

З. Б. ЖИВКО,
О.В. ЧЕРЕВКО, Н.В. ЗАЧОСОВА,
М.О. ЖИВКО, О.Б. БАВОРОВСЬКА, В.О. ЗАНОРА

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Навчально-методичний посібник

Черкаси
2019

УДК 658.012.8

Ж 66

Рекомендовано до друку Вченою радою Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького (протокол №8 від 25 червня 2019 р.)

Рецензенти:

- Г.В. Козаченко** – доктор економічних наук, професор (Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка);
- А.М. Штангрет** – доктор економічних наук, професор (Українська академія друкарства);
- М.І. Копитко** – доктор економічних наук, професор (Львівський державний університет внутрішніх справ)
- Є.М. Кирилюк** – доктор економічних наук, професор (Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького)

Ж66 Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник / З.Б. Живко, О.В. Черевко, Н.В. Зачосова, М. О. Живко, О.Б. Баворовська, В.О. Занора; за ред. З.Б. Живко. Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 120 с.

Навчально-методичний посібник підготовлено в межах виконання науково-дослідної роботи «Інноваційні підходи до державного регулювання фінансової безпеки України» (номер держреєстрації 0117U000578).

Досліджено теоретичні та прикладні засади економічної безпеки підприємства, вплив на систему безпеки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. З'ясовано сутність загроз і небезпек в системі економічної безпеки, проаналізовано принципи й індикатори економічної безпеки. Розкрито основи діагностики зовнішнього середовища підприємства, методи діагностування фінансових криз, методи оцінювання інтелектуального капіталу. Наведено основні аспекти розробки та реалізації стратегії економічної безпеки підприємства, техніки моніторингу і критерії забезпечення безпеки персоналу установи, організації, підприємства. Вивчено особливості системи організації та контролю розгляду звернень із питань, що стосуються діяльності установи, організації, підприємства та забезпечення їх економічної безпеки. До кожної теми запропоновано відповідний навчальний тренінг, який охоплює: контрольні запитання і завдання; теми рефератів; рекомендовану літературу.

Матеріали навчально-методичного посібника розраховані на науковців, фахівців з питань економічної безпеки, студентів і викладачів, аспірантів та усіх, хто цікавиться питанням організації та управління системою економічної безпеки підприємства.

УДК 658.012.8

ISBN 978-966-920-473-8

© З. Б. Живко, О.В. Черевко, Н.В. Зачосова, М. О. Живко, О.Б. Баворовська, В.О. Занора

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ТЕМА 1. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....	6
1.1 Суть та еволюція поняття економічної безпеки підприємства в системі національної безпеки країни.....	6
1.2 Характеристика загроз зовнішнього середовища, їх вплив на систему безпеки підприємства.....	10
1.3 Внутрішнє середовище підприємства, як основа протидії загрозам.....	12
ТЕМА 2. ФОРМУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	17
2.1 Трагування економічної безпеки установи, організації, підприємства.....	17
2.2 Групування небезпек і загроз економічній безпеці.....	20
2.3 Рівні забезпечення економічної безпеки підприємства, установи, організації.....	24
2.4 Організація взаємодії складових компонентів системи економічної безпеки установи, організації, підприємства.....	27
2.5 Положення та особливості системного, програмно-цільового, інституційного підходів до управління системою економічної безпеки.....	31
ТЕМА 3. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	38
3.1 Суть, мета та завдання управління економічною безпекою підприємства.....	38
3.2 Суб'єкти та об'єкти управління економічною безпекою підприємства.....	40
3.3 Основні принципи та методи управління економічною безпекою підприємства.....	42
3.4 Характеристика основних функцій управління економічною безпекою підприємства.....	44
ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	48
4.1 Основи організації управління економічною безпекою підприємства.....	48
4.2 Функції відділу економічної безпеки підприємства.....	49
4.3 Механізми управління економічною безпекою підприємства.....	52
ТЕМА 5. МОНІТОРИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ БЕЗПЕКИ.....	58
5.1. Поняття моніторингу в системі функцій фінансового менеджменту.....	58
5.2 Моніторинг функціонування підприємства-емітента.....	60
5.3 Методи фінансового контролінгу.....	63
ТЕМА 6. ОЦІНКА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	69
6.1 Поняття та види діагностики діяльності підприємства.....	69
6.2 Основи діагностики зовнішнього середовища підприємства.....	71
6.3 Методи діагностування фінансової кризи.....	74
6.4 Методи оцінки інтелектуального капіталу та потенціалу підприємства.....	77
ТЕМА 7. СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	83
7.1 Стратегія економічної безпеки підприємства та її складові.....	83
7.2 Розробка та реалізація стратегії економічної безпеки підприємства.....	84
7.3 Стратегічний аналіз економічної безпеки підприємства.....	87
ТЕМА 8. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	92
8.1 Сутність та особливості антикризового управління підприємством.....	92
8.2 Визначення рівня фінансово-економічної стійкості підприємства.....	95
8.3 Принципи та особливості організації антикризового управління.....	98
ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	106
9.1 Ризик-менеджмент як галузь наукового управління.....	106
9.2 Стратегія, політика і тактика ризик-менеджменту.....	108
9.3 Методи розробки і прийняття управлінських рішень в системі ризик-менеджменту.....	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	115

ВСТУП

Впродовж останніх десятиріч застосування поняття «безпека» значно розширилось. Проблеми безпеки є предметом підвищеної уваги науковців, політиків, суспільних діячів. І це не є випадковим, а пояснюється особливостями теперішнього стану розвитку суспільства. Ще в середині 80-х років минулого століття виникла нова соціологічна теорія, згідно з якою в останню третину ХХ ст. людство увійшло до нової фази свого розвитку – суспільство ризику. Її підтримали ряд зарубіжних та вітчизняних спеціалістів у галузі ризику, вважаючи, що наступним етапом буде суспільство управління ризиком. У широкому розумінні, ризик поєднують з небезпекою, ймовірністю виникнення небажаної події. Тому очевидно, що значною мірою забезпечення безпеки – це управління ризиком.

За Великим тлумачним словником сучасної української мови «безпека» – це стан, коли кому, чому-небудь ніщо не загрожує. А за Тлумачним словником В. Даля, безпечний – значить не небезпечний, не загрозовий, не шкідливий, зберігаючий, вірний, надійний.

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

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

Наведемо декілька визначень, які зустрічаються у науковій літературі.

Безпека – здатність об'єкта, явища, процесу зберегти свою сутність і основну характеристику в умовах цілеспрямованого, руйнівного впливу зовні або в самому об'єкті, явищі, процесі.

Безпека – захист від небезпек на системному рівні.

Безпека об'єкта – захищеність життєво важливих інтересів об'єкта від загроз, як внутрішніх, так і зовнішніх.

Безпека – це насамперед заходи або дії, що забезпечують недопущення і оперативне реагування на відповідні загрози заради безпечного функціонування.

Тому, сьогодні поняття «безпека» трактують не лише як відсутність небезпек та загроз.

Безпека – це стан захищеності особи, суспільства, держави від зовнішніх і внутрішніх небезпек та загроз, що базується на діяльності людей, суспільства, держави, світової спільноти народів по виявленню (вивченню), попередженню, ослабленню, усуненню (ліквідації) і віддзеркаленню небезпек і загроз, здатних погубити їх, позбавити фундаментальних матеріальних і духовних цінностей, завдати неприйнятної (неприпустимого об'єктивно і суб'єктивно) збитку, закрити шлях для виживання і розвитку.

Економічна безпека – найважливіша якісна характеристика економічної системи, яка визначає її здатність підтримувати нормальні умови функціонування; стійке забезпечення ресурсами та розвиток, а також послідовну реалізацію економічних інтересів.

У науковій літературі часто поняття «безпека» пов'язують з поняттям стійкості, стабільності. Стійкість – необхідна умова безпеки економічних систем.

Поняття «безпека» також взаємопов'язане із поняттям «розвиток». У загальному розумінні, розвиток – незворотна, цілеспрямована, закономірна зміна матерії і свідомості. Зрозуміло, що розвиток економічної системи неможливий без її безпеки.

В навчально-методичному посібнику «Організація та управління системою економічної безпеки підприємства» ми пропонуємо розглянути низку питань, які є важливими для забезпечення підприємства, його персоналу та допоможуть створити основу для формування системи управління економічною безпекою підприємства. У результаті успішного опанування навчального матеріалу, магістранти та аспіранти зможуть засвоїти основи управління економічною безпекою, особливості формування її системи; поглибити знання механізмів протидії економічним ризикам підприємств, установ, організацій; сформувати системне уявлення про забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності на прикладному рівні; розвинути схильність до безпекоорієнтованого управління суб'єктами

господарювання та здатності до швидкого реагування на зміни економічного середовища; виробити вміння аналізувати стан економічної безпеки та користуватися методиками оцінювання її рівня; отримати навички проведення наукових досліджень для розв'язання теоретичних проблем управління економічною безпекою на мікро та макрорівні.

Метою забезпечення економічної безпеки підприємства є досягнення найвищої ефективності й стабільності його функціонування і створення передумов для подальшого розвитку шляхом своєчасного виявлення, локалізації та запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам.

При підготовці навчально-методичного посібника нами використано навчально-методичну літературу з питань забезпечення економічної безпеки підприємства, менеджменту безпеки персоналу, безпеки проведення масових заходів та конкурентної розвідки.

Авторський колектив навчального посібника «Організація та управління системою економічної безпеки підприємства» висловлюють щирі вдячність рецензентам – докторам економічних наук, професорам Г. В. Козаченко, А. М. Штангрету, М. І. Копитко, Є. М. Кирилюку – за підтримку, конструктивні зауваження, змістовні поради та пропозиції.



ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1. Суть та еволюція поняття економічної безпеки підприємства в системі національної безпеки країни.

1.2. Характеристика загроз зовнішнього середовища, їх вплив на систему безпеки підприємства.

1.3. Внутрішнє середовище підприємства як основа протидії загрозам.

Мета – дослідження еволюції становлення сутності поняття економічна безпека підприємства, вивчення зовнішніх та внутрішніх загроз для економічної безпеки підприємства.

Основні категорії та поняття: безпека, національна безпека, економічна безпека, загроза, небезпека, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, конкуренція.

** Використана та рекомендована література 1-3, 5-10, 12, 13, 15-21, 23, 24, 26, 27-30, 36-38, 43, 45, 52, 55-60, 67, 71, 72, 78-84.*

1.1. Суть та еволюція поняття економічної безпеки підприємства в системі національної безпеки країни

Розуміння економічної безпеки фактично виникло з появою держави та входить до складової національних інтересів, так, можна стверджувати, що перші згадки про доцільність підтримки безпеки в економічному контексті наведені ще в основоположній праці Платона «Політея». У цій видатній роботі доведено, що ідеальною вважається держава, де є достаток, а не надлишок. Однак при появі надлишкових потреб суспільство обов'язково стикається з негараздами, включаючи війни, що робить із «здорової держави» «державу, що лихоманить».

Аналізуючи наукову працю цього філософа, можна дійти висновку, що кризові явища виникають у зв'язку з бажанням суспільства споживати та володіти предметами розкоші, яких немає у природних ресурсах країни. Для цього необхідні завоювання нових територій, отримання бажаних ресурсів, які задовольняють надмірні потреби.

Таким чином, Платон запропонував стан ідеальної держави, яка знаходиться в економічній безпеці. У країнах Західної Європи концепція економічної безпеки формувалась на базі усвідомлення поняття «безпека», яке з'явилося наприкінці XII століття і трактувалось як стан відсутності або нейтралізації загроз, небезпеки, а також створення умов та соціальних інститутів, що його забезпечують.

Історичним документом, який засвідчує вживання цього терміну, є словник Робера, який датується 1190 роком. У цьому документі безпека розумілась як «спокійний стан духу людини, захищеність від будь-якої небезпеки». Однак у цьому значенні термін не ввійшов у лексику народів Західної Європи міцно і до XVII століття використовувався рідко. У XVII – XVIII століттях у багатьох країнах утверджується точка зору, що держава головною метою має загальне благо та безпеку.

Тому термін «безпека» у той час набуває нового значення: стан, ситуація спокою, що виникає у результаті відсутності реальної небезпеки, а також наявність матеріальних, економічних, політичних умов, відповідних органів та організацій, що сприяють створенню такої ситуації.

На думку С. М. Шкарлет та С. Кравченко, категорія «безпека» у слов'янському суспільстві з'явилася в середині XV ст. як реакція на загарбницькі посягання Золотої Орди. У XVII ст. це поняття вже відносять до державних і загальнонаціональних. У серпні 1881 р. в

царській Росії було прийнято «Положення про заходи щодо охорони державного порядку і громадського спокою», де вперше визначено поняття громадської безпеки.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин термін «безпека» розуміється як складне поняття, що містить різні його тлумачення. В «Енциклопедії економічної безпеки» зазначається, що безпека – це властивість будь-якої системи, що виражається у здатності предмета, явища чи процесу зберігати свої основні характеристики, сутнісні параметри під час патологічних, руйнівних впливів.

У суспільних науках поняття «безпека» – задоволення таких потреб як існування, цілісність, незалежність, спокій та розвиток. У працях багатьох вчених, насамперед, категорія безпека ототожнюється із поняттям захищеності. Наприклад, Є. Крихтіна зазначає, що у загальному розумінні безпека – це «стан захищеності найбільш важливих інтересів особистості, суспільства та держави від загроз».

Таким чином, категорія безпека авторами розуміється, як «стан», ключовими характеристиками при визначенні безпеки є терміни «відсутність небезпеки», «збереження», «захист від небезпеки (загроз)», «захищеність», «надійність», «стабільність», «спокій», «незалежність», «допустимі межі», «механізм запобігання або зменшення впливу загроз», «безпечні та контрольовані умови». Розглядаючи категорію «економічна безпека», необхідно відзначити, що вона вперше була введена до вжитку у зв'язку з введенням іншого терміну «національна безпека».

Концепція національної безпеки як філософії досягнення стійкого стану держави пов'язана з подіями, які називали в історії як Вестфальський мир, в ході яких концепція суверенної держави стала основою нового міжнародного порядку. Найбільш ранні згадки про концепцію національної безпеки відносяться до 1790, які були зроблені в Єльському університеті. Історично поняття національна безпека включало в себе політичну, військову та економічну сфери. Із загостренням в ХХ столітті кризових явищ, як у світовій, так і національних економіках країн світу, посилювалася увага до питань економічної безпеки держави та її складових галузей.

Зокрема, в процесі пошуку кардинальних рішень, здатних вивести американську економіку з глибокої економічної кризи 1929-1933 рр., президентом США Ф. Рузвельтом вперше було застосовано поняття «економічна безпека». У 1934 році створено Комітет з економічної безпеки, метою якого була нормалізація і стабілізація економічної та соціальної ситуації в державі. Концепція національної безпеки стала офіційним основоположним принципом міжнародної політики в Сполучених Штатах в 1947 році, коли 26 липня 1947 року президентом Гаррі Труменом був підписаний «Акт про національну безпеку».

Під час знаходження на посту президента Сполучених Штатів Білл Клінтон створив Національний економічний комітет для розробки та провадження заходів з підтримки національної економічної безпеки. Однак повноцінна наукова складова поняття економічної безпеки, як частини національної безпеки в той час, в США так і не сформувалася.

Дещо інша ситуація з економічною безпекою склалася в Європейському Союзі, де термін «економічна безпека» має два позначення. Перше позначення відноситься до позиції Європейського Союзу у світовій економічній системі. Європейський Союз відзначає важливість європейської інтеграції в конкурентному процесі глобалізації світової економіки.

Найбільшою офіційною організацією, що займається комплексними питаннями, у тому числі економічної безпеки в Європі є організація з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ). Вона об'єднує 56 країн, які розташовані у Європі, Центральній Азії та Північній Америці. З 1973 по 1975 року проводилися «Наради з безпеки і співробітництва в Європі», які названі згодом «Гельсінські угоди» та створені з ініціативи СРСР і соціалістичних держав Європи. У ході проведених форумів були прийняті заходи із зміцнення економічної безпеки в Європі. Серед учасників налічувалося 33 європейських держав, США і Канади. Нарада проводилася в три етапи з 1973 по 1975 роки і завершилася підписанням Заключного акту Наради з безпеки і співробітництва в Європі. Розрізняють такі рівні економічної безпеки (рис. 1.1)

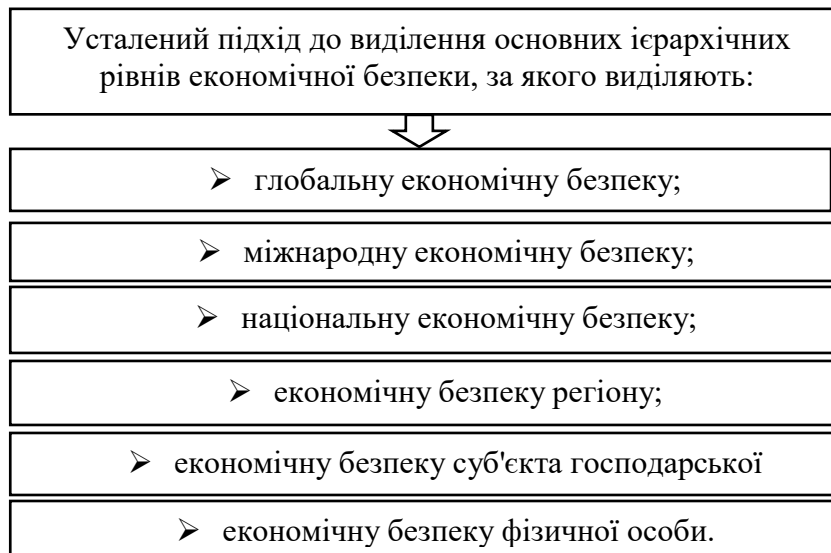


Рис. 1.1. Ієрархічні рівні економічної безпеки

Феномен поняття «безпека» полягає у його багатогранності і неоднозначності! Аналіз наукових літературних джерел дозволив виділити шість найбільш суттєвих підходів:

- 1) стан об'єкта (суб'єкта);
- 2) здатність об'єкта зберігати свій стан за умов цілеспрямованого і руйнівного внутрішнього чи зовнішнього впливу (безпека як гомеостазис);
- 3) властивість системи;
- 4) гарантія, необхідна умова функціонування об'єкта;
- 5) відсутність небезпек та загроз для об'єкта;
- 6) захищеність (захист) об'єкта (як захист проти економічних злочинів).

