБП_j} = \sum(S_i \times Z_i \times d_i)(1 - p_1), (10.11)$$

де S_i – порівняльний індекс по кожному показнику; Z_i – темпи зміни показника (не менше ніж за три роки); d_i – коефіцієнт значимості кожного показника в системі оцінки кожної складової, яка визначається керівництвом (аналітиком) на основі стратегічних цільових орієнтирів; p_1 – загальна ймовірність реалізації ризиків даної складової; n – кількість показників, що використовуються підприємством для оцінки кожної складової.

е) Визначення загального показника економічної безпеки підприємства:

$$Y_{ЕБП} = \sum_{j=1}^m (Y_{ЕБП_j} \times d_j), (10.12)$$

де $Y_{ЕБП_j}$ – проміжний інтегральний показник окремої складової; d_j – коефіцієнт значущості кожної складової економічної безпеки.

ж) Аналіз чутливості загального показника до реалізації можливих загроз і визначення коефіцієнтів еластичності за кожною складовою економічної безпеки.

з) Формування системи створення економічної безпеки підприємства, діяльність якої повинна концентруватися на найбільш впливовим складовими.

10.7 Системний метод визначення рівня економічної безпеки підприємства

Виходячи з того, що економічна безпека підприємства розглядається як складна динамічна система, що є сукупністю елементів, певним способом пов'язаних між собою і з зовнішнім середовищем, доцільно здійснювати оцінку економічної безпеки підприємства за системним підходом. Системний підхід передбачає використання статичного та динамічного аналізу стану досліджуваного об'єкту в поєднанні. Відмінною особливістю даного підходу до оцінки економічної безпеки підприємства є те, що статичні дослідження (обсягу й структури) доповнюються динамічними дослідженнями в оцінці економічної безпеки підприємства, тобто, індексними показниками, показниками співвідношення та ефективності. Оцінка економічної безпеки підприємства здійснюється з урахуванням усіх внутрішніх і зовнішніх зв'язків, взаємозалежностей і співпідпорядкованості його окремих елементів. Таким чином, системний підхід дозволяє оцінити не тільки стан об'єкту дослідження, а й напрямок його розвитку.

Модель оцінки економічної безпеки підприємства за системним підходом передбачає:

1) формування системи показників оцінки за п'ятьма групами показників: обсягу, структури, динаміки, співвідношення та ефективності по кожній локальній складовій економічної безпеки підприємства (безпека трудових, фінансових, матеріальних та нематеріальних ресурсів, безпека управління, маркетингу, виробництва (торгівлі);

2) визначення інтегрального показника в рамках кожної з груп показників;

3) визначення інтегрального показника за локальною складовою;

4) розрахунок загального інтегрального показника за всіма локальними складовими економічної безпеки підприємства.

За запропонованою методикою на першому етапі формується система стандартизованих показників на основі системи показників за кожною локальною складовою економічної безпеки підприємства, в рамках якої показники розбито по групах: обсягу, структури, співвідношення, ефективності та динаміки (пп. 2.2). Але показники обсягу є найменш інформативними, та їх значення знаходить відбиток більш яскраво в показниках інших груп, тому, для лаконічності розрахунків, дані показники не використано.

Стандартизацію проведено методом максимуму, тому що показники, за якими проводиться оцінка, мають різну направленість, а саме – показники-стимулятори та показники-номінатори, також вибір еталонного підприємства є неможливим.

На другому етапі за кожною локальною складовою s по кожній з чотирьох груп показників k пропонується визначення інтегрального показника I_{sk} методом адитивної згортки за формулою:

$$I_{sk} = \sum_{i=1}^n (d_i \cdot x_{ij}), (10.13)$$

де d_i – значимість i -го показника;

x_{ij} – стандартизоване значення i -го показника для j -го підприємства
 $i = \overline{1, n}$.

На даному етапі дослідження саме метод адитивної згортки є найадекватнішим, тому що серед стандартизованих значень обов'язково мають місце значення 0, що в результаті розрахунків інтегральних показників іншими методами теж буде 0.

Значимість i -го показника пропонується визначати двома способами. Перший – значимість i -го показника (d_i) визначається за правилом Фішберна [155, с.222], в залежності від того, чи проранжовані показники в порядку зменшення. Другий спосіб – коли показники мають однакову значимість. Застосування першого або другого способу визначається експертними методами.

Наступні етапи передбачають використання методу мультиплікативної згортки (як найоб'єктивнішого) інтегральних показників, розрахованих на попередніх етапах.

Так, на третьому етапі пропонується визначення інтегрального показника за кожною локальною складовою другого рівня I_s , інтегруючи показники за кожною з груп показників за формулою:

$$I_s = \sqrt[4]{I_{s_1} \cdot I_{s_2} \cdot I_{s_3} \cdot I_{s_4}}, (10.14)$$

На четвертому етапі визначаються інтегральні показники за складовими економічної безпеки підприємства першого рівня – безпеки ресурсів (I_{res}) і безпеки функціонування (I_{op}), за формулами:

$$I_{res} = \sqrt[4]{I_{work} \cdot I_{fin} \cdot I_t \cdot I_{int}}, (10.15)$$

$$I_{op} = \sqrt[3]{I_{man} \cdot I_{mark} \cdot I_{bus}}, (10.16)$$

де I_{work} , I_{fin} , I_t , I_{int} – інтегральний показник безпеки трудових, фінансових, матеріальних, нематеріальних ресурсів відповідно;

I_{man} , I_{mark} , I_{bus} – інтегральний показник безпеки управління, маркетингу, торгівлі відповідно.

П'ятий етап передбачає визначення інтегрального показника економічної безпеки торговельного підприємства (I_{tees}) за формулою:

$$I_{tees} = \sqrt[2]{I_{res} \cdot I_{op}}, (10.17)$$

Питання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте відтворювальний метод
2. Охарактеризуйте нормативний метод
3. Як можна характеризувати стан підприємства у відповідності з фактичними і нормативними значеннями системи показників підприємства та величиною їх відхилення від бар'єрних (граничних) значень показників економічної безпеки.
4. Охарактеризуйте графічний метод
5. Охарактеризуйте ресурсний метод
6. Охарактеризуйте функціональний метод.
7. Охарактеризуйте імовірнісний метод
8. Охарактеризувати системний метод

Лекція 11. МОДЕЛЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

ПЛАН

11.1 Економічна сутність моделювання рівня економічної безпеки методом найменших квадратів

11.2 Фактори, які впливають на рівень економічної безпеки за багатфакторним кореляційно-регресійним аналізом

11.3 Економетричні моделі оптимізації рівня економічної безпеки підприємства

Література: [3,17,25,31].

Ключові слова: фактори, модель, моделювання, процес, коефіцієнт, оптимізація, розрахунки, рівень.