Під безпекою слід розуміти перманентне управління статичними (постійно існуючими) і динамічними (тимчасово діючими) зовнішніми та внутрішніми загрозами з метою їх повної ліквідації, усунення або хоча б зменшення можливої шкоди від них для функціонування об'єкта з заданими цим же умовами і параметрами.

Економічна безпека підприємства (ЕБП) – це стан підприємства, що характеризується його здатністю нормально функціонувати для досягнення своєї мети за наявних зовнішніх умов і їх зміни в певних межах. Під нормальним ми розуміємо таке функціонування підприємства, яке в наявних зовнішніх умовах забезпечує досягнення підприємством поставлених цілей оптимальним чином або достатньо близьким до нього (рис. 1.2).

Фінансово-економічна безпека підприємства (фірми, організації) визначається як такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації технології, техніки, прав) і підприємницьких можливостей, при якому гарантується найбільш ефективно їх використання для стабільного функціонування і динамічного науково-технічного і соціального розвитку, здатність швидко усунути і запобігти різноваріантні внутрішні і зовнішні негативні впливи (наслідки).

Ускладнення економічних умов функціонування, зростання невизначеності економічного середовища, параметри якого постійно змінюються, привели до усвідомлення науковим суспільством необхідності забезпечення простору їх економічної діяльності. Для реакції на загрози економічній безпеці у світі спостерігається формування новітніх самостійних наукових напрямів: екосестейта (економічна безпека держави) та екосекента (економічна безпека підприємства).

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 суб'єкта господарювання;
- 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;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;
- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

Рис. 1.2. Функціональні цілі ЕБП

У результаті розгляду важливих етапів історії розвитку категорії економічна безпека, місця економічної безпеки в системі безпеки світової та національної економіки автором запропоновано таке (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Важливі етапи історії розвитку категорії економічна безпека

№ з/п	Назва етапу	Мета етапу
1	Прийняття першого нормативно-правового акту з питань безпеки – закону «Про національну безпеку» (США, 1934 р.) та створення Федерального комітету з економічної безпеки	Збереження економічної самостійності країни; підвищення рівня якості життя населення через забезпечення економічної безпеки громадян та держави загалом
2	Створення міжнародних асоціацій забезпечення міжнародної економічної безпеки розвинених країн світу (1940-1950 рр.)	Зміцнення безпеки світового господарства економіки та окремих держав через недопущення енергетичної кризи
3	Прийняття країнами Західної Європи Стратегії економічного методу забезпечення національної безпеки (1973-1975 рр.)	Розробка комплексу заходів із забезпечення сталого розвитку економіки створенням механізму протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам країнам Європи
4	Декларування принципів міжнародної економічної безпеки ООН	Необхідність забезпечення комплексного підходу до вирішення багатьох міжнародних проблем
5	Зміна курсу країн колишнього Радянського Союзу на формування ринкової системи господарювання (1991 р.)	Демократизація суспільства, подолання соціальної напруги, забезпечення політичних змін, становлення ринкової економіки, покращення рівня життя населення
6	Прийняття країнами колишнього Радянського Союзу державних нормативно-правових актів з питань забезпечення національної економічної безпеки (1993 – 1994 рр.)	Формування механізму забезпечення життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави від внутрішніх і зовнішніх загроз
7	Прийняття програмно-цільових документів із забезпечення національної безпеки України (1997 р.)	Формування сприятливого та передбачуваного правового поля для розвитку підприємництва і реалізації права на підприємницьку діяльність; забезпечення демократизації суспільства, поліпшення добробуту громадян, формування цивілізованого конкурентного середовища

У результаті розвитку постіндустріального суспільства та ускладнення соціальних, державних відносин цей термін було адаптовано до економічного напрямку.

На даний час *під економічною безпекою* розуміється стан, у якому такі складові як фінансова, інформаційна, соціально-економічна, інституційно-правова, техніко-технологічна, інтелектуально-кадрова, силова та екологічна діяльність знаходиться у стані «відсутності небезпеки», «збереження», «захисту від загроз», «захищеності», «надійності», «стабільності», «спокою», «незалежності», «у допустимих межах».

1.2. Характеристика загроз зовнішнього середовища, їх вплив на систему безпеки підприємства

Найбільш поширена в науці класифікація небезпек і за сферою їх виникнення. За цією ознакою розрізняють *внутрішні і зовнішні небезпеки*.

Зовнішні небезпеки і загрози виникають за межами підприємства, не пов'язані з його виробничою діяльністю. Як правило, це така зміна навколишнього середовища, яка може завдати підприємству збитків.

Внутрішні чинники пов'язані з господарською діяльністю підприємства, його персоналу. Вони зумовлені процесами, що виникають у виробництві й під час реалізації продукції і можуть вплинути на результати бізнесу. Найбільш значимими з них є: якість планування і ухвалення рішень, дотримання технології, організація праці і робота з персоналом, фінансова політика підприємства, дисципліна та ін.

Як внутрішніх, так і зовнішніх чинників ризику багато. Це зумовлено передусім тією різноманітністю зв'язків і відносин, в які обов'язково вступає підприємство. При здійсненні матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових та інших зв'язків відбуваються обмін, споживання і переміщення сировини, матеріалів, комплектуючих, машин, устаткування, інвестицій, технологій, грошових коштів і та ін. Всі ці зв'язки та відносини виникають в конкретних політичних, соціально-економічних, природно-кліматичних та інших умовах, які склалися як у масштабах усієї країни, так і на рівні певного регіону. Саме конкретна ситуація в тому чи іншому населеному пункті, регіоні, де діє підприємство, може істотно впливати на результати господарської діяльності.

Чинниками, що впливають на результати господарської діяльності, можуть бути: стан підприємницького середовища, наявність місцевих сировинних і енергетичних ресурсів, розвиток транспортних та інших комунікацій, наповнюваність ринку, стан конкурентів, наявність вільних трудових ресурсів, рівень їх професійної підготовленості, рівень соціальної та політичної напруженості, орієнтування населення на продуктивну працю, рівень життя населення, його платоспроможність; кримінал і за ці я господарського життя (корумпованість чиновників, рекет, економічна злочинність) та ін. Всі зовнішні чинники, що впливають на економічну безпеку підприємства, можна згрупувати, виділивши: політичні, соціально-економічні, екологічні, науково-технічні, технологічні, юридичні, природно-кліматичні, демографічні, криміналістичні та ін.

Під впливом навколишнього середовища, різних чинників, може виникнути багато зовнішніх загроз і небезпек економічній безпеці підприємства. До них належать (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Чинники впливу зовнішнього середовища на ЕБП

№ з/п	Чинники впливу
1	➤ несприятливі зміни політичної ситуації;
2	➤ макроекономічні потрясіння (кризи, порушення виробничих зв'язків, інфляція, втрата ринків сировини, матеріалів, енергоносіїв, товарів);
3	➤ зміна законодавства, що впливає на умови господарської діяльності (податкового, відносин власності, договірної тощо);
4	➤ нерозвиненість інфраструктури ринку;
5	➤ протиправні дії кримінальних структур;

№ з/п	Чинники впливу
6	➤ використання недобросовісної конкуренції;
7	➤ промислово-економічне шпигунство;
8	➤ моральні (психологічні) загрози, залякування, шантаж і фізична, небезпечна для життя дія на працівників та їх сім'ї (вбивства, викрадення, побиття);
9	➤ розкрадання матеріальних засобів; протиправні дії конкурентів, їх прагнення оволодіти контрольним пакетом акцій;
10	➤ зараження програм ЕОМ різними комп'ютерними вірусами;
11	➤ протизаконні фінансові операції;
12	➤ надзвичайні ситуації природного і технічного характеру;
13	➤ несанкціонований доступ конкурентів до конфіденційної інформації, складова комерційної таємниці;
14	➤ крадіжки грошових коштів і цінностей; шахрайство;
15	➤ пошкодження будівель, приміщень і т. ін.

Аналіз численних зовнішніх небезпек і загроз, напрямів та об'єктів їх дії, можливих наслідків для бізнесу пов'язаний із тривалими дослідженнями. Незважаючи на це, кожне підприємство і передусім менеджери з бізнесу, виходячи з конкретної ситуації, в якій перебуває господарюючий суб'єкт, повинні визначити (спрогнозувати) найбільш значуще (небезпечне) з них і виробити систему заходів щодо їх своєчасного виявлення, ослаблення їх впливу, запобігання їм.

Джерела виникнення зовнішніх загроз подано на рис. 1.3:

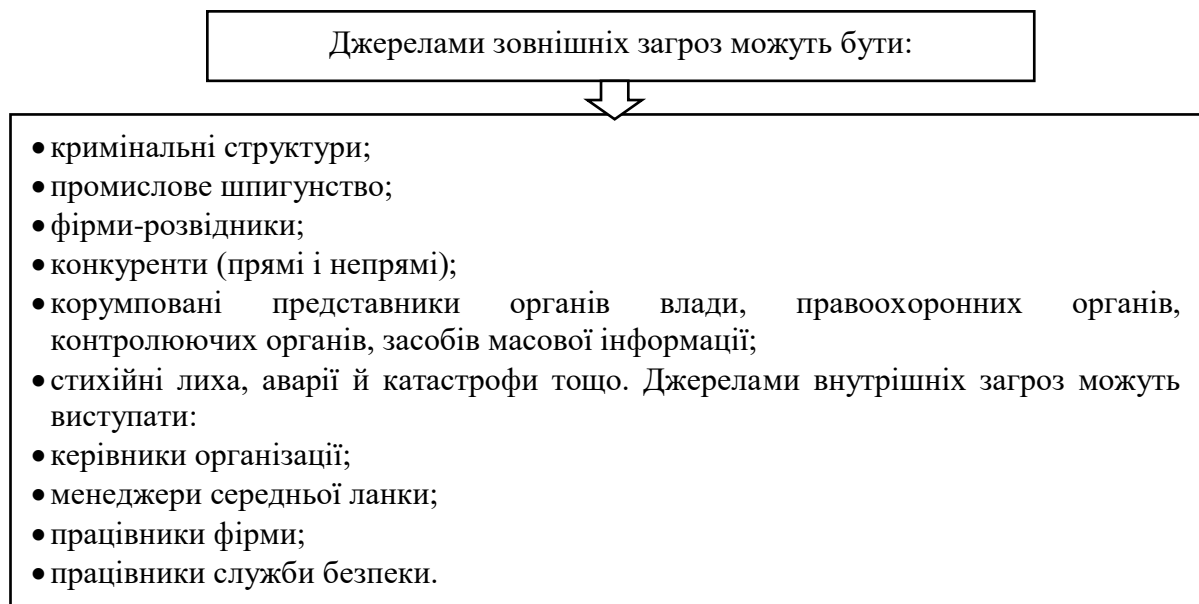


Рис. 1.3. Джерела зовнішніх загроз

Організована злочинність – співтовариства «зłodіїв у законі», що не мають аналогів у світовій кримінальній практиці, банд, угруповань, організованих груп.

Основними ознаками організованих злочинних угруповань є:

- наявність матеріальної і фінансової бази;
- колегіальний орган управління – «рада»;
- статут організації у вигляді неформальних норм поведінки, традицій, законів, санкцій за їх порушення;
- функціонально-ієрархічна система побудови організації;
- наявність інформаційних баз корумпованих чиновників, а також об'єктивної інформації про стан справ в органах влади і управління, особливо в правоохоронній системі, банках, фірмах та інших підприємницьких структурах, русі товару, кон'юнктурі ринку, цінах на наркотики і т. ін.;

- наявність «своїх» людей в органах влади, судовій і правоохоронній системах;
- специфічна «мовно-понятійна» система, яка включає жаргон, особливо у письмовій мові.

Так, у 2018 р. в Україні організована злочинність контролювала близько 40 % виробництва валового національного продукту.

Злочинцями для «відмивання» здобутих злочинним шляхом грошей було створено близько 300 легальних комерційних структур.

Випадкові (тимчасові) злочинні групи виникають зазвичай спонтанно або для скоєння одного злочину. Вони нестійкі в часі і не мають суворо регламентованих систем взаємодії і підлеглості.

Злочинці-одинаки – кримінальні елементи, котрі, як правило, діють індивідуально, а якщо мають спільників, то використовують їх або «втемну», або не інформуючи в повному обсязі про свої злочинні наміри.

Злочинцями-одинаками можуть бути як особи з кримінальним минулим, так і злочинці, що зважилися на здійснення злочину під впливом несприятливих обставин.

Промислове шпигунство. На ринку послуг з'явилося багато фірм, що надають клієнтам такі послуги, як несанкціоноване проникнення в чужі бази даних, прослуховування телефонних розмов, розкрадання документів, що містять комерційну таємницю, і т. ін. (рис. 1.4)

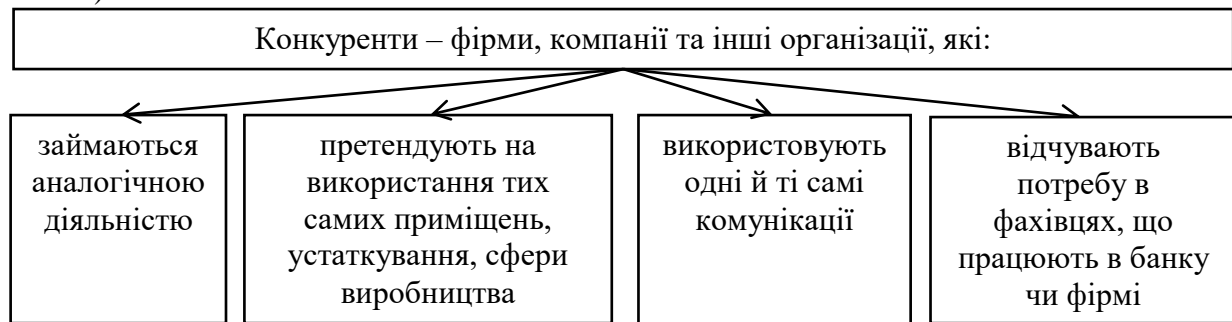


Рис. 1.4. Основні риси фірм-конкурентів

Конкуренція зазвичай виражається в таких формах, як суперництво, протиборство.

Суперництво припускає цивілізовану боротьбу між компаніями або групами компаній за споживача, постачальника, за вигідні умови кредитування, за голоси виборців.

За протиборства перевага віддається таким формам недобросовісної конкуренції, які дають змогу знищити конкурента або завдати йому серйозного збитку. При цьому найбільш популярними прийомами і методами є:

- дискредитація конкурента і його продукції в очах споживачів, партнерів, кредитних організацій;

- нанесення шкоди;
- диверсії (підпали, вибухи);
- захоплення заручників;
- шантаж;
- убивство підприємців.

До подібних акцій конкуренти вдаються, використовуючи послуги кримінальних структур або фірм, що займаються промисловим шпигунством.

1.3. Внутрішнє середовище підприємства, як основа протидії загрозам

Внутрішні небезпеки і загрози економічній безпеці бізнесу виникають безпосередньо у сфері господарської діяльності підприємства. До основних чинників ризику можна віднести:

- недостатній рівень дисципліни;
- протиправні дії працівників;

- порушення режиму збереження конфіденційної інформації;
- вибір ненадійних партнерів та інвесторів;
- відтік кваліфікованих кадрів, неправильна оцінка їх кваліфікації, їх низька компетентність;
- недостатня патентна захищеність;
- аварії, пожежі, вибухи;
- перебої в енерго-, водо-, тепlopостачанні;
- вихід із ладу обчислювальної техніки;
- смерть провідних фахівців і керівників;
- залежність деяких керівників від кримінального світу;
- низький освітній рівень керівників;
- істотні упущення як у тактичному, так і в стратегічному плануванні, пов'язані насамперед із вибором мети, неправильною оцінкою можливостей підприємства, помилками у прогнозуванні змін зовнішнього середовища.

Виявлення та ідентифікація чинників ризику, загроз і небезпек – одне з найважливіших завдань гарантування економічної безпеки. Пропонуємо класифікувати загрози таким чином (рис. 1.5):



Рис. 1.5. Класифікація загроз

Основними загрозами безпеки особи (персоналу) організації є такі:

- вбивства звичайні або такі, що супроводжуються насильством, знуцанням, тортурами;
- викрадення працівників і загрози викрадення членів їх сімей, близьких родичів;
- психологічний терор, загрози, залякування, шантаж, здирництво;
- грабежі з метою оволодіння грошовими коштами, цінностями, документами, майном;
- інші смертельні розправи з використанням отруйних речовин і «ліків», що викликають тривалі й болісні захворювання;
- знищення під виглядом нещасного випадку (аварії, катастрофи тощо).

Злочинні посягання стосовно матеріальних цінностей (продукції), приміщень (зокрема житлових), будівель та інших ресурсів виявляються у вигляді:

- незаконного ознайомлення з конструкцією, дизайном, виконанням;
- підроблення продукції;
- крадіжок;
- промислового шпигунства;
- шахрайства;
- знищення різними способами (вибух, підпал, обстріл та ін.).

До зовнішніх загроз і дестабілізуючих чинників можна віднести протиправну діяльність кримінальних структур, конкурентів, фірми і приватних осіб, що займаються промисловим шпигунством або шахрайством; неспроможних ділових партнерів, раніше звільнених за різні провини працівників підприємства; правопорушення з боку корумпованих елементів з числа представників контролюючих і правоохоронних органів.

До внутрішніх загроз і дестабілізуючих чинників належать:

- дії або бездіяльність (умисні й ненавмисні) працівників підприємства, що суперечать інтересам його комерційної діяльності, наслідком яких можуть бути завдані компанії економічні збитки;
- витік або втрата інформаційних ресурсів (зокрема відомостей, складових комерційної таємниці і/або конфіденційної інформації);
- підрив її ділового іміджу в бізнес-колах;
- виникнення проблем у взаєминах з реальними і потенційними партнерами (аж до втрати важливих контрактів);
- конфліктних ситуацій з представниками кримінального середовища, конкурентами, контролюючими і правоохоронними органами;
- виробничий травматизм або загибель персоналу тощо.

Мета протиправних дій щодо продукції подана на рис. 1.6.

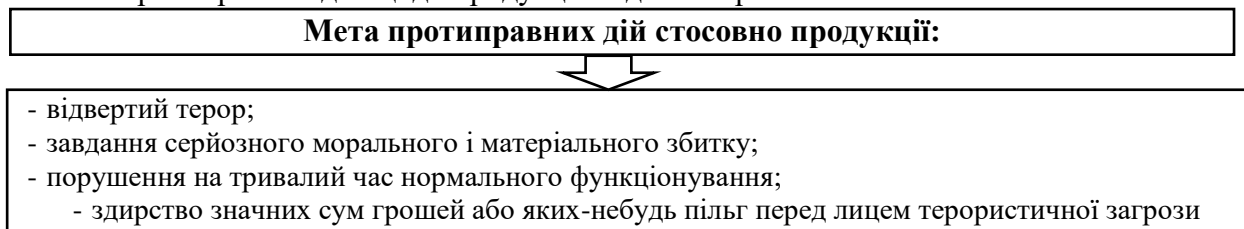


Рис. 1.6. Мета протиправних дій щодо продукції підприємства

До об'єктів, предметів захисту від потенційних загроз і протиправних посягань належать:

- персонал (керівні працівники, виробничий персонал, що володіє інформацією, яка становить комерційну таємницю, працівники зовнішніх служб та інший «уразливий» персонал);
- грошові кошти (валюта, коштовності, фінансові документи та ін.);
- матеріальні засоби (будівлі, споруди, сховища, устаткування, транспорт);
- інформаційні ресурси з обмеженим доступом, що становлять службу і комерційну таємницю, та інша конфіденційна інформація на паперових, магнітних, оптичних носіях, інформаційні масиви і бази даних, програмне забезпечення, інформативні фізичні поля різного характеру;
- засоби і системи інформатизації (автоматизовані системи і обчислювальні мережі різного рівня й призначення, лінії телеграфного, телефонного, факсимільного, пейджингового, радіо- і космічного зв'язку, технічні засоби передачі інформації, допоміжні засоби і системи);
- технічні засоби і системи охорони і захисту матеріальних та інформаційних ресурсів.

У сфері бізнесу постійно існують потенційні та реальні загрози з боку суб'єктів протиправних дій.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Контрольні запитання, які здобувачі освітнього ступеня «магістр» та аспіранти повинні мати законспектованими та на які повинні вміти дати відповіді:

1. Сутність та зміст поняття економічної безпеки підприємства.
2. Загрози економічній безпеці підприємства, установи, організації.
3. Класифікація загроз.
4. Злочинні посягання стосовно матеріальних цінностей (продукції), приміщень (зокрема житлових), будівель та інших ресурсів.
5. Внутрішні загрози і небезпеки економічній безпеці бізнесу.
6. Групування небезпек і загроз економічній безпеці.
7. Особливості забезпечення економічної безпеки підприємства, установи, організації.
8. Основні функціональні цілі економічної безпеки установи, організації, підприємства.
9. Важливі етапи історії розвитку категорії економічна безпека

Навчальні питання:

1. Суть та еволюція поняття економічної безпеки підприємництва в системі національної безпеки країни.
2. Характеристика загроз зовнішнього середовища, їх вплив на систему безпеки підприємства.
3. Внутрішнє середовище підприємства, як основа протидії загрозам.

Рекомендації до питань теми:

- У процесі підготовки до навчальних питань з даної теми рекомендується:
- охарактеризувати еволюцію дослідження економічної безпеки підприємства;
 - охарактеризувати та засвоїти зовнішні загрози;
 - охарактеризувати та засвоїти внутрішнє середовище підприємства як запоруку протидії загрозам економічної безпеки.

Додаткові запитання:

1. Історія становлення поняття економічна безпека підприємства.
2. Місце економічної безпеки підприємства в системі національної безпеки.
3. Класифікація зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства.
4. Класифікація внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства та шляхи їх нейтралізації.

Запитання та завдання для самостійного контролю:

Завдання 1. Згрупувати зовнішні та внутрішні загрози економічній безпеці підприємства.

№ з/п	Зовнішні загрози ЕБП	Внутрішні загрози ЕБП
1		
2		

Завдання 2. Виокремити основні загрози та подати заходи на їх локалізацію і усунення.

№ з/п	Загрози	Заходи їх усунення
1		

Теми рефератів та доповідей

1. Історичні аспекти формування безпеки організації.
2. Суть та еволюція поняття економічної безпеки підприємництва в системі національної безпеки країни.
3. Класифікаційні ознаки ризиків і загроз, їх особливості.
4. Характеристика загроз зовнішнього та внутрішнього середовища, їх вплив на систему безпеки підприємства.



ФОРМУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Тракткування економічної безпеки установи, організації, підприємства.

2.2. Групування загроз і небезпек економічній безпеці.

2.3. Рівні забезпечення економічної безпеки підприємства, установи, організації.

2.4. Організація взаємодії складових компонентів системи економічної безпеки установи, організації, підприємства.

2.5. Положення та особливості системного, програмно-цільового, інституційного, підходів до управління системою економічної безпеки.

Мета – дослідження розвитку сучасного змісту поняття економічна безпека, визначення ключових її загроз, вивчення організації взаємодії складових елементів економічної безпеки підприємства, установи, організації.

Основні категорії та поняття: економічна безпека, система економічної безпеки, загроза, небезпека, складові економічної безпеки

* Використана та рекомендована література 1-13, 15-21, 23, 24, 26, 27-31, 33, 35, 38, 39, 41, 47, 48, 62, 70, 73, 74.

2.1. Тракткування економічної безпеки установи, організації, підприємства

Протягом останніх десятирічч застосування поняття «безпека» значно розширилось. Проблеми безпеки є предметом підвищеної уваги вчених, політиків, суспільних діячів. І це не є випадковим, а пояснюється особливостями теперішнього стану розвитку суспільства. Ще в середині 80-х років минулого століття виникла нова соціологічна теорія, згідно з якою в останню третину ХХ ст. людство увійшло до нової фази свого розвитку – суспільство ризику. Її підтримали ряд зарубіжних та вітчизняних спеціалістів у галузі ризику, вважаючи, що наступним етапом буде суспільство управління ризиком. У широкому розумінні, ризик поєднують з небезпекою, ймовірністю виникнення небажаної події. Тому очевидно, що значною мірою забезпечення безпеки – це управління ризиком.

За Великим тлумачним словником сучасної української мови «безпека» – це стан, коли кому-, чому-небудь ніщо не загрожує. А за Тлумачним словником В. Даля, безпечний – значить не небезпечний, не загрозовий, не шкідливий, зберігаючий, вірний, надійний.

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

Отже, в абсолютному розумінні значення слова «безпека» – це стан з повною відсутністю небезпек.

Однак, навряд чи таке можливо в реальному світі.

Наведемо декілька визначень, які зустрічаються у науковій літературі.

Безпека – здатність об'єкта, явища, процесу зберігати свою сутність і основну характеристику в умовах цілеспрямованого, руйнівного впливу зовні або в самому об'єкті, явищі, процесі.

Безпека – захист від небезпек на системному рівні.

Безпека об'єкта – захищеність життєво важливих інтересів об'єкта від загроз, як внутрішніх, так і зовнішніх.

Безпека – це насамперед заходи або дії, що забезпечують недопущення і оперативне реагування на відповідні загрози заради безпечного функціонування.

Безпека – це стан захищеності особи, суспільства, держави від зовнішніх і внутрішніх небезпек та загроз, що базується на діяльності людей, суспільства, держави, світової спільноти народів по виявленню (вивченню), попередженню, ослабленню, усуненню (ліквідації) і віддзеркаленню небезпек і загроз, здатних погубити їх, позбавити фундаментальних матеріальних і духовних цінностей, завдати неприйняттого (неприпустимого об’єктивно і суб’єктивно) збитку, закрити шлях для виживання і розвитку.

Економічна безпека – найважливіша якісна характеристика економічної системи, яка визначає її здатність підтримувати нормальні умови функціонування; стійке забезпечення ресурсами та розвиток, а також послідовну реалізацію економічних інтересів.

Проблема безпечного функціонування підприємства досліджувалася такими зарубіжними та вітчизняними економістами, як: Р. Качалов, Г. Клейнер, А. Одінцов, В. Сенчагов, В. Тамбовцев, В. Шликов, В. Ярочкін, О. Ареф’єва, А. Кірієнко, Д. Ковальов, С. Покропивний, Н. Реверчук.

На основі аналізу їхніх наукових праць, можна виділити *наступні підходи до розуміння суті економічної безпеки підприємства* (рис. 2.1):

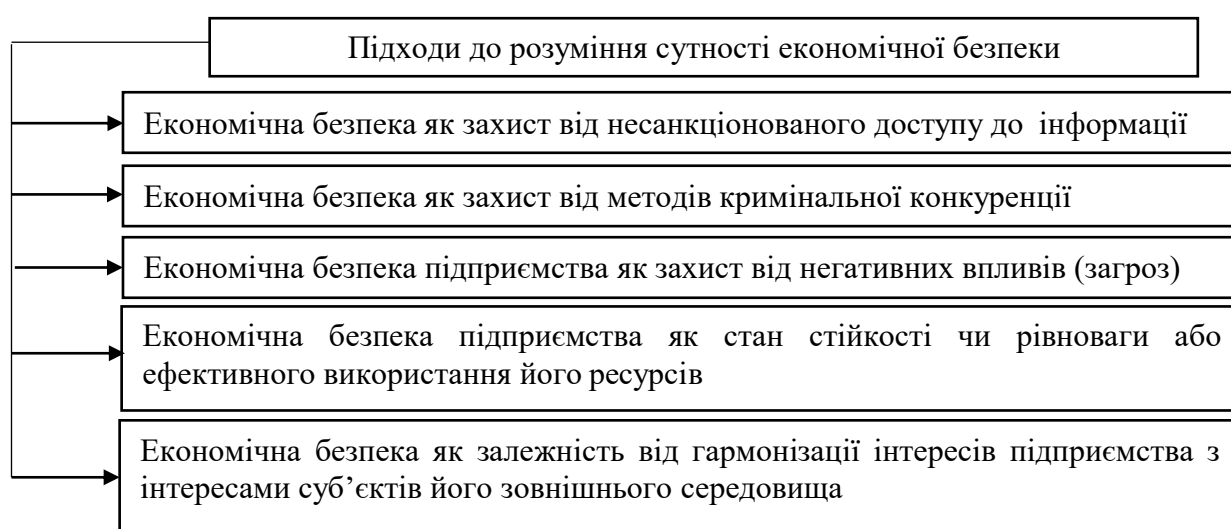


Рис. 2.1. Підходи до розуміння сутності економічної безпеки підприємства (ЕБП)

А тепер докладніше зупинимося на особливостях кожного з підходів до тлумачення ЕБП.

1. Економічна безпека як захист від несанкціонованого доступу до інформації.

Спочатку поняття економічної безпеки розглядалося як забезпечення умов збереження комерційної таємниці й інших секретів підприємства. Саме так її трактували в публікаціях початку 90-х років минулого століття.

Проблему економічної безпеки пропонувалося вирішувати виходячи з припущення, що ступінь надійності всієї системи збереження інформації визначається рівнем безпеки найслабшої її ланки, якою вважається персонал організації. Хоча інформація в сучасних умовах «інформаційного» суспільства відіграє справді надзвичайно важливу роль у всіх сферах економіки, все ж такий підхід до визначення економічної безпеки підприємства є надто вузьким. Адже володіння так званим «ноу-хау» ніяк не гарантує його ефективне застосування та досягнення мети функціонування підприємства.

2. Економічна безпека як захист від методів кримінальної конкуренції.

Забезпечення економічної та інформаційної безпеки підприємництва – процес, спрямований на відгородження підприємницьких структур та окремих фізичних осіб, у діяльності яких присутній елемент підприємництва, від застосування по відношенню до них методів кримінальної конкуренції і від іншої діяльності, що завдає їм шкоду внаслідок порушення законодавства чи ділової етики.

Безпека підприємництва – це такий стан цивілізованого бізнесу, при якому відсутня економічна чи інша шкода, яка б наносилася бізнесу навмисно чи не навмисно фізичними особами чи соціальними організаціями (у тому числі і юридичними) з порушенням закону чи етики підприємництва.

3. Економічна безпека підприємства як захист від негативних впливів (загроз).

За цим підходом науковці розуміють під таким поняттям стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки чи економічних загроз. У рамках цього підходу деякі дослідники враховують негативний вплив на діяльність підприємства лише зовнішнього характеру.

Так, одні з перших вітчизняних дослідників цієї проблеми, Д. Ковальов, та Т. Сухорукова, розглядають економічну безпеку підприємства як «...захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноваріантні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності». Дане визначення не враховує того, що негативно на функціонування підприємства, а відтак і на його економічну безпеку, можуть впливати і зміни, що відбуваються у його внутрішньому середовищі.

Також у межах цього розуміння економічної безпеки підприємства можна виділити підхід, згідно якого, вважається, що повністю захиститися від можливих збитків неможливо, а тому захист має бути спрямований на їх мінімізацію. Так, Н. Реверчук визначає економічну безпеку підприємства «...як систему активного захисту від можливих матеріальних, людських і фінансових втрат, у якій наявні чи можливі збитки, менші від встановлених норм. Активний захист ґрунтується на випередженні дій, що містять у собі загрозу для економічної безпеки підприємства. Якщо заходи із захисту приймаються після настання небезпечної події – це пасивне гарантування безпеки. Такий захист спрямований на виживання, а не на успішний розвиток підприємства».

4. Економічна безпека підприємства як стан стійкості чи рівноваги або ефективного використання його ресурсів.

Прихильники такого підходу розуміють економічну безпеку підприємства як такий стан його корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технологій, техніки та устаткування) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективно їхнє використання, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам), стабільне функціонування та стійкий розвиток.

У межах цього підходу також слід виділити розуміння економічної безпеки підприємства як такого стану використання його ресурсів, за якого мінімізуються негативні впливи на нього: тобто ймовірність небажаної зміни суб'єкта, майна, яке належить йому і зачіпає його зовнішнє середовище, невелика (менша від певної межі) або існуючі та (або) можливі збитки нижче встановлених підприємством меж. З цієї точки зору повністю захиститися від небажаних змін неможливо, можна лише знизити ймовірність їхнього настання або можливі збитки до певної межі. Зокрема, Н. Підлужна вважає, що «...економічна безпека підприємства є характеристикою системи, що самоорганізується та саморозвивається, тобто це стан, при якому економічні параметри дозволяють зберегти головні її властивості: рівновагу і стійкість при мінімізації загроз». За такого підходу забезпечення економічної безпеки підприємства певною мірою ототожнюється з діяльністю, спрямованою на мінімізацію економічного ризику, адже ймовірність виникнення небажаної події часто трактують як ризик.

З погляду окремих дослідників, економічна безпека підприємства та управління ризиками, як напрями запобігання або зниження негативної дії загроз функціонуванню підприємства, практично дещо дублюють один одного.

5. Економічна безпека як залежність від гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів його зовнішнього середовища.