11.1 Економічна сутність моделювання рівня економічної безпеки методом найменших квадратів

Дослідження сутності економічної безпеки торгових підприємств, тенденцій розвитку торгівлі в Україні та оцінки її рівня демонструють, що забезпечення економічної безпеки торгових підприємств залежить від рівня кожної з локальних складових. Виявлення резервів зростання рівня економічної безпеки торгового підприємства можливо за допомогою економетричних методів визначення рівня локальних складових економічної безпеки торгового підприємства, як потужного інструменту дослідження та моделювання економічних процесів. Для підвищення ефективності стратегічного управління економічною безпекою необхідна її оптимізація, яка дозволить виявити та узагальнити резерви її зростання. Економетричні методи кількісно дозволяють встановити закономірності й взаємозалежності економічних процесів та об'єктів, наближено представляють основні кількісні залежності між економічними змінними, що вивчаються.

Для побудови моделі економічної безпеки підприємства застосовано регресійний аналіз, який дозволяє отримати оптимальне значення досліджуваних процесів і явищ та враховувати причинно-наслідкові зв'язки, використовуючи принципи математичної статистики та економіко-математичного моделювання. Беручи до уваги, що будь-яку функцію багатьох змінних можна шляхом логарифмування або заміни змінних звести до лінійного вигляду, рівняння множинної регресії можна відобразити в лінійній формі.

В процесі моделювання рівня кожної локальної складової економічної безпеки підприємства, методом найменших квадратів, побудовані лінійні моделі його залежності від системи показників, згідно, виключаючи з

подальшого аналізу змінні, які мають найменшу кореляцію. Параметри регресії за даним методом обираються таким чином, щоб забезпечити мінімальну суму квадратів відхилень фактичних величин від обчислених за рівнянням регресії для заданих значень факторних ознак. Узагальнений вид лінійної моделі багатфакторної регресії має такий вигляд:

$$Y_i = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6 + b_7x_7 + b_8x_8 + b_9x_9 + b_{10}x_{10} + b_{11}x_{11}, \quad (11.1)$$

де Y_i – рівень економічної безпеки локальної складової, коефіцієнт;
 x – фактори, які знаходяться в кореляційному зв'язку з результативним показником;
 b – параметри регресії, коефіцієнт.

11.2 Фактори, які впливають на рівень економічної безпеки за багатфакторним кореляційно-регресійним аналізом

Економічна безпека торговельних підприємств – достатньо складна економічна система, яка формується в залежності від комплексу факторів у конкретний момент. Згідно системи показників оцінки рівня економічної безпеки, виявлені фактори, які знаходяться в кореляційному зв'язку з рівнем економічної безпеки підприємства за кожною локальною складовою в моделях багатфакторної регресії, що наведено в таблиці 11.1, в якій інтерпретовано кожний фактор для безпеки трудових, фінансових, матеріальних, нематеріальних ресурсів, безпеки управління, маркетингу та торгівлі.

Таблиця 11.1 – Фактори, які впливають на рівень економічної безпеки за багатфакторним кореляційно-регресійним аналізом

Локальні складові	Безпека трудових ресурсів	Безпека фінансових ресурсів	Безпека матеріальних ресурсів	Безпека нематеріальних ресурсів	Безпека управління	Безпека маркетингу	Безпека виробництва (торгівлі)	
Фактори, які впливають	1	2	3	4	5	6	7	8
X_1	Стабільність кадрів	Коефіцієнт фінансової незалежності	Частка запасів у вартості майна	Темп змін частки нематеріальних активів у вартості майна	Коефіцієнт поточних зобов'язань	Частка ринку, яку займає підприємство	Темп змін коефіцієнту використання виробничої потужності	
X_2	Темп змін ефективності трудових ресурсів	Темп змін коефіцієнту забезпеченості власними оборотними коштами	Темп змін частки основних засобів у вартості майна	Ефективність нематеріальних ресурсів	Темп змін співвідношення дебіторської та кредиторської	Темп змін ефективності витрат обігу	Темп змін чистого фінансового результату на м2 торгової	

					ї заборгованостей		площі
X ₃	Співвідношення середньої ЗП до мінімальної	Темп змін ефективності власного капіталу	Темп змін частки запасів у вартості майна		Темп змін ефективності необоротних активів	Темп змін ефективності комерційної	Темп змін коефіцієнта оборотності власного капіталу
X ₄	Співвідношення темпів змін продуктивності праці та середньої ЗП	Коефіцієнт маневреності власних коштів	Темп змін ефективності матеріальних ресурсів		Темп змін оборотності оборотних активів	Співвідношення темпів змін товарообороту та рівня витрат обігу	Фінансовий результат на м ² торгової площі
X ₅		Коефіцієнт покриття заборгованості перед бюджетом	Темп змін фондівдачі		Співвідношення темпів змін виручки й темпу зростання дебіторської заборгованості	Ефективність витрат обігу	Коефіцієнт оборотності оборотних активів
X ₆		Ефективність власного капіталу	Співвідношення залишкової вартості основних фондів та власного капіталу		Співвідношення темпів змін сум виручки і активів	Ефективність комерційна	Коефіцієнт оборотності власного капіталу
X ₇			Фондовіддача		Співвідношення сум виручки та власного капіталу*12		Ефективність виробництва
X ₈			Запасовіддача		Співвідношення сум дебіторської та кредиторської заборгованостей		
X ₉			Ефективність основних засобів		Ефективність оборотних активів		
X ₁₀			Ефективність запасів				
X ₁₁			Ефективність матеріальних ресурсів				

11.3 Економетричні моделі оптимізації рівня економічної безпеки підприємства

В результаті проведених розрахунків сформовано багатофакторні рівняння регресії, які виступають оптимальними моделями для визначення резервів оптимізації економічної безпеки підприємства за локальними складовими першого та другого рівнів (табл.11.2). За даними рівняннями,

також, визначено максимальне й мінімальне значення показника кількісної оцінки економічної безпеки підприємства.