Група українських вчених на чолі з А. Козаченко пропонують розуміти економічну безпеку «...як міру гармонізації у часі і просторі економічних інтересів підприємства з інтересами, пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, що діють за межами підприємства.».

Інтерес в даному випадку розуміється як взаємодія підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища, в результаті якого підприємство отримує прибуток. У результаті, підприємство визнається у стані економічної безпеки, якщо його виробничо-господарська діяльність є прибутковою.

Якщо узагальнити описані підходи, то можна стверджувати, що економічна безпека підприємства є багатоаспектним поняттям (рис. 2.2):

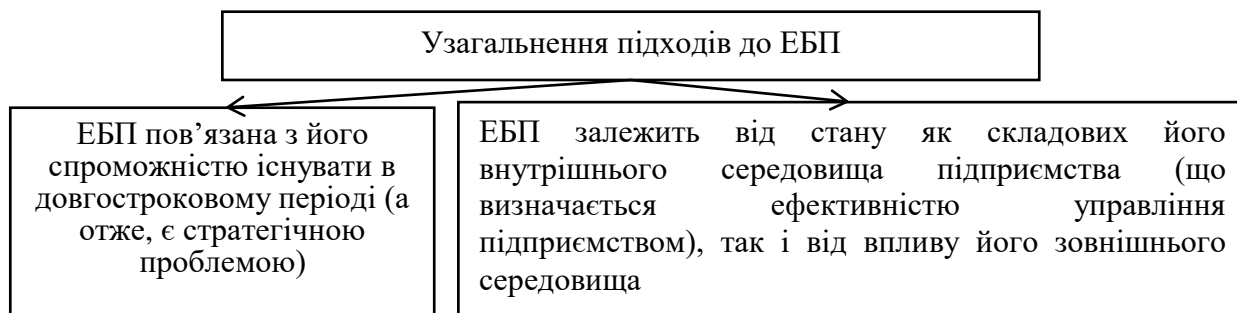


Рис. 2.2. Сутність ЕБП на основі наведених підходів

2.2. Групування небезпек і загроз економічній безпеці

Дослідження значної кількості наукових праць, присвячених класифікації загроз діяльності підприємства, дозволило визначити 20 класифікаційних ознак, за якими стає можливим охарактеризувати певну загрозу або їх сукупність. В процесі узагальнення та групування отримано наступну класифікацію загроз діяльності підприємства:

1. За факторами виникнення:

1.1. За причиною виникнення загрози класифікуються на:

- об'єктивні, які виникають незалежно від волі та свідомості суб'єкта господарювання та обумовлені обставинами та явищами, що об'єктивно характеризують навколишнє середовище;
- суб'єктивні, які обумовлені свідомими чи несвідомими діями чи бездіяльністю суб'єкта господарювання.

1.2. За об'єктом виникнення:

- персонал;
- майно;
- нематеріальні активи (технології, ноу-хау);
- матеріальні активи;
- фінансові активи;
- капітал;
- фінансовий капітал;
- інтелектуальний капітал.

1.3. За суб'єктом виникнення:

- з боку кримінальних структур;
- з боку конкурентів;
- з боку працівників;
- з боку власного керівництва;

- з боку постачальників ті інших суб'єктів ринкових відносин.

1.4. За природою виникнення:

- політичні загрози;
- економічні загрози;
- техногенні загрози;
- правові загрози;
- кримінальні загрози;
- екологічні загрози;
- конкурентні загрози;
- контрагентські загрози;
- соціальні загрози;
- адміністративні загрози;
- інформаційні загрози.

1.5. За напрямками виникнення:

- зовнішні загрози, які виникають поза межами підприємства та не пов'язані з його виробничою діяльністю;

- внутрішні загрози, які виникають в ході виробництва та реалізації продукції безпосередньо та залежать від форм, методів та організації роботи на самому підприємстві.

До внутрішніх факторів Савицька Г.В. відносить наступні:

1. Дефіцит власного оборотного капіталу як наслідок неефективної виробничо-комерційної діяльності чи неефективної інвестиційної політики;

2. Низький рівень техніки, технології й організації виробництва;

3. Зниження ефективності використання виробничих ресурсів підприємства, його виробничої потужності;

4. Створення наднормативних залишків незавершеного будівництва, незавершеного виробництва, виробничих запасів, готової продукції;

5. Погана клієнтура підприємства, яка платить із запізненням чи не платить зовсім через банкрутство;

6. Відсутність збуту через низький рівень організації маркетингової діяльності з вивчення ринків збуту продукції, формування портфеля замовлень, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, вироблення цінової політики;

7. Залучення позикових засобів в оборот підприємства на невигідних умовах;

8. Швидке і неконтрольоване розширення господарської діяльності.

1.6. За виникненням на стадіях підприємницької діяльності:

- на стадії організації підприємства;

- на стадії розвитку підприємницької діяльності;

- на стадії спаду підприємства.

1.7. За масштабами виникнення:

- загальнонаціональні (на закордонній території; на території країни);

- локальні (на території регіону; на території, прилягаючої до підприємства);

- індивідуальні (в масштабах підприємства та його підрозділів).

1.8. За джерелами походження:

- природного походження, які обумовлені різноманітними метеорологічними, геологічними, гідрологічними явищами та процесами, природними пожежами, ураженням рослин, тварин, людей хворобами чи шкідниками;

- антропогенного походження, які є наслідком життєдіяльності людини і можуть бути зумовлені як помилковими, тобто ненавмисними, так і навмисними діями людини;

- техногенного походження, тобто які є наслідком науково-технічного прогресу людства і можуть проявлятися у вигляді аварій на виробництві, пожеж, неспровокованих вибухів, викидів небезпечних радіобіологічних, хімічних, біологічних речовин, транспортних аварій, руйнування споруд, будівель, інженерних мереж.

2. За розподілом у часі:

2.1. За віддаленістю у часі:

- безпосередні (які загрожують діяльності підприємства на сьогоднішній день); близькі (які загрожують підприємству протягом одного року);

- далекі (які загрожують підприємству через термін понад 1 року).

2.2. За тривалістю дії:

- тимчасові:

- довготривалі, вплив яких простежується впродовж 5-10 років і більше;

- середньотривалі, дія яких відчутна протягом 1-5 років;

- короткотривалі, вплив яких обмежується впродовж 1 року;

- постійні, які на протязі всього періоду існування підприємства загрожують його діяльності;

- разові, вплив яких визначається певними обставинами.

3. За формою прояву та характером дії:

3.1. За характером впливу на діяльність підприємства:

- загрози прямого впливу, які безпосередньо впливають на рівень економічної стабільності. До цієї групи слід віднести: відносини з господарськими партнерами (постачальники, споживачі), конкуренцію підприємців та відносини з контактними аудиторіями (державними закладами регулювання підприємницької діяльності, податковими органами, засобами масової інформації, фінансовими органами, інвесторами);

- загрози опосередкованого впливу, які можуть не здійснювати прямого регулярного впливу на рівень ризику, але сприяють його зміні. До них відносимо: соціально-демографічні, культурні, політичні, науково-технологічні, економічні, юридичні.

3.2. За формою прояву:

- кількісні загрози (пов'язані з недосягненням або погіршенням показників діяльності підприємства порівняно з встановленими нормативами);

- якісні загрози (пов'язані з якісними змінами у розвитку підприємства, зокрема банкрутство, корпоративні конфлікти, обвал ринку, заморожування банківських рахунків).

3.3. За сферою прояву:

- загрози інвестиційній діяльності;

- загрози фінансовій безпеці;

- загрози матеріальному забезпеченню;

- загрози конструкторсько-технологічному забезпеченню;

- загрози виробничій діяльності;

- загрози маркетингово-збутової діяльності;

- загрози науково-дослідної діяльності.

4. За можливістю прогнозування та запобігання:

4.1. За можливістю прогнозування:

- передбачувані, які відомі з досвіду господарської діяльності та можуть бути вчасно виявлені за допомогою певних індикаторів;

- непередбачувані, які виникають раптово та спрогнозувати їх неможливо.

4.2. За ступенем ймовірності:

- неймовірні;

- малоймовірні;

- реальні.

4.3. За проявом ймовірності настання:

- явні, тобто реально існуючі, наочні;

- латентні, тобто приховані, замасковані.

4.4. За можливістю запобігання:

- керовані, рівнем та наслідками яких можливо управляти або які можливо запобігти;

- некеровані, процес керування якими є неможливим або надто складним та запобігти яких не є можливим.

5. За наслідками дії:

5.1. За ступенем подолання:

- відновлювальні, які передбачають можливість усунення негативних наслідків впливу дії загроз;

- непоправні, результати впливу яких неможливо повністю ліквідувати чи усунути.

5.2. За масштабами збитків:

- незначні, вплив яких не створює будь-яких матеріальних чи фінансових втрат для підприємства;

- значні, які обумовлюють певні значні втрати для підприємства;

- катастрофічні, вплив яких зумовлює визначальні втрати матеріальних, фінансових, людських ресурсів та призводить до банкрутства та ліквідації підприємства.

5.3. За ступенем небезпеки:

- небезпечні та особливо небезпечні.

Запропонована класифікація дає можливість найбільш повно представити характеристику загроз нижченаведеному рис. 2.2.

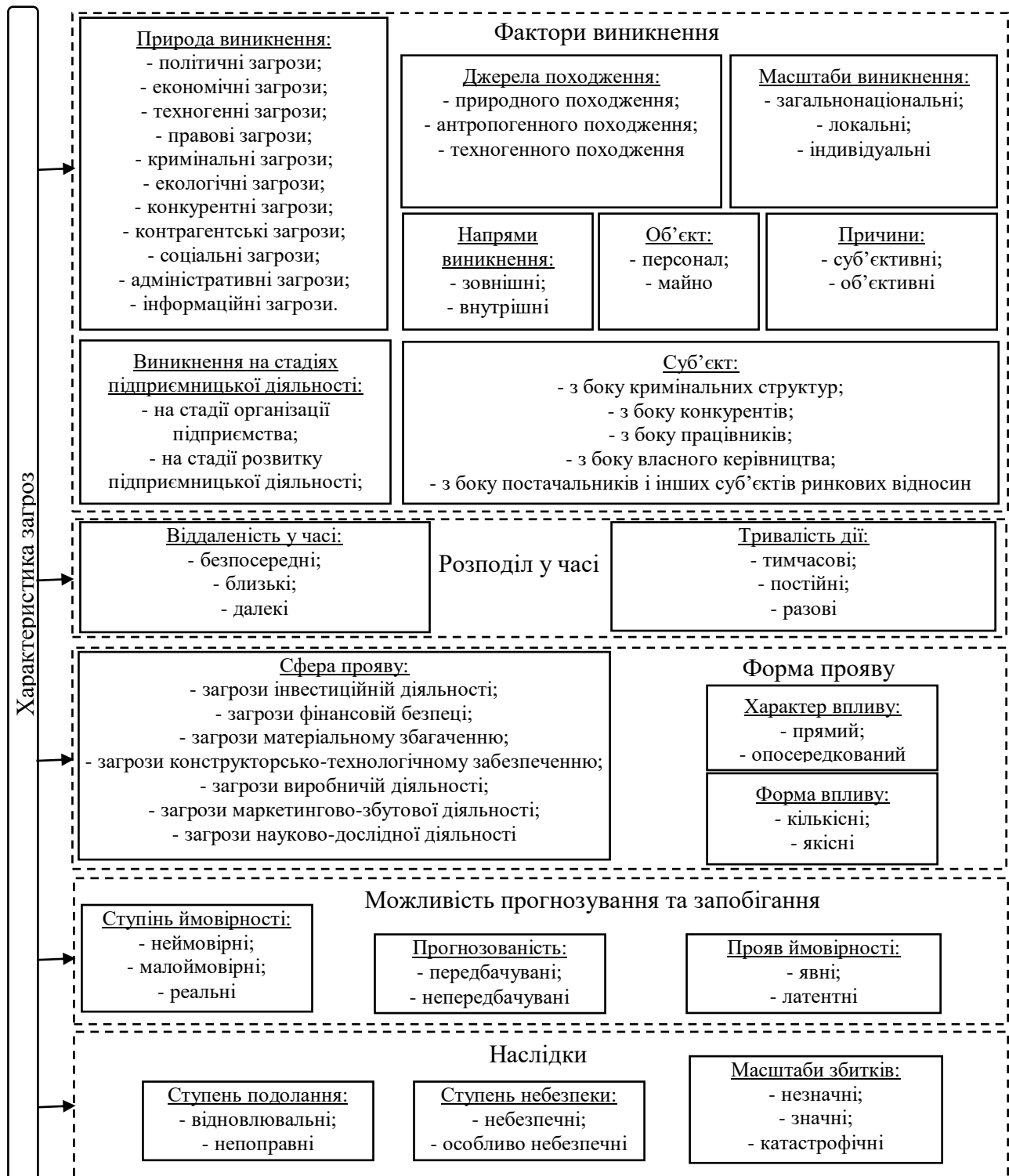


Рис. 2.2. Характеристика загроз

2.3. Рівні забезпечення економічної безпеки підприємства, установи, організації

У сучасній економічній безпекології є декілька підходів до розуміння сутності економічної безпеки підприємства (захисний, діяльнісний, стійкісний, еволюційний, процесний, ресурсно-функціональний, конкурентний та гармонізаційний). Одні з підходів лише формуються, а іншим (захисний, діяльнісний, ресурсно-функціональний, гармонізаційний) вже належать міцні позиції в економічній безпекології підприємства.

Доцільно вважати, що узагальнено дефініція поняття «економічна безпека» трактується та містить елементи (рис. 2.3):

- по-перше, через характеристику стану системи, а саме – стійкість, стабільність тощо;
- по-друге, через здатність протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам;
- по-третє, через можливість повноцінної реалізації всіх функцій суб'єкта господарювання;
- по-четверте, через повноцінне забезпечення усіма необхідними ресурсами та їх використання у виробничо-господарській діяльності.

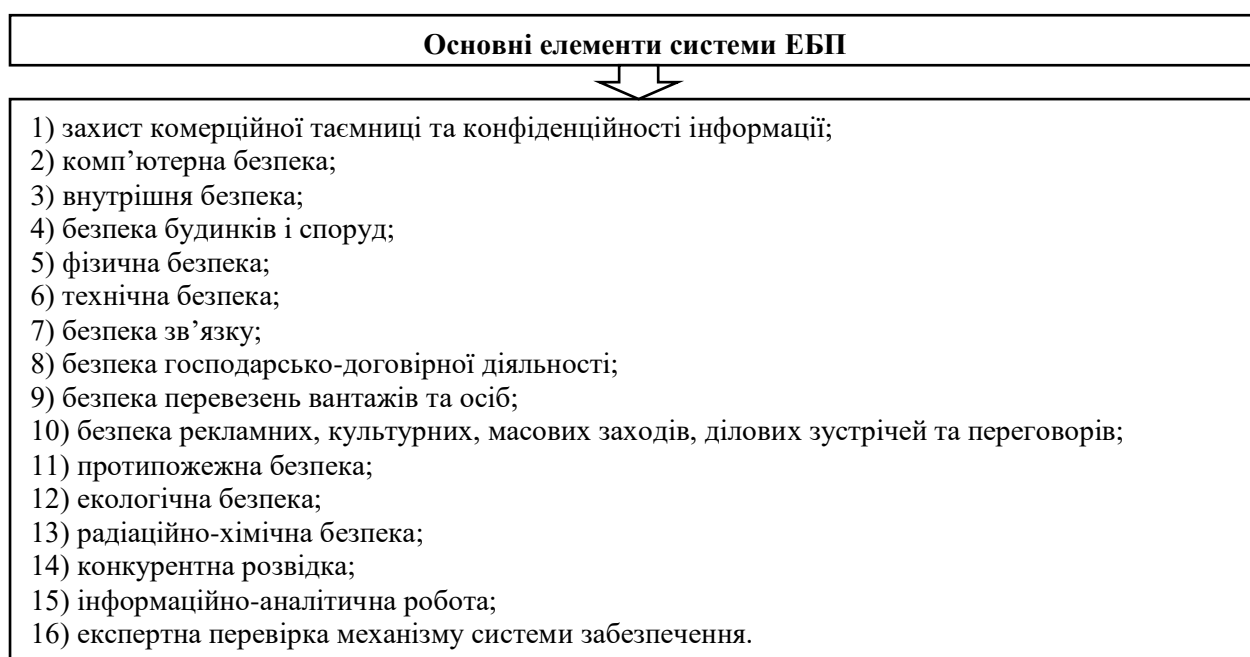


Рис. 2.3. Елементи системи ЕБП

Організація системи безпеки будь-якого комерційного підприємства повинна мати такі чотири рівні:

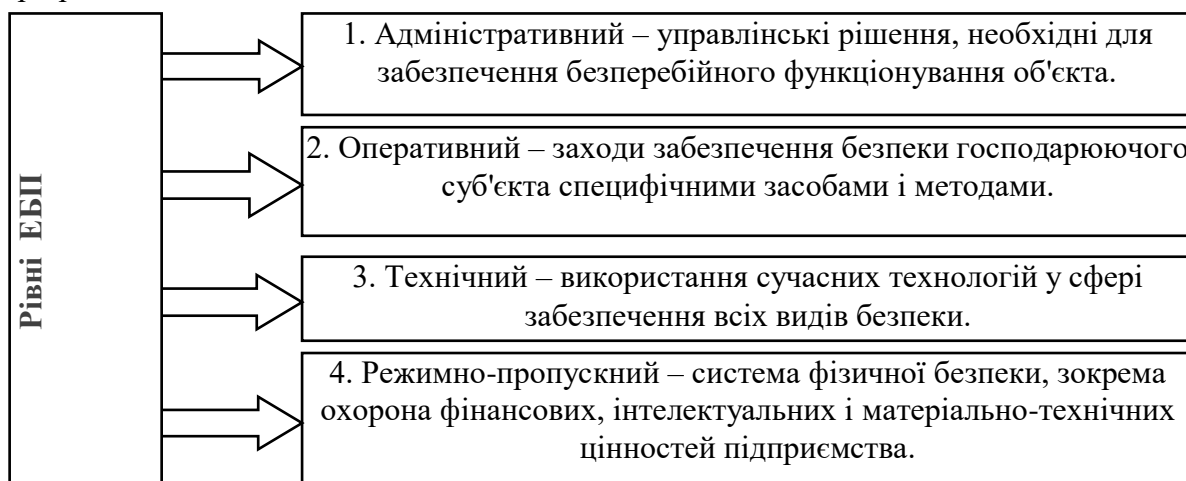


Рис. 2.4. Основні рівні ЕБП

При цьому захист території охоплює такі основні компоненти (рис. 2.5):

- механічну систему захисту;
- пристрій сповіщення про спроби вторгнення;
- оптичну (телевізійну) систему пізнання порушників;
- оборонну систему (звукова і світлова сигналізація);
- центральний пост управління охорони;
- персонал (патрулі, постові, чергові, мобільна група швидкого реагування, оператори).