Таблиця 11.2 – Економетричні моделі оптимізації рівня економічної безпеки підприємства

Економетричні моделі

$$Y_{\text{work}}=0,1177+0,1146*x_1+0,0786*x_2+0,2028*x_3+0,3378*x_4$$

$$Y_{\text{fin}}=-0,0289+0,2621*x_1+0,1505*x_2+0,0594*x_3+0,1588*x_4+0,1281*x_5+0,1084*x_6$$

$$Y_t=-0,0231+0,2375*x_1-0,1390*x_2-1,656*x_3+0,0856*x_4+0,4446*x_5+0,1952*x_6-0,7051*x_7+0,7578*x_8+0,088*x_9-0,611*x_{10}+0,2904*x_{11}$$

$$Y_{\text{int}}=0,0273+0,1794*x_1+0,517*x_2$$

$$Y_{\text{res}}=-0,021+0,1737*Y_{\text{work}}+0,2132*Y_{\text{fin}}+0,0948*Y_t+0,5399*Y_{\text{int}}$$

$$Y_{\text{man}}=-0,0862+0,098*x_1+0,1517*x_2+42,4209*x_3-42,2854*x_4-2,3158*x_5+2,6056*x_6+0,1341*x_7+0,2533*x_8+0,0622*x_9$$

$$Y_{\text{mark}}=-0,1352+0,1728*x_1-2,1683*x_2+2,2988*x_3+0,3772*x_4+0,094*x_5+2,4443*x_6$$

$$Y_{\text{bus}}=-0,168+0,113*x_1+0,101*x_2+0,189*x_3+0,111*x_4+0,108*x_5+0,071*x_6+0,334*x_7$$

$$Y_{\text{op}}=-0,0315+0,0347*Y_{\text{man}}+0,5989*Y_{\text{mark}}+0,4208*Y_{\text{bus}}$$

$$Y_{\text{tees}}=-0,037+0,535*Y_{\text{res}}+0,515*Y_{\text{op}}$$

Y_{tees} – рівень економічної безпеки торговельного підприємства

Y_{work} , Y_{fin} , Y_t , Y_{int} , Y_{man} , Y_{mark} , Y_{bus} – рівень економічної безпеки трудових, фінансових, матеріальних, нематеріальних ресурсів, безпеки управління, маркетингу, виробництва (торгівлі) – складових другого рівня;

Y_{res} , Y_{op} – рівень економічної безпеки ресурсів, функціонування – складових першого рівня;

x_1 - x_{11} – фактори, що відібрано (таблиця 11.1).

Питання для самоперевірки:

1 Розкрити економічну сутність моделювання рівня економічної безпеки методом найменших квадратів

2 Визначити фактори, які впливають на рівень економічної безпеки за багатофакторним кореляційно-регресійним аналізом

3 Охарактеризувати економетричні моделі оптимізації рівня економічної безпеки підприємства

Лекція 12.КАРТА РИЗИКУ-ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВО

ПЛАН

- 12.1 Поняття карти ризиків
- 12.2 Зміст етапів картографування ризиків на підприємстві Зміст кроків процесу розробки карти ризиків на підприємстві
- 12.3 Зміст кроків процесу розробки карти ризиків на підприємстві
- 12.4 Формування бізнес-моделі взаємозв'язку оцінки рівня економічної безпеки підприємства та заходів її забезпечення

Література: [13.16,25-27,33].

Ключові слова: картографування ризиків, карта ризику, ризик, процес, розробка, бізнес-модель, система заходів, ієрархія заходів, PEST – аналіз.

12.1 Поняття карти ризиків

Наступним методом визначення рівня економічної безпеки є метод, заснований на побудові карти ризиків підприємства, структурного підрозділу чи окремого стратегічного напрямку розвитку бізнесу.

Слід зазначити, що методології побудови карти ризиків так само різні, як різні ризики підприємств. **Процес картографування ризиків** – частина систематичної, що охоплює всі сторони діяльності підприємства методології, що дозволяє виділити, розташувати по пріоритетах, і оцінити кількісно (розбити на класи) ризики підприємства.

Методи, які застосовуються при складанні карти ризиків, включають інтерв'ю, формалізовані і неформалізовані опитувальники, огляди і дослідження галузі, статзвітності підприємства, чисельні методи оцінки (метод коригування норми дисконту; метод достовірних еквівалентів (коефіцієнтів достовірності); аналіз чутливості критеріїв ефективності (чистий дисконтований дохід (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR) та ін); метод сценаріїв; аналіз імовірнісних розподілів потоків платежів; дерева рішень; імітаційне моделювання (або метод Монте-Карло) та ін.).

Карта ризику – це графічне і текстове опис обмеженого числа ризиків підприємства, розташованих у прямокутній таблиці, по одній осі якої зазначена сила впливу або значимість ризику, а з іншої – ймовірність або частота його виникнення (рис.12.1).

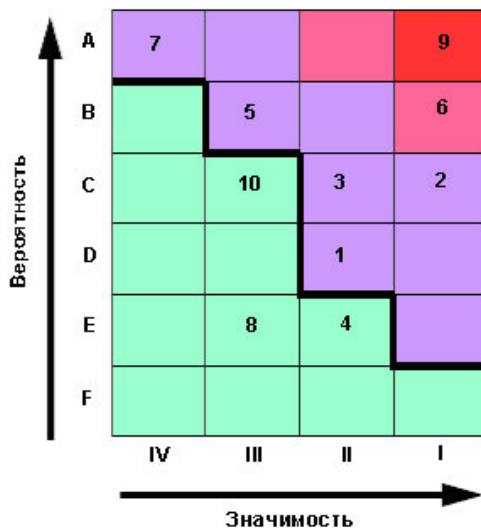


Рис. 12.1. Карта ризику підприємства

Залежно від цілей побудови можна побудувати багато різних видів карт ризику або варіацій карти ризику. На цій карті ризиків ймовірність або частота відображається по вертикальній осі, а сила впливу або значимість – по горизонтальній осі. У цьому випадку ймовірність появи ризику збільшується знизу вгору при просуванні по вертикальній осі, а вплив ризику збільшується зліва направо по горизонтальній осі.

Арабські цифри на карті – позначення ризиків, які були класифіковані за чотирма категоріями значущості і шести категорій імовірності, причому так, щоб кожному поєднанню ймовірність/значущість був приписаний один вид ризику. Така класифікація, на якому кожен ризик в окремому специфічну «клітку» не є обов'язковою, але спрощує процес встановлення пріоритетів, показуючи становище кожного ризику щодо інших (збільшує роздільну здатність даного методу).

Жирна ламана лінія – критична межа терпимості до ризику. При виявленні критичних ризиків сценарії (причинно-наслідковий зв'язок процесів, подій і діючих факторів ризику, що призводять до ризиків вище цієї межі, вважаються нестерпними. При розробці стратегії, наприклад, за виявленими нестерпним ризиків до прийняття даної стратегії потрібно зрозуміти, як зменшити або передати такі ризики, в той час як ризики нижче межі є керованими в робочому порядку.

12.2 Зміст етапів картографування ризиків на підприємстві Зміст кроків процесу розробки карти ризиків на підприємстві

Процес самостійного картографування ризиків при вирішенні завдання виявлення критичних ризиків для підприємства включає 8 етапів(рис.12.2).