Для оцінювання ЕБП потрібен відповідний інструмент, який докладно поданий О. С. Іваніловим [18]. Критерій (інтегральний показник) ЕБП повинен задовольняти такі умови:

- наявність чітких фіксованих меж;
- зіставність різночасових оцінок рівня економічної безпеки одного підприємства, а також підприємств різних галузей;
- простота і доступність методики розрахунку, яка ґрунтується на наявних облікових даних, її універсальність.



Рис. 2.5. Типова тривимірна модель комплексної системи безпеки підприємства

Вплив усіх внутрішніх та зовнішніх факторів ЕБП дістає свій прояв у зміні показників його діяльності. Звідси, рівень економічної безпеки підприємства $P_{ек.б}$ може бути поданий у вигляді функції багатьох змінних:

$$P_{ек.б} = F(X_i) = \alpha_1 f(x_1) + \alpha_2 f(x_2) + \dots + \alpha_i(x_n), \quad (\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1) \quad (2.1)$$

де x_1, x_2, \dots, x_n – основні показники діяльності підприємства;

– $f(x_1), f(x_2), \dots, f(x_n)$ – локальні функції залежності рівня економічної безпеки від відповідних показників діяльності підприємства;

– $\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_n$ – частка значущості кожного показника для економічної безпеки підприємства;

– i – кількість показників.

Щоб вивести функцію рівня економічної безпеки підприємства, розглянемо її залежність від одного показника – $f(x_i)$ при незмінних значеннях решти показників.

Значення показника рівня ЕБП мають розташовуватись у загальноприйнятій декартовій системі координат:

- по осі абсцис – значення аргументу,
- по осі ординат – значення функції.

Над віссю абсцис X розташовується дільниця економічної безпеки, максимальне значення її рівня становить 1.

Під віссю абсцис X розташовується дільниця економічної небезпеки, мінімальне значення її рівня становить -1 .

У реальному житті не існує абсолютної захищеності (а також абсолютної небезпеки), тому рівень економічної безпеки (так само як і рівень економічної небезпеки) ніколи не досягне свого максимального (мінімального) значення, нескінченно наближаючись до нього.

Значення показника x , є додатним.

Графік функції перетинає вісь X у критичній точці $x_{кр}$. Це гранична точка між дільницями економічної небезпеки і безпеки, в якій рівень економічної безпеки підприємства дорівнює 0 .

Функція є зростаючою або спадною, залежно від типу показника. Можна виділити три типи економічних показників: показник – «мінімум», показник – «максимум», показник – «інтервал».

Для показника першого типу критичне значення мінімально можливе для досягнення економічної безпеки (при $x > x_{кр}$ і $P_{ек.б} > 0$), представником є продуктивність праці.

Для другого типу показників, навпаки, коли $x > x_{кр}$ і $P_{ек.б} < 0$, представником є коефіцієнт спрацювання основних виробничих фондів.

Для третього типу показників функція економічної безпеки підприємства стає додатною лише при значеннях аргументу, що лежать у межах певного інтервалу, представником може слугувати частка фонду оплати праці у витратах підприємства на виробництво продукції (робіт, послуг). Коли його значення є меншим від 20 і більшим від 70 %, існує небезпека для діяльності підприємства.

В інтервалі між критичними значеннями аргументу $x_{кр1}$ та $x_{кр2}$ показника третього типу значення функції лишається сталим і найвищим, рівним $1 - \alpha$, де α – нескінченно мала величина.

Крива першого типу зростає до значення $1 - \alpha$ у точці $x = x_{max}$, відповідній максимально можливому реальному значенню показника, яке є найліпшим для досягнення економічної безпеки. У подальшому крива асимптотично наближається до 1 .

Крива другого типу убуває до значення $-1 + \alpha$ у точці $x = x_{*max}$, що відповідає максимально можливому реальному значенню показника, яке є найгіршим для досягнення економічної безпеки. У подальшому крива асимптотично наближається до -1 .

Аналогічно поводить функція залежно від показника третього типу.

За основу формули цієї залежності від показника – мінімуму приймають формулу функції показникового закону розподілу неперервної випадкової величини:

$$F(X) = 1 - e^{-\lambda x} \quad (2.2)$$

Графік цієї функції має вигляд кривої, що асимптотично наближається до 1 . Виконавши перетворення формули, необхідні для перенесення початку графіка у точку x , а також для описання лівої (від'ємної) гілки графіка функції, яка залежить від показника – «мінімуму», можна отримати:

$$\begin{aligned} F_1(X) &= 1 - e^{-\lambda_1(x-x_{кр})} \\ F_2(X) &= 1 - e^{-\lambda_2(x-x_{кр})} \end{aligned} \quad (2.3)$$

де $F_1(x)$ – функція, що описує залежність рівня економічної безпеки від показника діяльності підприємства на інтервалі від 0 до $x_{кр}$.

$-F_2(x)$ – функція, що описує залежність рівня економічної безпеки від показника діяльності підприємства, коли його значення перевищує $x_{кр}$.

$-F_2(x)$ – функція, що описує залежність рівня економічної безпеки від показника діяльності підприємства, коли його значення перевищує $x_{кр}$ (рис. 2.6).

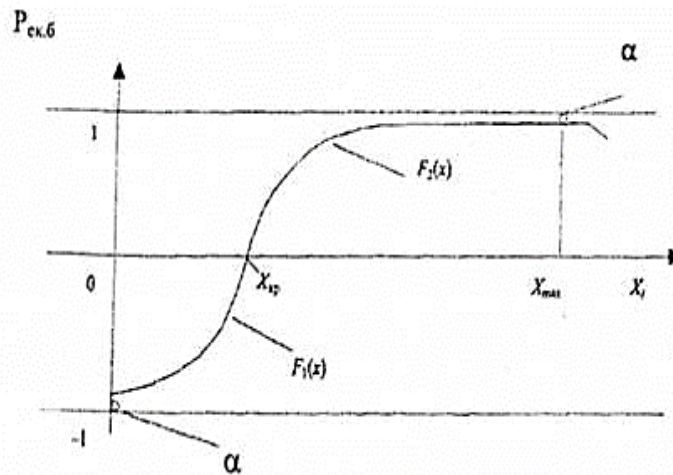


Рис. 2.6. Графік залежності рівня економічної безпеки підприємства від показника – «мінімуму» [18]

Величини λ_1 і λ_2 визначаються логарифмуванням рівнянь лівої та правої гілок кривої у точках $(0; -1 + \alpha)$ і $(x_{\max}; 1 - \alpha)$, відповідно;

$$\lambda_1 = \ln \alpha : x_{\text{кр}}$$

$$\lambda_2 = \ln \alpha : (x_{\text{кр}} - x_{\text{max}}) \quad (2.4)$$

З огляду на критичні та максимальні значення кожного показника і прийняту величину α виводяться формули залежності рівня економічної безпеки підприємства від кожного з показників його діяльності – типу «мінімум», «максимум» та «інтервал».

Частка значущості показників у рівні економічної безпеки підприємства визначається пропорційно середнім відсоткам зростання функції $f(x_i)$ (лівої та правої віток) при зміні аргументу x_i на 1 %.

Для підприємств різних галузей набір показників, які характеризують їхню виробничо-фінансову діяльність, буде неоднаковим. Але принципи вибору показників для всіх підприємств є спільними: показники мають бути, по-перше, надійними; по-друге, зіставними в різні періоди; по-третє, узагальнюючими (синтетичними) для своїх груп; по-четверте, відносно незалежними один від одного для забезпечення адекватності розробленої формули. Необхідно перевірити всі показники на мультиколінеарність і виключити сильно корельовані (коефіцієнти кореляції котрих перевищують 0,80-0,85). З двох сильно корельованих факторів виключається менш важливий логічно та слабше пов'язаний з результатом (рівнем економічної безпеки підприємства).

Вихідні критичні значення показників треба трактувати як теоретичні (розрахункові). Реальними ж є значення ті, що лежать на межі ділянки ризику та ділянки безпеки.

2.4. Організація взаємодії складових компонентів системи економічної безпеки установи, організації, підприємства

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

Надійний захист економічної безпеки підприємства можливий лише за комплексного і системного підходу до її організації. Тому в економіці існує таке поняття, як система економічної безпеки підприємства. Ця система забезпечує можливість оцінити перспективи зростання підприємства, розробити тактику і стратегію його розвитку.

Система економічної безпеки підприємства – це комплекс організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних і пропагандистських заходів, спрямованих на забезпечення діяльності підприємства та реалізацію захисту його інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Найпоширенішим підходом щодо структури економічної безпеки підприємства є виділення в її межах функціональних складових.

Критеріями розмежування складових економічної безпеки підприємства є:

- об'єкти (ресурси) захисту;
- діяльність підприємства, яку слід захищати.

За об'єктами (ресурсами) захисту виділяють:

➤ фінансову, яка передбачає забезпеченість фінансовими ресурсами, достатніми для розширеного відтворення та виконання існуючих зобов'язань, фінансову стійкість, захищеність від зовнішніх та фінансово-економічних інтересів підприємства;

➤ матеріальну-сировинну, що відображає можливість безперерйного виробництва продукції, завдяки відлагодженому постачанню сировини, комплектуючих та матеріалів належної якості; техніко-технологічну, котра зумовлює наявність на підприємстві необхідної техніки, використання ним нових прогресивних технологій (залежить від ступеня зносу основних фондів та коефіцієнтів їх оновлення);

➤ інтелектуально-кадрову, яка відображає забезпеченість підприємства управлінським та промислово-виробничим персоналом, рівень плинності кадрів на підприємстві, достатність їх освітньо-кваліфікаційного рівня, захищеність від переманювання працівників конкурентами;

➤ інформаційну, що означає захищеність від посягань на комерційну таємницю підприємства, об'єкти його інтелектуальної власності, дотримання в секреті конфіденційної інформації працівниками підприємства;

➤ ринкову – захист від зовнішніх та внутрішніх загроз ринковій позиції підприємства: недобросовісної конкуренції, іміджу фірми, торговій марці, будь-яких дій, що можуть призвести до зниження частки підприємства на ринку.

Виходячи з діяльності, яку здійснює підприємство, можна виділити безпеку його (рис. 2.7):

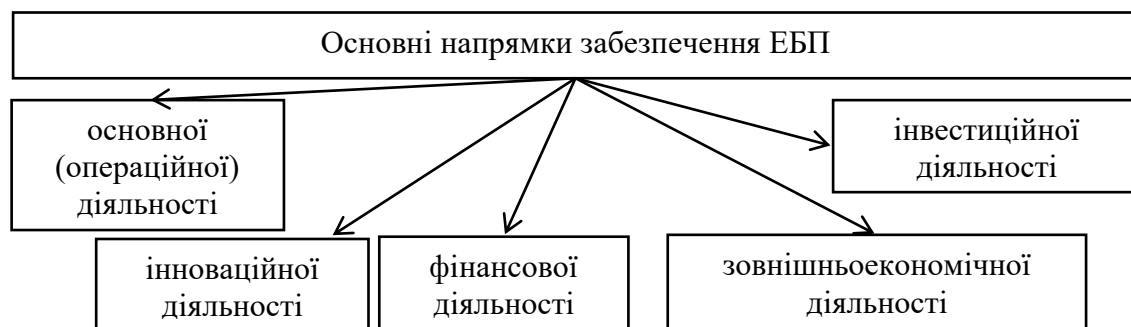


Рис. 2.7. Основні напрямки забезпечення ЕБП

Центральне місце у системі економічної безпеки підприємства належить її фінансовій складовій, яка виражає мету та узагальнює результати його господарської діяльності.

Побудова системи економічної безпеки підприємства (СЕБП) з урахуванням її детермінант базується на результатах вирішення таких питань:

- формування аксіоматичної основи дослідження, вихідні положення якої є фундаментом для формування подальших висновків;
- визначення складу та характеру впливу детермінант СЕБП;
- визначення індикатору системи економічної безпеки підприємства, який визначає особливості її побудови залежно від певних детермінант;
- опис особливостей побудови СЕБП залежно від певних детермінант.

Основою подальших висновків та напрацювань вибрано сукупність тверджень, які складають аксіоматичну основу дослідження. Уточнення такої аксіоматичної основи

необхідне для побудови логічних суджень та перевірки істинності висновків. Аксиоматична основа дослідження є такою:

1) у сучасних складних умовах діяльності підприємства наявність СЕБП як спеціалізованого суб'єкта управління, призначенням якого є забезпечення діяльності підприємства від ризиків, загроз та наслідків їхньої актуалізації, необхідна;

2) у загальному вигляді структура системи економічної безпеки підприємства становить собою сукупність об'єктів, суб'єктів та способів їхнього захисту, зв'язки та відносини між якими визначаються виконуваними системою функціями та режимом функціонування системи;

3) система економічної безпеки підприємства розглядається як сукупність організаційних стосунків суб'єктів захисту, які відображають логіку їхньої поведінки при здійсненні взаємопов'язаних цільових дій організаційно-правового та економічного характеру для захисту об'єктів безпеки підприємства з використанням різноманітних способів відповідно до прийнятої на підприємстві концепції економічної безпеки та відповідної політики, що реалізує її положення

4) СЕБП формується не історично, а є об'єктом організації, будується цільовим чином залежно від потреб підприємства та особливостей його діяльності;

5) СЕБП не є універсальною, не єдиною за своїм змістом, виконуваними функціями та вирішуваними завданнями; СЕБП має бути спеціалізованою залежно від особливостей діяльності конкретного підприємства;

б) зміст, складність та виконувані функції СЕБП залежать від кількох детермінант.

Насправді, кожне з тверджень (1)-(6) принципово з позиції наукового пізнання не є аксіомою, проте розглядається як аксіома при вирішенні питання побудови СЕБП залежно від певних детермінант. Тобто за частковою роллю під час дослідження такі твердження вибрані як аксіоми, але за змістом вони є фактами, що можуть бути доведені емпірично або з використанням причинно-наслідкового аналізу.

Побудова СЕБП з урахуванням певних детермінант потребує уточнення їхнього розуміння та складу. У загальному випадку більш виправдано говорити про сукупність чинників, які впливають на побудову СЕБП. Але з урахуванням характеру такого впливу та необхідно цільову спрямованість СЕБП доцільно розглядати не чинники побудови системи, а її детермінанти, оскільки чинники не стільки суто впливають на побудову СЕБП, скільки визначають її зміст, виконувані функції та вирішувані завдання, характер тощо.

Отже, детермінанти СЕБП розглядаються як чинники, вплив яких визначає зміст, склад, структуру, масштаб, складність та режим функціонування СЕБП. Тому детермінанти обов'язково мають бути враховані при побудові системи. Пропоновані детермінанти СЕБП надано на рис. 2.8.

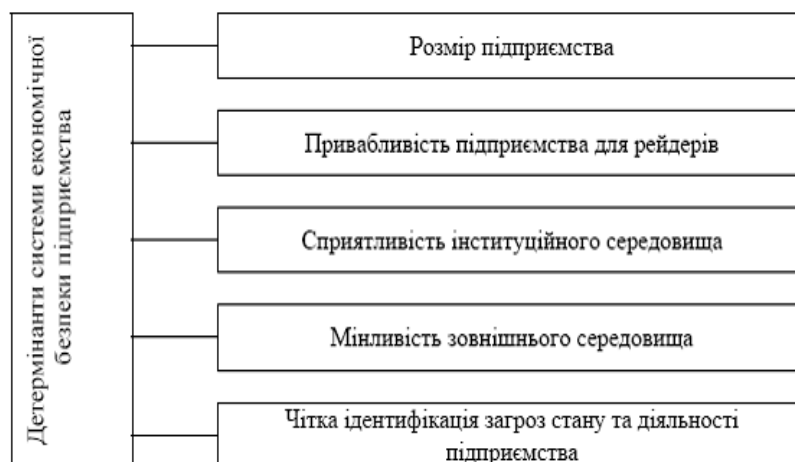


Рис. 2.8. Детермінанти СЕБП

Розмір підприємства є вагомим детермінантом СЕБП стосовно масштабу та структури системи: чим більш великим є підприємство, тим, з одного боку, більш великими є його можливості та ресурси. Але, з іншого боку, виникають специфічні ризики і додаткові загрози.