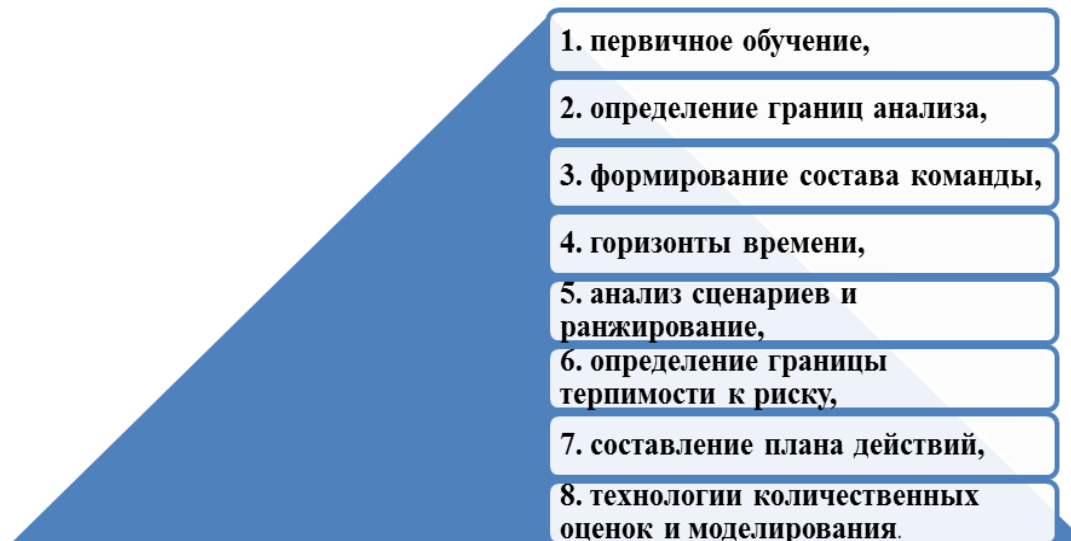


Рис. 12.2. Етапи картографування ризиків підприємства

1. Первинне навчання

При складанні карти ризиків підприємства дуже важливо, щоб хоча б один або два співробітника підприємства, пройшли навчання основам ризик-менеджменту. Вони в подальшому допоможуть налагодити діалог між членами команди і вести всю команду під час процесу картографування. Для цього необхідно провести попереднє навчання, яке може тривати від одного до п'яти днів.

2. Межі аналізу

Межі аналізу, визначають, які області бізнес-рішень зачіпає картографування, визначаються на початковому етапі процесу. Межі аналізу можуть бути настільки широкими або настільки вузькими, як це необхідно для підприємства. Однак повинен дотримуватися баланс між широтою кордонів, глибиною інформації і цінністю цієї інформації, яка буде отримана в процесі картографування ризиків. Наприклад, цінність однієї карти ризику для підприємства може бути значно менше, ніж карт ризику для кожного бізнес-підрозділу або якоїсь однієї ділової одиниці підприємства, а може бути і навпаки.

У цьому зв'язку необхідно визначитися з цілями, доступністю і вартістю інформації, а потім вже окреслювати межі аналізу для побудови карти ризиків.

3. Склад команди

Склад команди є критичним для успіху процесу картографування ризиків. При проведенні роботи професійними консультантами команда (робоча група) включає зазвичай топ-менеджмент підприємства, тобто тих фахівців, які володіють досвідом та експертними знаннями. Тільки визначивши межі аналізу, можна визначити, хто включається в команду. При складанні карти ризиків підприємства, в команду включаються головний адміністратор, керівник фінансового відділу, керівник казначейства, керівник

юридичного, контрольного, ІТ відділів, керівник відділу стратегічного планування, якщо такий відділ є на підприємстві. Якщо підприємство вже має відділ ризик-менеджменту, то його керівник включається в робочу групу.

Для вузьких меж, таких як виявлення та картографування ризиків специфічного підрозділу або операційної бізнес-одиниці, команда буде складатися з топ-менеджменту команди управління підрозділу. Або, якщо аналізуються ризики певній галузі діяльності підприємства, то склад команди буде формуватися з старших представників відповідних функціональних областей і тих підрозділів, інтереси яких зачіпаються.

Найбільш важливо, щоб команда найбільш репрезентативно представляла інституційні знання свого підприємства і включала топ-менеджмент.

4. Горизонти часу

При складанні карти ризиків необхідно визначити період, за який будуть ретроспективно і перспективно розглядатися ризики підприємства. Це пов'язано з тим, що з розвитком підприємства окремі ризики можуть втрачати свою актуальність, а інші, навпаки, підсилюватись, як з точки зору ймовірності виникнення, так і величини наслідків.

5. Сценарний аналіз і ранжування

На цьому етапі команда робить керований мозковий штурм, щоб виявити всі потенційні ризики підприємства при даній стратегії розвитку і сценарії, які супутні їх появи.

Після того як вони ідентифіковані ризики і сценарії обговорюються, досягається консенсус і готується письмовий опис сценаріїв. Ключовими моментами кожного сценарію є:

- «вразливість» підприємства (об'єкт ризику) – це цінність підприємства, якому властива схильність потенційним загрозам;
- «тригерні механізми» (фактори ризику) – викликають негативні наслідки для об'єктів ризику;
- «наслідки» (величина можливих втрат) – виражаються в термінах природи та величини втрат, що впливає з уразливості об'єкта ризику і природи тригерного механізму.

При цьому буває так, що з вигляду несхожі сценарії і тригерні механізми, що призводять до однакових наслідків для об'єкта ризику, об'єднуються, при їх розгляді в один сценарій. Вже на цьому етапі роботи потрібно прагнути зрозуміти, чи можна безліч дрібних ризиків, які, як правило, виявляють співробітники підприємства при самостійній роботі, об'єднати в якісь групи, на підставі чого це можна зробити.

Коли виявлено обмежену кількість сценаріїв, і досягнутий консенсус, команда повинна ранжувати сценарії в термінах «впливу» та «вірогідність». Команда визначає і вплив, і ймовірність в тих термінах, які релевантні для підприємства. Наприклад, в якісних термінах чотири рангу впливу можна визначити в низхідному порядку як:

- (1) катастрофічний;

- (2) критичний;
- (3) істотне;
- (4) граничний.

Ранги ймовірності, яких на карті ризику (рис. 12.1) шість, визначені також в якісних термінах від «майже неможливо» до «майже точно станеться». Як ймовірність, так і значимість можуть бути оцінені підприємством кількісно. Команда може використовувати будь-які кількісні визначення, проте, ця процедура набагато більш складна і вимагає значного часу на аналіз.

Результат сценарного аналізу та ранжування ризиків може бути представлений у таблиці такого вигляду (табл.12.1).

6. Визначення межі толерантності до ризику

Критична межа терпимості до ризику – ламана жирна лінія на рис.7.3, відокремлює ті ризики, які є в даний час терпимими від тих, які вимагають постійного контролю і саме зараз. Ділові ризики, розташовані вище і праворуч від кордону вважають «нестерпними» і вимагають пильної уваги з точки зору управління. У разі розробки стратегії підприємства бажано до прийняття стратегії зрозуміти, як ними керувати або усунути їх, чи не призведе це до такого зниження прибутковості бізнесу, що стратегія стане непривабливою. Ті загрози, які розташовані нижче, і ліворуч від кордону, в даний час вважаються терпимими (це не значить, що ними взагалі не потрібно буде керувати).

Таблиця 12.1 Аналіз сценаріїв і ранжирування ризиків

№	Об'єкт ризику	Тригерний механізм (або фактор ризику)	Наслідки (опису)	Вплив (значимість або величина втрат)	Ймовірність втрат
1
1
0

Межа толерантності до ризику змінюється залежно від ставлення підприємства до ризику. При класифікації ризиків за значимістю/імовірністю навіть без чисельної оцінки можна приблизно оцінити величину фінансових втрат від того чи іншого ризику, що дозволяє визначитися в якійсь мірі ставленням підприємства до ризику і визначити межу толерантності до ризику на карті.

Заключний крок у побудові карти – розміщення ділових ризиків на карту ризиків на підставі рангу їх впливу і рангу ймовірності, тобто, по суті, класифікація ризиків за двома параметрами. Загалом, більш складному випадку таких параметрів може бути більше, але при цьому необхідно побудова багатовимірних матриць. У нашому прикладі параметра два, і

команда прагне розмістити кожний ризик у відповідну клітинку впливу/ймовірності. При цьому в одну клітинку потрапляє лише один ризик.

Важливо зрозуміти, що остаточна цінність карти ризику підприємства полягає не у визначенні точного впливу або рівня ймовірності специфічної загрози, а у відносному розташуванні однієї загрози щодо інших загроз, і в їх розташуванні по відношенню до межі терпимості до ризику. Щоб прийняти дану стратегію, якщо вона влаштовує за параметрами прибутковості, важливо зрозуміти, як всі ризики, що лежать в червоно-бузковій зоні «нетерпимості», перевести в зелену зону.

7. План дій(рис. 12.2)

Ризики, що лежать вище границі толерантності вимагають пильної уваги саме зараз. Тому важливо розробити певні плани дій для зменшення величини або ймовірності втрат від даного ризику. Також необхідно визначити цільові показники і міру оцінки успіху в управлінні ризиком, дати досягнення цільових показників та призначити відповідальних. Мета плану дій в даному випадку полягає в тому, щоб зрозуміти, як перемістити кожен «нестерпний» ризик лівіше і нижче у «терпиму зону». Слід зауважити, що потрібно співвідносити витрати на таке переміщення з вигодами від нього, а також враховувати, що сильне зниження ризиків підприємства може призвести і до втрати їм більшої частини прибутковості.

Таблиця 12.2 План дій

Ризик	Розташування на карті ризиків	Заходи з управління ризиком	Вимірювання успішності управління	Відповідальний
	Опис Величина можливих втрат	Опис Вартість		

8. Кількісна оцінка і моделювання

Ступінь необхідної при аналізі деталізації специфічна для кожного ризику і змінюється від одного ризику до іншого, а залежить, в основному, від цілей, які переслідує підприємство. Інші ризики і плани дій будуть вимагати більш детального дослідження та кількісної оцінки, ніж це може бути досягнуто в процесі анкетування, мозкових штурмів або вивчення галузевих даних і т.п.

12.3 Зміст кроків процесу розробки карти ризиків на підприємстві

Процес розробки карти ризиків підприємства передбачає виконання таких основних кроків:

1. Визначення ключових ризиків підприємства.

2. Оцінка ймовірності настання кризових явищ підприємства.
3. Оцінка ступеня проблемності кризових явищ підприємства.
4. Розробка карти ризиків підприємства.

Крок 1. Визначення ключових ризиків підприємства. Визначення ключових ризиків ефективності управління діяльністю підприємства може здійснюватися на основі АВС-аналізу, при використанні якого виділяється три групи показників: високої, середньої і низької ймовірності виникнення кризи відповідно А, В і С.

Крок 2. Оцінка ймовірності настання кризових явищ підприємства.

Група А – найбільш важливі, значні ризики. Як правило, дана група характеризується незначною кількістю ризиків, але з високою ймовірністю їх виникнення (100-75%).

Група В – ризики з середньою ймовірністю виникнення (75-40%).

Група С – ризики з низьким рівнем виникнення (40-5%).

Крок 3. Оцінка ступеня проблемності кризових явищ підприємства.

На цьому етапі всі ризики розглядаються з точки зору їх бажаного і нинішнього стану, а також конкурентної ситуації в галузі, тому кожен ризик оцінюється за шкалою від 1 до 5. Значення 1 присвоюється ризикам, ступінь впливу яких незначний на результуюче значення. Значення 5 присвоюється самим «важливим» ризикам, але дуже проблемним, в той же час розрив їх значень між бажаним і нинішнім станом дуже великий. Значення 2,3 і 4 присвоюються ризикам, які займають проміжний стан за ступенем проблемності.

Результати оцінки ймовірності настання ризику і ступінь його проблемності можуть бути представлені в таблиці 12.3.

Таблиця 12.3 Визначення ступеня проблемності ризиків на основі АВС-аналізу

Назва ризику	Ймовірність виникнення (%)	Проблеми, які пов'язані з ризиком	Сила проблеми (за шкалою 1-5) 1-найменш сильна 5-найбільш сильна	Проблемність (за шкалою 1-5) 1-найменш проблемний 5-найбільш проблемний

Крок 4. Розробка карти ризиків підприємства. Для визначення рівня та пріоритетності управління ризиком підприємства будується матриця, по вертикальній осі якого розміщується ймовірність настання ризику (показники групи А, В, С), а по горизонталі – ступінь проблемності (рис.12.3).