Бо якщо для малого підприємства дуже часто СЕБП як така відсутня, оскільки часткові завдання забезпечення економічної безпеки вирішуються фрагментарно, як правило, керівництвом (або власниками) підприємства, то для великого підприємства сукупність завдань стосовно забезпечення економічної безпеки виконується спеціалізованим підрозділом, який підпорядковується керівництву підприємства або представникам його власників.

В сучасних умовах вітчизняної економіки на побудову СЕБП впливає привабливість підприємства, яка розглядається з позиції потенційних рейдерів. На жаль, рейдерство як соціально-економічне явище отримало поширення в Україні, що суттєво ускладнює діяльність суб'єктів господарювання, а також призводить до виникнення ризиків для власників бізнесу. Отже, за умов низької привабливості підприємства для рейдерів деякі функції та окремі завдання СЕБП непотрібні, що зумовлює спрощення структури системи. Зворотна залежність теж справедлива: висока привабливість підприємства для рейдерів зумовлює необхідність побудови розвиненої ешелонованої СЕБП.

Впливовою детермінантою СЕБП є сприятливість інституційного середовища, яке розглядається (за Л. Девісом та Д. Нортон) як сукупність базових політичних, соціальних та юридичних правил, що формують базис для виконання економічних функцій виробництва, розподілу та обміну.

Вплив інституційного середовища на діяльність підприємства є комплексним:

- таке середовище визначає рівень захисту інтересів підприємства державними агентами, характеризує міру влади державних агентів,
- визначає спроможність підприємства відстоювати свої інтереси у взаємодії з державними агентами,
- впливає на мінімальний рівень трансакційних витрат на підприємстві тощо.

Стосовно економічної безпеки підприємства та побудови СЕБП вплив інституційного середовища є дуже відчутним: розвинене інституційне середовище дозволяє підприємству офіційно перекласти частину завдань та функцій щодо забезпечення економічної безпеки на державні органи (судову владу, органи правопорядку, органи антимонопольного регулювання тощо). Відповідно, у такій ситуації підприємство може собі дозволити мати менш розвинену СЕБП без втрати економічної безпеки.

Але зворотна залежність теж справедлива: нерозвинене інституційне середовище примушує підприємство відповідні завдання виконувати самостійно. Відповідно, підприємство потребує більш комплексної СЕБП, яка виконує частину функцій, які зазвичай виконують суб'єкти інституційного середовища.

Важливою детермінантою СЕБП є зовнішнє середовище підприємства, стан якого описується такими характеристиками як турбулентність та агресивність. Взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем можна розглядати з різних позицій, базуючись на різноманітних теоретичних положеннях: ідея турбулентності І. Ансоффа, принцип необхідної різноманітності Р. Ешбі, «виклик – відповідь» А. Тойнбі.

Але незалежно від цього висновок залишається інваріантним: зовнішнє середовище визначає реакцію підприємства для забезпечення економічної безпеки.

Отже, характеристики зовнішнього середовища визначають особливості побудови СЕБП: чим більш агресивним, динамічним, мінливим та турбулентним є таке середовище, тим більш функціональною має бути система економічної безпеки підприємства.

Нарешті, важливою детермінантою СЕБП є чітка ідентифікація загроз стану та діяльності підприємства. СЕБП має чітке призначення – убезпечувати стан та діяльність підприємства, захищати його інтереси та активи, нейтралізувати загрози підприємству.

Наявність реальних загроз, їхня кількість та взаємозв'язок, міра актуалізації та реалізації прямо впливають на характеристики СЕБП.

У складі підсистем підприємства лише СЕБП є майже єдиною, діяльність якої скерована на виявлення, прогнозування та своєчасну нейтралізацію загроз в діяльності підприємства. Сказане не означає, що інші підсистеми управління підприємством взагалі не звертають увагу на загрози, але фахівці окремих функціональних підрозділів не завжди можуть оцінити вплив конкретних загроз на стан та діяльність підприємства в цілому.

Отже, чим варіативнішими та реальнішими є загрози у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, тим більш складнішою має бути СЕБП.

Детермінанти СЕБП використовуються не лише при побудові системи, а й при виборі режиму функціонування системи. Режим функціонування СЕБП може закладатися при її проектуванні, а може визначатися при функціонуванні системи. Обидва підходи можуть використовуватися, їхній вибір залежить від умов діяльності конкретного підприємства.

Будь-яка система (і СЕБП не є винятком) може функціонувати і розвиватися. Функціонування СЕБП розглядається як виконання системою своїх функцій, в межах яких виконуються певні види робіт та дій, тоді як розвиток СЕБП – як набуття системою нових якостей, рис, властивостей внаслідок змін її компонентів та структури. Саме виконання функцій визначає цілісність СЕБП та її характеристики і дозволяє виконувати призначення системи – забезпечення діяльності підприємства. Поняття "режим функціонування СЕБП" не передбачає розвиток системи.

СЕБП може різною мірою та в різному обсязі виконувати свої функції та вирішувати поставлені завдання, що зумовлює виникнення поняття «режим функціонування СЕБП». Залежно від актуалізації функцій та обсягу їхнього виконання і виникає поняття «режим функціонування СЕБП».

Режим функціонування СЕБП як форма актуалізації функцій системи розглядається як сукупність характеристик та параметрів виконання системою своїх функцій, міра узгодження виконання функцій у просторі та часі та рівень організаційного забезпечення єдності компонентів системи (документальне, кадрове тощо), що забезпечує виконання системою свого призначення (забезпечення стану та діяльності підприємства), збереження компонентів системи та їхнє відтворення.

Серед характеристик СЕБП у контексті режиму її функціонування найсуттєвішими є обсяг та періодичність виконання функцій системи. Режим функціонування СЕБП крім виконання функцій системи передбачає ще обслуговування цієї системи.

2.5. Положення та особливості системного, програмно-цільового, інституційного підходів до управління системою економічної безпеки

Програмно-цільовий метод дозволяє задовольнити негайну потребу у здійсненні інтеграційних процесів у різних галузях господарювання. Даний метод надає можливість досягнення цілей, що передбачають докорінні зміни у соціальній, екологічній та економічній сферах. Для цього необхідним є забезпечення інтеграції діяльності або об'єднання матеріальних та фінансових ресурсів незалежних суб'єктів-учасників програм.

Для програмно-цільового методу характерним є те, що він забезпечує реалізацію одночасно двох типів інтеграції соціально-екологічних та науково-технічних процесів: просторової, що потребує об'єднання зусиль суб'єктів, які належать до різних галузей, регіонів або форм власності, та часової, що робить можливим досягнення чіткої послідовності і єдності різних етапів (стадій) загального процесу досягнення кінцевої цілі, що передбачена програмою.

Планове використання потенціалу галузі, в якій розвивається підприємство, чи регіону в системі забезпечення економічної безпеки територій є одним із головних засобів наближення до європейських стандартів. Перевага використання програмно-цільового

підходу в контексті забезпечення економічної безпеки регіону особливо відчутна в умовах неефективності ринкового механізму та системної економічної кризи.

Програмно-цільовий підхід до рішення регіональних проблем, у тому числі й до забезпечення економічної безпеки регіону, слід розглядати як інструмент регіональної політики, що одночасно забезпечує як формування цієї політики в цілому, так її реалізацію у вигляді конкретних програм різного рівня і призначення.

На цій підставі *програмно-цільовий підхід* слід розуміти як реалізацію сукупності планових, організаційних, економічних та інформаційних заходів, що дозволяє підпорядковувати діяльність усіх господарських суб'єктів регіону на досягнення встановлених цілей.

Функціональна роль програмно-цільового підходу полягає в тому, щоб виявити принципи та внутрішню логіку формування регіональної економіки, визначити структуру й елементи, їхній взаємозв'язок і механізм функціонування. Пристосування програмно-цільового підходу до забезпечення економічної безпеки регіону дозволить:

- чітко визначити рівень показників економічної безпеки, який відповідає цілі економічного розвитку;
- збільшити контрольованість економічних процесів у регіоні, що впливають на стан економічної безпеки;
- досягти прозорості дій регіонального управління у напрямі забезпечення економічної безпеки;
- підвищити якість і зваженість управлінських рішень щодо напрямку забезпечення регіональної економічної безпеки;
- визначити та вирішити пріоритетні цілі та завдання;
- взаємоузгодити за термінами та ресурсами заплановані заходи;
- посилити відповідальність виконавців запланованих заходів для досягнення визначеного конкретного результату.

Для підвищення ефективності програмно-цільового методу регулювання регіональної економіки та забезпечення регіональної економічної безпеки потрібно максимально скоротити кількість програм розвитку регіону до найважливіших, планові показники встановлювати максимально ефективні, об'єкт управління перемістити від ресурсів до соціально-економічних процесів.

Системний аналіз визначення термінології програмно-цільового підходу потребує розкриття значення таких термінів, як: «програма», «цільова програма» та «екологічна програма».

Програма у перекладі з грецької мови – це публічна об'ява, розпорядження, указ. Також програму визначають, як:

- 1) сукупність взаємопов'язаних заходів, план дій, спрямованих на досягнення єдиної цілі, вирішення єдиної проблеми;
- 2) систематизований перелік заходів, спрямований на досягнення єдиної мети і завдань;
- 3) комплекс взаємопов'язаних господарських та інших заходів;
- 4) основний інструмент програмно-цільових методів планування та управління. Деякі визначення містять суспільно-політичні терміни та поняття. Наприклад, програмою вважають:

- 1) наперед продуманий план якої-небудь діяльності, роботи тощо;
- 2) ідейний напрям, політична платформа, якою керується яка-небудь організація, партія, товариство, друкований орган або окремий політичний, державний, суспільний діяч;
- 3) документ, в якому викладено основні положення діяльності політичної партії, організації або окремого політичного, державного, суспільного діяча. З наведених визначень є очевидним, що термін «програма» може бути вживаним у різному сенсі.

Формування будь-якої політики відбувається в організаційно інституціональному середовищі, що утворюється під впливом офіційних та неофіційних обмежень.

На процес формування екологічних програм впливають інституціональні чинники, що пов'язані зі сферою природокористування. Інституції створюють підґрунтя, що сприяє суспільству формувати порядок і зменшувати, при можливості, невизначеність у процесі природокористування. Вони є ключем до розуміння взаємозв'язку між природними системами та суспільством.

Під інституціями також слід розуміти «правила гри» в суспільстві, визначені людьми офіційні та неофіційні обмеження, які спрямовують людську взаємодію у певний напрям, тобто закони, правила, звичаї, норми. Вони визначають та обмежують сукупність варіантів вибору для індивідів.

Програмно-цільове управління має значний потенціал застосування, який можна використовувати в сучасних умовах розвитку підприємств. Цей метод при застосуванні його в стратегічному управлінні, як ніякі інші дозволяє знизити комерційні ризики, що виникають у динамічному зовнішньому середовищі.

Цільова комплексна програма встановлює етапи, порядок та механізми управління процесом послідовного досягнення цілей. При цьому програма розвитку підприємства не зводиться до простого переліку заходів, а являє собою систему взаємопов'язаних заходів, що, орієнтуючись на особливі закономірності розвитку зовнішнього середовища, викликає ефект синергії.

Програмно-цільове управління має бути реалізовано поетапно: виявляються і аналізуються проблеми, формується дерево цілей, розробляється відповідна програма, створюється механізм її реалізації, проектується система подальшого моніторингу виконання програми, проводиться її оцінка і корегування після здійснення моніторингу.

Перший етап – виявлення проблем і обґрунтування їх актуальності. На даному етапі повинна бути з'ясована сутність проблемної ситуації, сформульовані в загальному вигляді проблеми, на розв'язання яких спрямована відповідна програма. Основними завданнями цього етапу будуть:

- обґрунтування характеру проблеми не тільки в момент дослідження, але і в близькій перспективі;

- оцінка ступеня її впливу на виробництво, соціальну сферу, екологію і т.д.

Одержувані на даному етапі кількісні характеристики можуть служити основою для оцінки ефективності програми за допомогою зіставлення витрат на її розробку і реалізацію з тим ефектом, який може бути досягнутий при її здійсненні, або відповідних витрат в іншому випадку. Особливостями цього етапу будуть застосування сучасних методів аналізу:

- SWOT-аналіз;

- GAP-аналіз;

- аналіз ресурсів;

- аналіз механізму управління;

- комплексний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації;

- ранжування проблем за пріоритетністю для організації, ресурсозабезпечення при їх вирішенні.

Другий етап – визначення мети програми. За результатами попереднього етапу повинна бути сформульована генеральна мета програми.

Під метою програми розуміється кількісний або якісний результат, який необхідно досягти до певного моменту часу. Цілі мають бути сформульовані таким чином:

- щоб можна було чітко контролювати хід їх реалізації;

- мати конкретну результативність, виражену в ясних, зрозумілих і досяжних індикаторах;

- бути збалансовані і кореспондуватися з поточними цілями організації;

- бути орієнтовані і адаптовані до розвитку зовнішнього середовища.

Третій етап – декомпозиція мети програми. На цьому етапі здійснюється побудова дерева цілей. Принципи системного аналізу дозволяють розгорнути кінцеву мету програми в ієрархічну систему цілей.

На цьому етапі повинні бути реалізовані такі завдання:

- формування системного характеру генеральної мети програми;
- забезпечення послідовності декомпозиції мети;
- перехід від загального опису до конкретизації;
- забезпечення підпорядкованості цілей.

Четвертий етап – розробка варіантів програми. Певною мірою імовірнісний характер економічних і соціальних процесів, науково-технічного прогресу, а також альтернативний характер виділення об'єкту програми обумовлюють необхідність багатоваріантного підходу до розробки системи заходів будь-якої програми. При цьому варіанти повинні відрізнятися не тільки кількісними значеннями за окремими параметрами, а й концептуально.

Особливість даного етапу в тому, що програма повинна володіти широким набором властивостей:

- цілісністю, що сприяє підвищенню ефективності планової управлінської діяльності в підприємстві, що забезпечує повноту дій, необхідну для досягнення поставлених цілей та узгодженість зв'язків між ними;
- актуальністю – орієнтацією програми на вирішення найбільш значущих проблем розвитку підприємства;
- прогнозованістю – властивістю програми відображати в своїх цілях і плановані дії не тільки найближчі, але і перспективні вимоги розвитку підприємства;
- раціональністю – визначенням у програмі таких цілей і засобів їх досягнення, які, для даного комплексу розв'язуваних проблем і наявності ресурсів дозволять отримати максимально корисний результат;
- реалістичністю – забезпечення відповідності між бажаним і можливим за наявності обмежень в ресурсах на реалізацію програмних заходів;
- контрольованістю – визначення кінцевих і проміжних цілей, очікуваних результатів, що забезпечують доступний спосіб перевірки реально отриманих результатів на їх відповідність цілям.

П'ятий етап – вибір варіанту реалізації програми і формування комплексу заходів її здійснення. Багатоваріантний підхід до розробки системи заходів програми обумовлює необхідність вибору найкращого, найефективнішого шляху досягнення цілей програми. Це дозволяє підвищити ступінь обґрунтованості програми, повніше реалізувати можливості програмно-цільового методу планування та управління.

Особливостями цього етапу є:

- обов'язкова персональна відповідальність за виконувани заходи;
- своєчасність проведення заходів;
- недоліки ресурсного забезпечення заходів програми;
- оптимальність структури заходів за напрямками реалізації програми;
- векторна спрямованість процесу виконання заходів на досягнення індикаторів цілей;
- проміжні етапи результативності та індикатори заходів для полегшення моніторингу і контролінгу виконання заходів і програми в цілому.

Шостий етап – контроль за реалізацією програми. На даному етапі програмно-цільового управління проводиться збирання, облік та аналіз всієї інформації, що стосується результатів виконання програмних заходів. При цьому контролюються не тільки тимчасові характеристики заходів, їх виконання у встановлені терміни, але й інші показники.

Сьомий етап – коригування заходів для досягнення запланованих результатів. Цей етап необхідний, якщо відбувається відхилення фактичних результатів виконання заходів програми від запланованих.

Основними завданнями цього етапу є:

- моніторинг інформації, отриманої на попередніх етапах;
- пошук і дослідження причин, що призвели до відхилень від очікуваних результатів;
- розробка комплексу заходів, необхідних для усунення цих причин і ліквідації наслідків такого відхилення;

- пошук шляхів ліквідації відставання від графіка виконання заходів підприємств;
- пошук можливих варіантів додаткового ресурсного забезпечення програмних заходів.