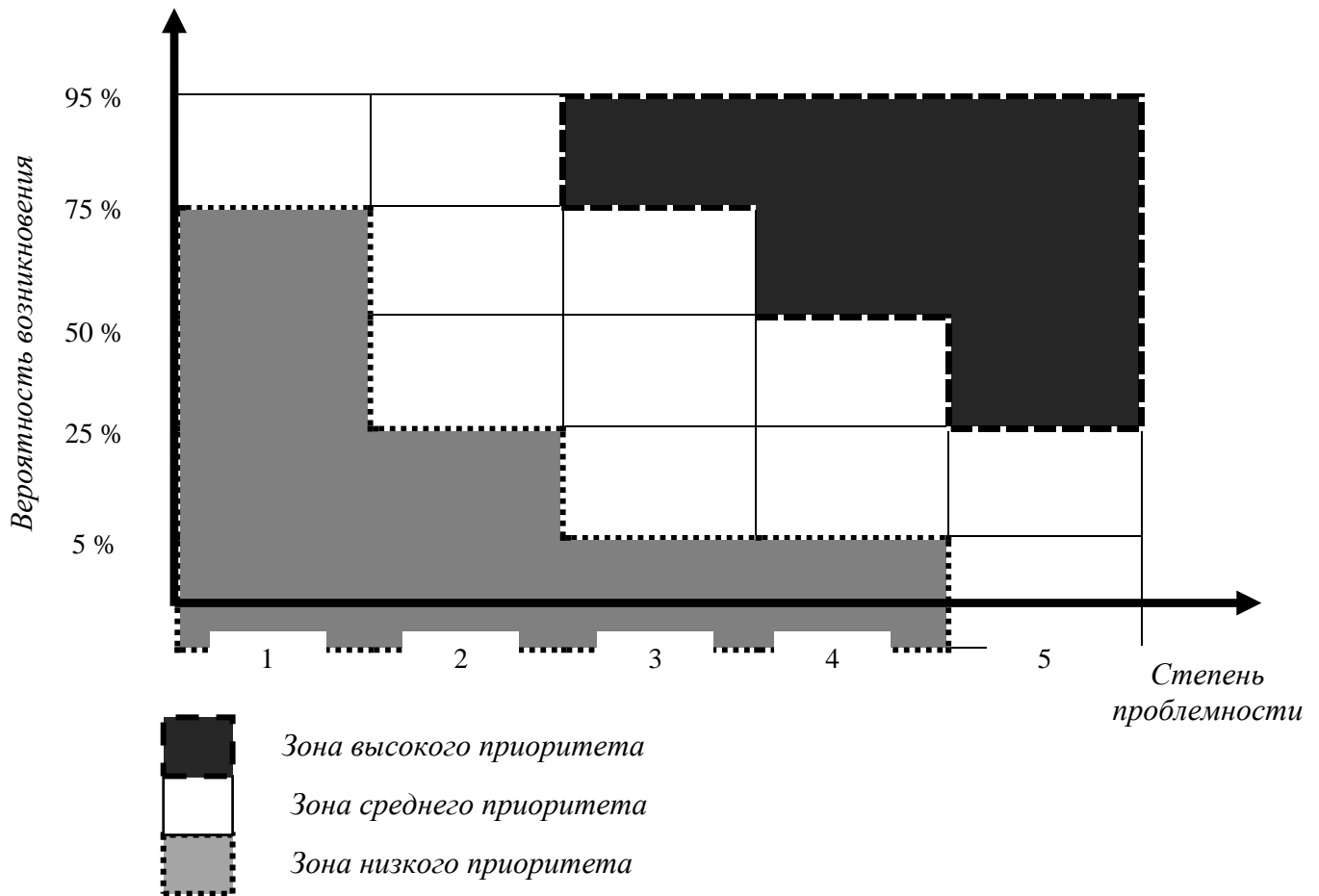


Рис. 12.3. Карта ризику підприємства

Дана матриця розділена на три зони: перша зона – це зона з найвищим пріоритетом, але дуже проблемна, в той же час саме ця зона має значні резерви для зростання; друга зона – це зона з середнім рівнем ризику або з середнім пріоритетом; третя зона – найменш проблемна зона з низьким пріоритетом. Своєчасне розв’язання проблем у зоні високого пріоритету дасть можливість підприємству значно поліпшити результати своєї діяльності, ліквідувати свої слабкі місця і зайняти стійку конкурентну позицію на ринку.

12.4 Формування бізнес-моделі взаємозв’язку оцінки рівня економічної безпеки підприємства та заходів її забезпечення

Методичний підхід до формування системи заходів забезпечення економічної безпеки підприємства (рис. 12.4).



Рисунок 12.4 – Методичний підхід до формування системи заходів забезпечення економічної безпеки підприємства (розробка автора)

Використання виявлених резервів дозволяє реалізувати поточні перспективи забезпечення економічної безпеки підприємства. В процесі реалізації запропонованих стратегій, використовуючи виявлені резерви, підприємства рухаються по заданій траєкторії, поступово збільшуючи рівень своєї економічної безпеки та досягаючи і втримуючи свій бажаний стан господарської діяльності.

необхідність визначити пріоритетні заходи забезпечення економічної безпеки підприємства у взаємозв'язку зі стратегічними напрямками розвитку торговельних підприємств, з урахуванням можливостей росту рівня їх економічної безпеки за кожною її локальною складовою, а саме – побудувати ієрархію заходів забезпечення економічної безпеки підприємства.

В процесі дослідження не можна виключати, також, процеси, які відбуваються у макросередовищі, що вимагають використання відповідних інструментів і методів ефективної організації заходів забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства. Особливо необхідно, в рамках даного дослідження, визначення впливу макроекономічних умов на забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств в оперативній, тактичній, середньостроковій та довгостроковій перспективі, що здійснено за допомогою PEST - аналізу (рис.12.5).



Рисунок 12.5 – PEST – аналіз торговельних підприємств (виконано автором)

Вивчення зовнішнього середовища непрямого впливу необхідно в процесі як розробки, так і реалізації будь-якої стратегії діяльності підприємства, зокрема, в забезпеченні економічної безпеки підприємства. Це передумовлюється такими причинами: а) нехтування підприємством вимог макроекономічних контрагентів найбільше сприяють появі та розвитку кризових явищ на макрорівні; б) стан та вектор направленості макросередовища є потужним фактором визначення можливостей підприємства щодо локалізації та подолання кризи. Будь-який макроекономічний показник, безумовно, міцно впливає на динаміку рівня економічної безпеки підприємства та є одним із визначальних напрямків розробки заходів її забезпечення. Розрахунок інтегральних коефіцієнтів впливу макросередовища відбувався в діапазоні від 0 до 5 (1 – найнижчий вплив, 5 – найвищий).

Вирішення завдання визначення пріоритетності заходів забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом побудови їх ієрархії можливо за допомогою використання матричного методу, який враховує різноманітні типи матриць за комбінуванням трьох ознак: локальних складових економічної безпеки підприємства, резервів зростання за кожною локальною складовою та факторів макросередовища.

На основі 3D моделі зв'язку даних ознак, через X позначено види локальних складових, через Y – резерви їх зростання, через Z–фактори макросередовища, через M–види заходів забезпечення економічної безпеки підприємства. Встановлені групи відносин задані матрицями: $A = \{XY\}$, $B = \{YZ\}$, $D = \{ZM\}$.

Для визначення ступеня залежності та керованості видів заходів забезпечення економічної безпеки підприємства від її локальних складових, тобто, отримання відношення $\{XM\}$, необхідно здійснити послідовне замикання відношення $\{XY\}$ на відношення $\{ZM\}$, за допомогою використання матричних методів.