Використання програмно-цільового управління ефективно не тільки в стратегічному управлінні, але і в багатьох інших випадках, зокрема, коли потрібно прискорити вирішення таких проблем, як впровадження нових технологій, створення нових товарів або послуг, реінжиніринг бізнесу. Доцільно застосовувати даний метод також у випадку, якщо виконання конкретного завдання пов'язане з цільовим розподілом ресурсів, із створенням нових підрозділів або робочих груп.

Ефективність програмно-цільового управління на сучасному етапі розвитку економіки визначається:

- ефектом цілісності програм розвитку підприємства, забезпеченістю взаємозв'язків цілей, завдань і заходів;
- правильно обраними індикаторами стратегічної програми розвитку, націленої на максимально можливий корисний ефект;
- чутливістю комплексу різних систем, що взаємодіють при застосуванні програмно-цільового управління, що дозволяє управлінському персоналу мати достатньо часу для прийняття рішення в разі збою реалізації програмних заходів;
- чіткою орієнтацією організації на кінцевий результат, що допомагає швидше знаходити рішення складних проблем розвитку, максимально мобілізувати наявні резерви;
- комплексним аналізом самої організації і його зовнішнього середовища;
- полегшенням прийняття управлінських рішень, заснованому на використанні спеціальних методів збору і акумулювання інформації;
- координацією і комунікацією всіх процесів життєдіяльності підприємства, орієнтованих на стратегічні цілі;
- мобільністю в переналаштуванні (реформуванні, модернізації) процесів розвитку підприємства;
- можливістю передбачення змін середовища та прогнозування процесів зміни на підприємстві;
- полегшенням постановки стратегічних цілей і ключових завдань розвитку підприємства;
- ефективним вирішенням ключових завдань в стислі терміни;
- звільненням керівників вищого рівня від вирішення оперативних завдань, для подальшого використання їх знань і досвіду в інноваційному розвитку організації.

Незважаючи на всі переваги, застосування програмно-цільового управління пов'язане з рядом труднощів. Це стосується, по-перше, визначення цілей і завдань. Тут можливі помилки через те, що кінцеві цілі здаються очевидними.

По-друге, ускладнюється проблема збалансованості і пропорційності заходів програми. Програми зазвичай охоплюють не всі сторони розвитку організації, а її окремі підрозділи. Тому при програмно-цільовому управлінні особливо важливо збалансувати розвиток організації в цілому.

І по-третє, відбувається ускладнення системи управління. Крім усього іншого, для реалізації програмно-цільового управління зазвичай створюється громіздка система документів, і буває, що в ході роботи втрачається почуття міри і сама система цільового управління і його інформаційного обслуговування стає настільки громіздкою, що втрачає свої очевидні переваги.

В даний час використання програмно-цільового управління на вітчизняних підприємствах широко не поширене. Основна причина цього полягає в тому, що впровадження в підприємства програмно-цільового управління пов'язано з високими фінансовими та трудовими витратами.

Отже, програмно-цільовий підхід – це сучасний і, безумовно, високоефективний метод управління розвитком підприємства. У нинішніх економічних умовах, що вимагають від підприємства повної мобілізації всіх наявних у розпорядженні ресурсів, програмно-цільове

управління дозволяє надійно домагатися вирішення поставлених завдань і досягнення цілей. Важливим позитивним моментом впровадження цього методу в практику управління підприємствами машинобудівної галузі є те, що більшість з них в тій чи іншій мірі використовують деякі елементи програмно-цільового управління, що складають основу стратегічного управління, бюджетування, контролінгу та інших напрямів менеджменту

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Контрольні запитання, які здобувачі освітнього ступеня «магістр» та аспіранти повинні мати законспектованими та на які повинні вміти дати відповіді:

1. Розвиток та сучасний зміст поняття економічної безпеки підприємства, установи, організації.
2. Головні загрози економічній безпеці підприємства, установи, організації.
3. Економічна безпека суб'єктів господарювання основних видів економічної діяльності в Україні.
4. Державне регулювання економічної безпеки підприємства, установи, організації.
5. Трактуювання економічної безпеки установи, організації, підприємства.
6. Групування небезпек і загроз економічній безпеці.
7. Рівні забезпечення економічної безпеки підприємства, установи, організації.
8. Організація взаємодії складових компонентів системи економічної безпеки установи, організації, підприємства.
9. Положення та особливості системного, програмно-цільового, інституційного, підходів до управління системою економічної безпеки.

Навчальні питання:

1. Розвиток та сучасний зміст поняття економічної безпеки підприємства, установи, організації.
2. Головні загрози економічній безпеці підприємства, установи, організації.
3. Економічна безпека суб'єктів господарювання основних видів економічної діяльності в Україні.
4. Державне регулювання економічної безпеки підприємства, установи, організації.

Рекомендації до питань теми:

- У процесі підготовки до навчальних питань з даної теми рекомендується:
- дослідити розвиток поняття економічної безпеки підприємства;
 - охарактеризувати та засвоїти основні загрози економічній безпеці підприємства;
 - ознайомитися із особливостями державного регулювання економічної безпеки підприємства, установи, організації.

Додаткові запитання:

1. Трактуювання економічної безпеки установи, організації, підприємства.
2. Групування небезпек і загроз економічній безпеці.
3. Рівні забезпечення економічної безпеки підприємства, установи, організації.
4. Організація взаємодії складових компонентів системи економічної безпеки установи, організації, підприємства.
5. Положення та особливості системного, програмно-цільового, інституційного, підходів до управління системою економічної безпеки.

Запитання та завдання для самостійного контролю:

Завдання 1. Провести хронологічний аналіз нормативно-правових актів, у яких закладено правове регламентування процесу забезпечення економічної безпеки підприємств, установ, організацій. Результати аналізу представити у формі таблиці

№ п/п	Документ	Рік прийняття	Положення, що стосуються економічної безпеки підприємств, установ, організацій
...

Завдання 2. Графічно зобразити структуру систему економічної безпеки, встановити зв'язки між її елементами.

Теми рефератів та доповідей:

1. Групування небезпек і загроз економічній безпеці установи, організації, підприємства за кваліфікуючими ознаками.
2. Пріоритети в застосуванні заходів, які повинні вживати підрозділи служби безпеки підприємства для виконання покладених на них завдань.
3. Формування системи управління економічною безпекою підприємства, установи, організації на засадах теоретичних підходів до управління.
4. Механізм взаємодії функціональних складових комплексної системи безпеки при проведенні заходів з протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам та ризикам діяльності підприємства, установи, організації.



ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

- 3.1. Суть, мета та завдання управління економічною безпекою підприємства.
- 3.2. Суб'єкти та об'єкти управління економічною безпекою підприємства.
- 3.3. Основні принципи та методи управління економічною безпекою підприємства.
- 3.4. Характеристика основних функцій управління економічною безпекою підприємства
- 3.5. Механізми управління економічною безпекою підприємства.

Мета – визначити мету та завдання управління економічною безпекою підприємства, суб'єкти та об'єкти, принципи, методи та функції, існуючі механізми управління економічною безпекою підприємства.

Основні категорії та поняття: управління, управління СЕБП, суб'єкт управління, об'єкт управління, функції управління, механізм управління

* Використана та рекомендована література 1-3, 5-10, 12-30, 32, 33, 35, 50, 53, 54, 61, 75, 77, 78.

3.1. Суть, мета та завдання управління економічною безпекою підприємства

Під управлінням економічною безпекою підприємства розуміємо сукупність взаємопов'язаних процесів планування, організації, мотивації і контролю, які забезпечують економічну безпеку підприємства.

Система економічної безпеки підприємства є комплексом організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз. Систему заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно погоджувати з цілями діяльності підприємства і ресурсами, які є на конкретному підприємстві. Місія підприємства, основні цілі і комплекс заходів із забезпечення рівня його економічної безпеки повинні мати вектори однакової направленості.

Тільки на основі виявлення інтересів підприємства й їх гармонізації з суб'єктами зовнішнього середовища, що взаємодіють із останнім, можливе забезпечення економічної безпеки. Така гармонізація розглядається як форма активного захисту інтересів підприємства.

Система управління економічною безпекою підприємства, до складу якої входить сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових, контролюючих і мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, з урахуванням особливостей діяльності підприємства забезпечує отримання прибутку, розмір якого достатній для знаходження господарюючого суб'єкта в стані економічної безпеки.

Досягнення мети економічної безпеки буде забезпечуватись виконанням ряду завдань серед яких:

- забезпечення ефективної діяльності суб'єкта підприємництва, насамперед у тих напрямках, які формують для нього економічні переваги;
- захист суб'єкта підприємництва від негативного впливу кримінальних елементів, корупції та протидія втягуванню його в незаконну фінансову діяльність;
- протидія актам недобросовісної конкуренції у взаємовідносинах підприємств, банків з суб'єктами ринку;

- формування економічної інфраструктури суб'єктів підприємництва, забезпечення її цілісності, автономності та стійкості, швидкої адаптації до мінливих умов функціонування;
 - формування надійних та довірливих взаємовідносин суб'єкта підприємництва з його партнерами, контрагентами та клієнтами;
 - регулювання всіх економічних процесів, що виконуються на підприємстві та запровадження відповідного режиму використання їх ресурсів;
 - захист об'єктів інтелектуальної власності суб'єкта підприємництва, особливо тих, які забезпечують конкурентні переваги суб'єкта на ринку;
 - забезпечення (найбільш повне) потреб та інтересів працівників суб'єктів підприємництва, підтримка їх виробничої ініціативи, формування фірмового патріотизму;
 - моніторинг економічної ситуації у середовищі діяльності суб'єкта підприємництва.
- Стратегія управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільного існування повинна включати наступні складові (рис. 3.1):

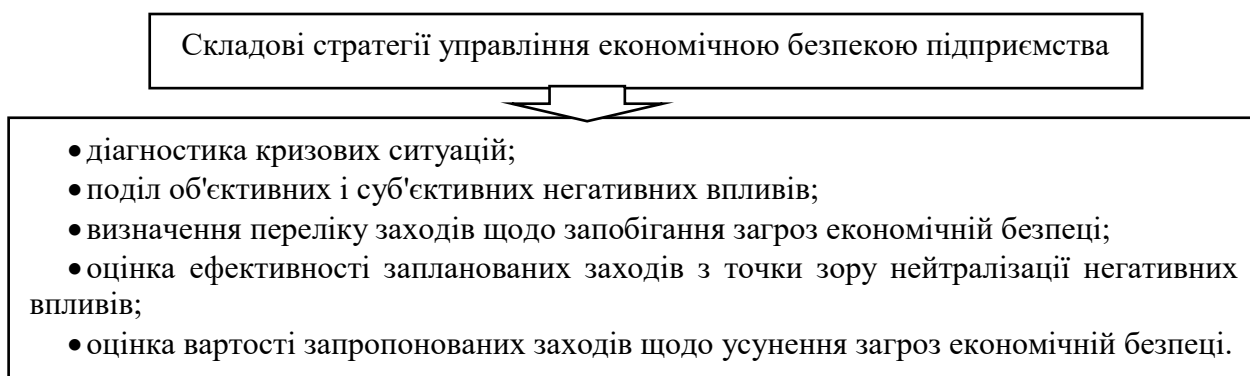


Рис. 3.1. Складові стратегії управління економічною безпекою підприємства

До числа основних завдань системи економічної безпеки будь-якої комерційної структури відносяться:

1. Захист законних прав та інтересів підприємства та його співробітників.
2. Збір, аналіз, оцінка даних і прогнозування розвитку обстановки.
3. Вивчення партнерів, клієнтів, конкурентів, кандидатів на роботу в компанії.
4. Своєчасне виявлення можливих прагнень до підприємства та його співробітників з боку джерел зовнішніх загроз безпеки.
5. Недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності та окремих осіб із протиправними намірами.
6. Протидія технічному проникненню в злочинних цілях.
7. Виявлення, попередження і припинення можливої протиправної та іншої негативної діяльності співробітників підприємства на шкоду його безпеки.
8. Захист співробітників підприємства від насильницьких посягань.
9. Забезпечення збереження матеріальних цінностей і відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства.
10. Добування необхідної інформації для вироблення найбільш оптимальних управлінських рішень з питань стратегії і тактики економічної діяльності компанії.
11. Фізична і технічна охорона будівель, споруд, території і транспортних засобів.
12. Формування серед населення та ділових партнерів сприятливої думки про підприємство, що сприяє реалізації планів економічної діяльності та статутних цілей.
13. Відшкодування матеріальної та моральної шкоди, завданої в результаті неправомірних дій організацій і окремих осіб.
14. Контроль за ефективністю функціонування системи безпеки, вдосконалення її елементів.

3.2. Суб'єкти та об'єкти управління економічною безпекою підприємства

Систему економічної безпеки підприємства пропонуємо розглядати як сукупність невід'ємних її елементів та взаємозв'язків між ними, створення якої має на меті постійне гарантування її належного рівня.

Головними елементами системи є її суб'єкти та об'єкти (рис. 3.2).

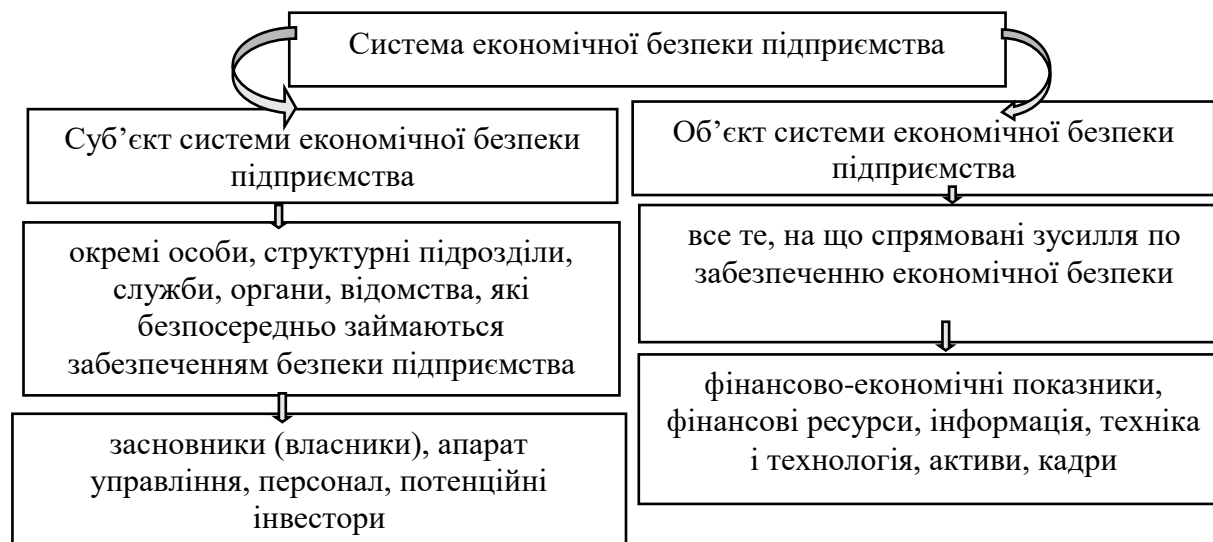


Рис. 3.2. Об'єкт та суб'єкт системи економічної безпеки підприємства

Об'єктом системи загалом виступає стабільний економічний стан діяльності фірми в поточному і перспективному періоді.

Конкретними ж об'єктами захисту виступають ресурси:

- фінансові;
- матеріальні;
- інформаційні;
- кадрові.

Суб'єкт цієї системи має більш складний характер, оскільки його діяльність характеризується не тільки особливостями і характеристиками об'єкта, а й специфічними умовами зовнішнього середовища, яке оточує суб'єкт підприємницької діяльності.

Виходячи з того, що безпека це форма існування об'єкта (у даному випадку підприємства) в середовищі загроз і небезпек можемо зазначити, що кінцевий результат безпеки (реалізації її заходів) може співпадати з кінцевим результатом діяльності самого об'єкта.

Звідси **метою економічної безпеки суб'єкта підприємств** може бути виключення можливості понесення ним збитків або упущення вигоди, економічне зростання та стабільність.

Відповідно у структурі економічної безпеки можна виділити наступні елементи.

Суб'єктами економічної безпеки за таких умов будуть виступати власники підприємств, органи управління їх діяльністю та персонал.

Системний підхід до аналізу економічної безпеки передбачає розгляд економіко-виробничої діяльності підприємства як багаторівневої структурної системи. Оцінюючи економічну безпеку, необхідно враховувати можливості функціонування підприємства протягом тривалого періоду, при цьому виокремлюють три рівні економічної безпеки: поточну, тактичну і стратегічну.