Розрахунок конкретних відносин ознак 3D моделі представлений на рисунку 12.6.

		Резерви зростання											Локальні складові					
		1	4	2	4	Y ₄	довгострокові	Y ₄	6	5	4	7		3	2	1		
		2	1	1	3	Y ₃	середньострокові	Y ₃	6	7	4	5	2	3	1			
		4	3	3	1	Y ₂	тактичні	Y ₂	4	3	0	2	1	0	0			
		3	2	4	2	Y ₁	поточні	Y ₁	6	4	5	7	1	3	2			
Фактори макросередовища	Z ₄	Z ₃	Z ₂	Z ₁					X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇			
	техніко-технологічний	соціально-демографічний	економічний	політико-правовий					Безпека трудових	Безпека фінансових	Безпека матеріальних	нематеріальних	Безпека управління	Безпека маркетингу	Безпека торгівлі			
	Z ₄	Z ₃	Z ₂	Z ₁					X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇			
	3	3	4	3					M ₁	стимулюючі	M ₁	3	3	3	3	3	3	3
	1	2	2	5					M ₂	резервуючі	M ₂	3	3	2	2	3	3	2
	4	4	5	4					M ₃	регулюючі	M ₃	4	4	4	4	4	4	4
	2	1	3	2					M ₄	захисні	M ₄	2	2	2	2	2	2	2
	5	5	1	1					M ₅	компенсаторні	M ₅	3	3	3	3	3	3	3
			Заходи забезпечення															

- > проміжна розрахункова матриця $C = \{ZX\}$
- результативна матриця $E = \{XM\}$

Рисунок 12.6 – Взаємозв'язок локальних складових економічної безпеки підприємства, резервів їх зростання, факторів макросередовища та заходів забезпечення економічної безпеки підприємства

Отримане відношення $\{ZX\}$, із застосуванням функцій приналежності, характеризується відповідною матрицею S та показує ступінь впливу факторів макросередовища на кожен локальну складову економічної безпеки підприємства (рис. 12.7).

Таким чином, отримані результати розрахунків дозволяють встановити значимість кожного виду заходів забезпечення економічної безпеки підприємства для кожної локальної складової. Ключовими є заходи найбільш високого порядку, що в найбільшій мірі забезпечують економічну безпеку підприємства. Для побудови ієрархії заходів забезпечення економічної безпеки підприємства треба знайти середньозважене значення в рядках матриці E , що позначено в таблиці 12.4, де нижча інтегральна оцінка відповідає зниженню рівня ієрархії заходів.

		Фактори макросередовища				
		Політико-правовий	Економічний	Соціальний	Техніко-технологічний	
		1	2	3	4	
Локальні складові економічної безпеки підприємства	Безпека трудових ресурсів	1	*			
	Безпека фінансових ресурсів	2				
	Безпека матеріальних ресурсів	3				
	Безпека нематеріальних ресурсів	4				
	Безпека управління	5				
	Безпека маркетингу	6				
	Безпека виробництва (торгівлі)	7				

* - значення округлені до цілих чисел

Рисунок 12.7 – Вплив макроекономічних показників на локальні складові економічної безпеки (складено автором на основі власних розрахунків)

Таблиця 12.4 – Аналіз та ранжування заходів забезпечення економічної безпеки підприємства

ЗАХОДИ	Ум. позначення	Сума балів	Параметрична оцінка заходів, бали	Питома вага, %	Коефіцієнт ранжування
Стимулюючі	m_1	23	3,27	21,78	2
Резервуючі	m_2	18	2,50	16,68	4
Регулюючі	m_3	30	4,27	28,44	1
Захисні	m_4	14	2,00	13,35	5
Компенсаторні	m_5	21	2,96	19,75	3
	ΣM		15,00	100	

Побудована ієрархія заходів (рис. 12.8) дозволяє чітко сформулювати систему заходів забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства.

Побудована ієрархія заходів відіграє роль навігатора для підприємства в процесі управління з метою підвищення ефективності його діяльності. Тобто, в першу чергу підприємству необхідно впроваджувати заходи, які мають найбільшу питому вагу (табл. 12.4), що знаходяться в основі піраміди. На даному підприємстві – це регуляторні заходи. Після реалізації таких, підприємству поступово необхідно переходити до наступних, по висхідній вгору на ієрархії заходів. В даному випадку – це наступна послідовність: стимулюючі, компенсаторні, резервуючі та захисні заходи. При цьому, управлінські функції повинні виконуватись повноцінно та в безперервному ланцюжку. Так як стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства є проміжною ланкою між генеральною та функціональними стратегіями підприємства, за наведеним шляхом господарювання підприємства передбачено зростання рівня економічної безпеки та, як слідство, ефективності його управління поступово: в поточному, тактичному, середньостроковому та довгостроковому періодах. Таким чином, дана ієрархія заходів забезпечення економічної безпеки є фундаментом систем планування на підприємстві, інструментом комплексного вирішення завдань зростання економічної та соціальної ефективності фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємництва й національної економіки в цілому.



Рисунок 12.8 – Ієрархія заходів забезпечення економічної безпеки підприємства

Але сформована ієрархія заходів забезпечення економічної безпеки за окремим підприємством не є константою. Результати аналогічних розрахунків 3Dбізнес-моделей по досліджуваному підприємству нададуть можливість прийняття відповідного управлінського рішення.

Питання для самоперевірки:

- 1.Що представляє процес картографування ризиків.
- 2.Надайте визначення поняттю карта ризику
- 3.Скільки та які етапи включає в себе процес самостійного картографування ризиків при вирішенні завдання виявлення критичних ризиків для підприємства.
- 4.Виконання яких кроків передбачає процес розробки карти ризиків підприємства
- 5.Охарактеризуйте кроки процесу розробки карти ризиків підприємства.
- 6.Охарактеризуйте процес формування бізнес-моделі взаємозв'язку оцінки рівня економічної безпеки підприємства та заходів її забезпечення

Рекомендована література

Базова

1. Іванюта Т.М. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / Т.М. Іванюта, А.О. Заїчковський. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
2. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. пос. / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко та ін.. – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.
3. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф.Покропивного. – К.:КНЕУ, 2003. – 608с.
4. Фоломкіна І.С. Управління безпекою бізнесу: Конспект лекцій / І.С.Фоломкіна. - Донецьк.: ДонНУЕТ, 2013. - 102 с.
5. Фролова Л.В. Економічна діагностика діяльності підприємств: методичний та практичний інструментарій: Навч. посіб. / Л.В. Фролова, О.О. Никитенко, С.О. Єрмак, Л.В. Івкова. – Донецьк: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2007. - 158 с.
6. Отенко І. П. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник / І. П. Отенко, Г. А. Іващенко, Д. К. Воронков. - Х.: Вид. ХНЕУ, 2012 – 262 с.

Допоміжна

1. Закон України «Про основи національної безпеки України» : від 19.06.2003 № 964-IV [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – Оф. вид. від. 2003, № 39, ст. 351, станом на 11.12.16. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/964-15>.
2. Закон України «Про ратифікацію Протоколу про вступ України до Світової організації торгівлі» : від 10.04.2008 № 250-VI [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – Оф. вид. від. 2008, № 23, ст. 213, станом на 17.10.2016. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/250-17>.
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : від 31.12.1999 № 318 [Електронний ресурс] // Міністерство фінансів України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>.
4. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським союзом і його державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс] : від 27.06.2014 // Кабінет Міністрів України. – Оф. вид. від. 2014 станом на 30.11.2015. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984_011/page
5. Безбожний В.Л. Інтереси в системі соціально-економічної системі підприємства / В.Л. Безбожний // Економіка Менеджмент Підприємництво. – 2012. – № 24 (2). – С. 143-148.
6. Белоус Н.Д. Теоретичне узагальнення економічної безпеки підприємств / Н.Д. Белоус // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012.

- № 2. Т. 1. – С. 196-201.
7. Білоус Я.Ю. Аналіз підходів до визначення поняття «економічна безпека підприємства» / Я.Ю. Білоус // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2011. – № 23 (2). – С. 241-247.
 8. Васильців Т.Г. Удосконалення методики оцінювання економічної безпеки підприємства / Т.Г. Васильців, Р.М. Микитюк // Науковий вісник НЛТУ України: Зб. наук. праць. – Львів, 2012. – Вип. 22 (14). – С. 181-188.
 9. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
 10. Кравченко В.О. Стратегічний та інноваційний менеджмент у сфері фінансово-економічної безпеки : конспект лекцій [електронний ресурс]. – О. : ОНЕУ. – 2014, режим доступу: <http://www.studfiles.ru/preview/5594064>
 11. Клейнер Г.Б., Смоляк С.А. Экономические зависимости: принципы и методы построения. — М.: Наука, 2000. — 104 с.
 12. Козаченко Г.В. Декомпозиція управління економічною безпекою підприємства / Г.В. Козаченко, О.М. Ляшенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4, Т. 2. – С. 34-38.
 13. Козаченко Г.В. Экономическая безопасность: сущность и механизм обеспечения : [Моногр.] / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарев, О.М. Ляшенко. – К.: Либра, 2003. – 280 с.
 14. Самуэльсон П. Основания экономического анализа / Пер. с англ. под ред. П.А. Ватника. — СПб.: Экономическая школа, 2002. — 604 с.
 15. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства: Пер. з англ. — К.: Всеуито: Наукова думка, 2001. — 367 с.
 16. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и их оценка / С.Н. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 3 (21). – С. 12-19.
 17. Ковалев Д.В. Экономическая безопасность предприятия / Д.В. Ковалев, Т.В. Сухорукова // Экономика Украины. – 1998. – № 10. – С. 48-52.
 18. Гапоненко В.Ф. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы / В.Ф. Гапоненко, А.Л. Беспалко, А.С. Власков. – М.: Ось-89, 2007. – 208 с.
 19. Довбня С.Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства / С.Б. Довбня, Н.Ю. Гічова // Фінанси України. - 2008. - №4. - с. 88-97, с. 93-94.
 20. Єрмошенко М.М. Фінансова складова економічної безпеки : держава і підприємство: [Моногр.] / М.М. Єрмошенко, К.С. Горячева. – К. : НАУ, 2010. – 232 с.
 21. Зацеркляний М.М. Основи економічної безпеки : [навчальний посібник] / М.М. Зацеркляний, О.Ф. Мельников. – К. : КНТ, 2009. – 337 с.
 22. Мельник А.Ф. Національна економіка: Навч. посіб. / А.Ф. Мельник, А.Ю. Васіна, Т.Л. Желюк, Т.М. Попович ; за ред. А.Ф. Мельник. – К. : Знання, 2011. – 463 с.

23. Малащенко В. Економічна безпека підприємства як чинник ефективного корпоративного управління / В. Малащенко // Вісник Національної академії державного управління. – № 3 (40), 2011. – 283-291 с.
24. Олейников Е.А. Экономическая и национальная безопасность: [Учебник для вузов] / Е.А. Олейников. – М.: Экзамен, 2005. – 768 с.
25. Роженко О.В. Стратегії економічної безпеки підприємства / О.В. Роженко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 51. – С. 51-55.
26. Роженко О.В. Обґрунтування складових економічної безпеки торговельних підприємств / О.В. Роженко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Економічні науки. – 2014. – № 10 (218). – С. 134-148.
27. Роженко О.В. Обґрунтування системи показників оцінки рівня економічної безпеки торговельних підприємств [Електронний ресурс] / О.В. Роженко // Ефективна економіка. – 2015. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?n=6&y=2015>. – Доступно на 05.05.2016. – Назва з екрана.
28. Роженко О. В. Управління підприємством на основі забезпечення його економічної безпеки : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 - екон / Роженко Олександра Вікторівна – Одеса, 2017. – 241 с.
29. Тищенко В.В. Загрози економічній безпеці підприємства / Матеріали конференції «Безпекознавство: теорія та практика (15.03-15.04)» [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу: http://thesis.at.ua/publ/2014_r_bezpekoznavstvo_teorija_ta_praktika_15_03_15_04/tishhenko_v_v_zagrozi_ekonomichnij_bezpeci_pidpriemstva/10-1-0-341
30. Фролова Л.В. Інноваційні механізми економічного управління підприємством : [моногр.] / О.В. Роженко; [під ред. Л.В. Фролової]. – Кривий Ріг: ФО-П Чернявський Д.О, 2016. – С. 492 с.
31. Фролова Л.В. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства / Л.В. Фролова, О.В. Роженко // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 3 (177). – С. 199-210
32. Фролова Л.В. Формирование бизнес-модели предприятия [Учебник] / Л.В. Фролова, Е.С.Кравченко – К.: Центр учебной литературы, 2012. – 384 с.
33. Чубукова О.Ю., Воронкова Т.Є. Система економічної безпеки (екосестейт): сутність, структура [Електронний ресурс] / О.Ю. Чубукова, Т.Є. Воронкова // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2014. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3169>

Навчальне видання

Роженко Олександра Вікторівна

Кафедра підприємництва і торгівлі

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА»**

Формат 60×84/8. Ум. др. арк. .

**Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського**

50005, Дніпропетровська обл.,

м. Кривий Ріг, вул. Трамвайна, 16.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4929 від 07.07.2015 р.