Об'єктами економічної безпеки підприємств виступають (рис. 3.3):

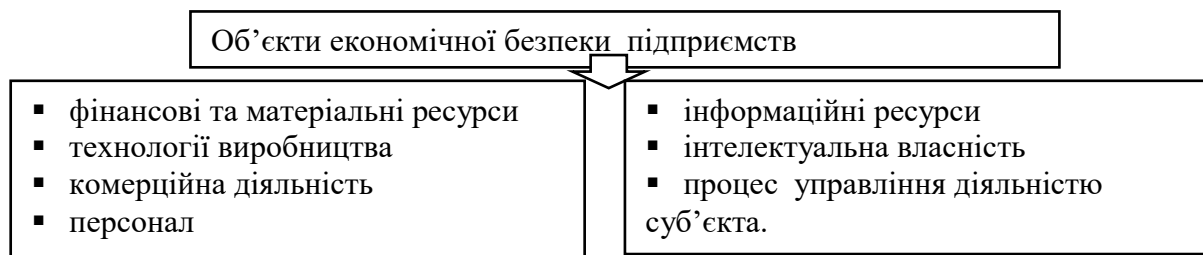


Рис. 3.3. Об'єкти економічної безпеки підприємств

Разом з тим, серед видів забезпечення економічної безпеки підприємств виступають *правове, інформаційне, науково-технічне та кадрове*.

Правове забезпечення економічної безпеки виконує функцію регулювання взаємовідносин суб'єктів підприємництва як поміж собою, з державою, іншими організаціями, які виникають у них у процесі захисту їх підприємницької, господарської, виробничої, фінансової та інших видів діяльності. *Основа правового забезпечення підприємства складають правові акти:* Конституція та закони України, підзаконні акти органів виконавчої влади, нормативно-правові документи самих суб'єктів та інші документи, які стосуються їх діяльності.

Інформаційне забезпечення спрямоване на формування у керівництва та працівників підприємства знань про ситуацію на ринку, політичну та соціальну ситуацію в певному регіоні чи в країні, особливості небезпек і загроз діяльності підприємств і інтересів працівників, виховання фірмового патріотизму.

Для ефективного інформаційного забезпечення підприємства, банки формують власний інформаційний ресурс і використовують загальнодоступні державні інформаційні ресурси та ресурси певних організацій і установ, ведуть пошук необхідної інформації в глобальній інформаційній мережі та інших відкритих джерелах.

Наукове забезпечення економічної безпеки підприємства пов'язане перш за все з розробкою нових технологій захисту їх інтересів, узагальненням досвіду забезпечення безпеки у сфері економічних взаємовідносин, а також дослідження тенденцій та перспектив розвитку заходів економічної безпеки.

Кадрове забезпечення спрямоване на формування у підприємства надійних, лояльних, стійких до небезпек і загроз, які можуть виникати у підприємницькій діяльності працівників. Формування такого персоналу може бути здійснено шляхом відбору персоналу, контролю його роботи і поведінки, забезпечення потреб і інтересів працівників, виховання фірмового патріотизму.

Забезпечення економічної безпеки у діяльності підприємства здійснюється через формування відповідних режимів, зокрема:

- режиму формування та використання їх ресурсів,
- режиму поведінки персоналу в різних умовах виробничої діяльності,
- режиму функціонування інформації,
- особливого режиму діяльності підприємства в умовах дії несприятливих факторів економічної, політичної, соціальної ситуації в країні.

Крім того, система економічної безпеки підприємства забезпечує відповідні режими поведінки самих суб'єктів на ринку з урахуванням змін на ньому та в країні.

Тут можуть запроваджуватися такі режими: режим економії, режим активізації, режим виживання і т. д.

Формування вказаних режимів забезпечується через участь усіх структур суб'єктів підприємництва у виконанні заходів безпеки за різними напрямками:

- | | |
|-------------------|----------------------------------|
| - фінансовому; | - кадровому; |
| - інформаційному; | - безпеки матеріальних ресурсів. |

А це своєю чергою забезпечить оперативність та своєчасність реагування суб'єктів на будь-які зміни внутрішньої та зовнішньої ситуації.

3.3. Основні принципи та методи управління економічною безпекою підприємства

Ефективне управління економічною безпекою підприємства повинне базуватись на таких **основних принципах**:

1. *Принцип законності* – уся діяльність підприємства повинна носити законний характер, інакше є суттєва загроза закриття такого підприємства відповідними органами як неправомірного. Вся система економічної безпеки та її функціонування мають бути побудовані у відповідності до існуючих в країні правових норм та власних правових актів суб'єктів підприємництва.

2. *Принцип економічної доцільності* – слід організовувати захист тільки тих об'єктів, витрати на захист яких менше, ніж втрати від реалізації загроз за цими об'єктами. Вартість заходів економічної безпеки не повинна перевищувати вартості отриманих від них економічних результатів.

3. *Поєднання превентивних та реактивних заходів економічної безпеки*. Превентивними вважаються заходи попереджувального характеру, що дозволяють не допустити виникнення або реалізацію загроз економічній безпеці. Реактивні – це заходи, які приймаються в разі реального виникнення загроз або необхідності мінімізації їх негативних наслідків.

4. *Принцип безперервності* – функціонування системи забезпечення економічної безпеки підприємництва має здійснюватися постійно.

5. *Принцип диференційованості* – вибір заходів з подолання загроз, що виникають, відбувається залежно від характеру загрози і ступеня тяжкості наслідків її реалізації.

6. *Принцип координації* – для досягнення поставлених завдань необхідно постійне узгодження діяльності різних підрозділів служби безпеки, самого підприємства і поєднання організаційних, економіко-правових та інших способів захисту.

7. *Повна підконтрольність системи забезпечення економічної безпеки керівництву суб'єкта підприємницької діяльності*. Інтереси системи забезпечення економічної безпеки повинні бути підпорядковані загальним інтересам всього підприємства.

8. *Принцип цілеспрямованості* вказує на те, що всі заходи економічної безпеки мають базуватись на інтересах суб'єктів підприємництва і спрямовуватись на захист тих видів діяльності, які в даний час виконує суб'єкт підприємництва.

9. *Контроль як принцип економічної безпеки* має забезпечити відповідність отриманих від проведених заходів безпеки результатів тим показникам, які передбачались при їх плануванні, а диверсифікація у свою чергу вимагає з одного боку комплексного підходу при запровадженні заходів безпеки, а з іншого – поширення їх на всі види діяльності суб'єкта підприємництва та всі регіони, в яких реалізуються його інтереси.

10. *Баланс інтересів* вимагає, щоб забезпечення економічної безпеки здійснювалось з врахуванням інтересів безпеки всіх осіб, які мають справу з тим чи іншим суб'єктом підприємництва:

- працівники;
- акціонери;
- клієнти (споживачі);
- контрагенти;
- партнери;
- держава.

Концепція управління економічною безпекою підприємства має забезпечувати комплекс методів організації управління щодо запобігання небезпекам і загрозам.

Під час управління економічною безпекою підприємства для досягнення її цілей використовують різні способи, прийоми, підходи, що впорядковують, спрямовують та організують виконання етапів, функцій, операцій, необхідних для прийняття управлінських рішень.

У сукупності – це методи управління, що формують систему правил управління економічною безпекою підприємства, збільшують знання про управління та сприяють розвитку теорії управління.

Наприклад, у практиці управління економічною безпекою підприємства роздрібною торгівлі пропонуємо виділити дві основні групи методів – загальнонаукові та відносно до функцій управління (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Методи управління ЕБП

Основу системи методів, використовуваних в управлінні, становить загальнонаукова методологія, що передбачає системний, комплексний підхід до вирішення проблем, а також застосування таких методів, як моделювання, експериментування, конкретно-історичний підхід, економіко-математичні й соціологічні вимірювання.

Специфіка управління як виду діяльності істотно впливає на форми, масштаби та результативність застосування загальнонаукових методів.

Серед значної кількості загальнонаукових управлінських методів, які доцільно застосовувати під час управління економічною безпекою підприємства, найбільш прийнятні емпіричні та експериментальні.

Емпіричні методи базуються на практичній діяльності, під час осмислення якої можна уявити особливості економічної безпеки підприємства. Ці методи поділяються на *методи спостережень та експериментальні*.

Метод спостережень надає змогу з мінімальним втручанням, шляхом спостереження отримати інформацію про рівень економічної безпеки на підприємстві, а *експериментальний метод* забезпечить дослідження економічної безпеки підприємства шляхом створення штучної ситуації для вивчення її особливостей.

Особливим під час управління економічною безпекою підприємства є *метод розумового експерименту*. У разі його застосування можна проводити розумове моделювання процесу забезпечення та гарантування економічної безпеки торговельного підприємства, установлювати її рівень під час змін умов функціонування підприємства.

Цей метод управління доречно поєднувати з *методом моделювання діяльності* щодо гарантування економічної безпеки торговельного підприємства та планування її рівня.

Під час управління економічною безпекою підприємства важливим є використання *методу комплексного підходу*. Комплексний підхід в управлінні забезпечує ефективне досягання цілей системи управління, урахуваючи взаємодію з сучасним мінливим зовнішнім середовищем, сповненим небезпек і загроз.

До загальнонаукових методів управління належить і *метод соціологічних досліджень*. Використання цього методу під час управління економічною безпекою торговельного підприємства забезпечує вирішення проблем із персоналом на підприємстві, тобто його роллю в появі відхилень від визначених цілей із досягнення відповідного рівня економічної безпеки на підприємстві та вибором шляхів його забезпечення.

Загальнонаукові методи є фундаментальною основою, на якій базуються *методи відносно функцій управління*.

3.4. Характеристика основних функцій управління економічною безпекою підприємства

Розглянемо методи управління економічною безпекою підприємства відносно виділених функцій управління. Нами класифіковано функції управління економічною безпекою підприємства на *первинні та функції з'єднання*.

До первинних функцій управління віднесено такі:

- планування (у тому числі стратегічне);
- організація (структура взаємозв'язків між структурними компонентами, тобто складовими економічної безпеки, організаційна структура);
- мотивація (мотиваційне забезпечення функціонування системи економічної безпеки);
- координація (регулювання системою економічної безпеки, оперативне керівництво);
- контроль (своєчасний контроль, оцінка ефективності функціонування системи економічної безпеки та забезпечення рівня економічної безпеки).

Функції з'єднання складаються:

- із прийняття рішень щодо управління рівнем економічної безпеки підприємства,
- функції комунікації, тобто обміну інформацією щодо формування, функціонування та підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Розглянемо детальніше методи відповідно до визначених функцій управління економічною безпекою підприємства.

Метод стратегічного планування – це метод, що забезпечує здійснення таких взаємопов'язаних функцій, як визначення цілей і завдань економічної безпеки підприємства, забезпечення достатнього рівня економічної безпеки підприємства у вигляді певних показників, що сприятиме його стабільному функціонуванню та розвитку в майбутньому. Також зазначимо, що на основі планування здійснюються всі функції управління.

На етапі реалізації планів щодо управління економічною безпекою підприємства розробляються заходи для здійснення стратегії управління.

Адміністративні методи управління економічною безпекою підприємства – це засоби адміністративного впливу на працівників. Вони поділяються на наступні (рис.3.5):

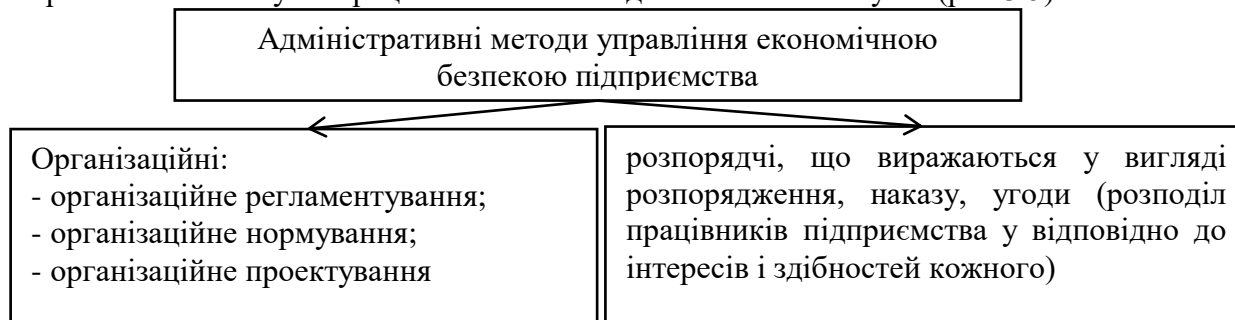


Рис. 3.5. Адміністративні методи управління ЕБП

Такий розподіл на підприємстві сприяє гарантуванню економічної безпеки та ефективнішому його функціонуванню на ринку.

Доцільність застосування *мотиваційних методів* – таких, що включають різні форми й види спонукання працівників до праці (навчання, різні моральні стимули, оплата праці, виплата премій, підвищення по службі тощо) обумовлена важливістю людського фактору під час прийняття управлінських рішень.

Суть *методу оперативного керівництва* під час управління економічною безпекою полягає у веденні безперебійної роботи та координації поточної діяльності з усіма службами та відділами. Це управління в режимі «реального часу».

Одним із найважливіших методів управління економічною безпекою підприємства є *метод контролю*. Усі методи, що нами зазначені, мають нерозривний зв'язок із ним. Метод контролю застосовується з метою виявлення загроз підприємства раніше, ніж вони будуть мати серйозні наслідки. За результатами контролю можна визначити, чи виконує система управління економічною безпекою свої цілі й свою головну функцію.

Для визначення рівня економічної безпеки деякі фахівці рекомендують застосовувати *метод аналізу та обробки сценарію, методи оптимізації, теоретико-ігрові методи, методи теорії нечітких систем, спрямовано-цільовий метод* та інші, які поки що не отримали ґрунтовного теоретичного дослідження та широкого практичного застосування.

Методи, що відповідають управлінським функціям з'єднання, складаються з *методу прийняття рішень і методу управління комунікаціями*.

Комунікації – це процес обміну ідеями та інформацією між людьми. Він є значущим під час управління економічною безпекою підприємства. Комунікації мають величезне значення для успішної діяльності підприємств і становлять одну зі складних проблем менеджменту. Ефективно працюючими керівниками вважають тих, хто ефективний у комунікаціях. Менеджери повинні досконало володіти мистецтвом комунікації. Від ефективності комунікаційних зв'язків і взаємодій залежить майбутнє підприємства та людей, що працюють на ньому.

Управління комунікаціями забезпечує підтримку системи зв'язку (взаємодії) між учасниками системи управління, передачу управлінської та звітної інформації, спрямованої на забезпечення досягнення цілей економічної безпеки підприємства. Кожен працівник підприємства має бути підготовлений до взаємодії в рамках управління економічною безпекою відповідно до його функціональних обов'язків.

Отже, слід зазначити, що *між функціями та методами управління економічною безпекою підприємства існує взаємозв'язок*, адже ці категорії менеджменту діалектично пов'язані між собою.

Реалізація функцій управління економічною безпекою підприємства здійснюється за допомогою методів управління.

До основних завдань менеджменту підприємства входить розробка методів управління, способів і прийомів впливу на працівників, що відповідають вимогам і забезпечують виконання завдань та досягнення цілей управління.

Вибір методів управління економічною безпекою підприємства залежить від мотиваційної спрямованості. Тривале застосування одного й того самого методу управління навіть у разі його ефективності не є можливим, адже керований об'єкт може втратити реакцію на керівну дію і мотивація зникне.

Тому існує проблема перманентного пошуку найкращого методу впливу для досягнення бажаного результату – забезпечення та гарантування економічної безпеки підприємства.

Зазначимо, що кожен метод управління має свої специфічні особливості, власні форми вияву, а також свої межі застосування. Тому під час управління економічною безпекою роздрібного підприємства застосування методів має відбуватися комплексно й оперативно, що забезпечить ефективність управління.

Основними функціональними цілями економічної безпеки підприємства є:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності;
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу;
- досягнення високої продуктивності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності;
- забезпечення захисту інформаційного простору, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів та відділів;
- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Контрольні запитання, які здобувачі освітнього ступеня «магістр» та аспіранти повинні мати законспектованими та на які повинні вміти дати відповіді:

1. В чому суть та мета управління ЕБП?
2. Які завдання управління ЕБП?
3. Які ви знаєте об'єкти управління ЕБП, їх особливості?
4. Які ви знаєте суб'єкти управління ЕБП, їх особливості?
5. Які вам відомі принципи управління ЕБП, їх характеристика?
6. Які методи управління ЕБП, їх класифікація?
7. Чим характерний взаємозв'язок методів та функцій управління?
8. Дайте характеристику функцій управління ЕБП.
9. В чому сутність механізму управління ЕБП?
10. Як розробляють механізм управління ЕБП?

Навчальні питання:

1. Суть, мета та завдання управління економічною безпекою підприємства.
2. Суб'єкти та об'єкти управління економічною безпекою підприємства.
3. Основні принципи та методи управління економічною безпекою підприємства.
4. Характеристика основних функцій управління економічною безпекою підприємства.

Рекомендації до питань теми:

У процесі підготовки до навчальних питань з даної теми рекомендується:

- визначити суть, мету та завдання управління економічною безпекою підприємства;
- ознайомитися і засвоїти основні та засвоїти основні суб'єкти та об'єкти економічній безпеці підприємства;
- вивчити принципи, методи та функції управління економічною безпекою підприємства.

Додаткові запитання:

1. Мета та модель системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності.
2. Документи, що визначають стандарти безпеки підприємства, установи, організації.

3. Методи та засоби інформаційного моделювання систем економічної безпеки управлінських процесів та систем.

4. Умови співробітництва різних систем безпеки організацій та установ з правоохоронними органами.

Запитання та завдання для самостійного контролю:

Завдання. Дослідити публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, у яких надаються пропозиції щодо управління системою економічної безпеки (у формі презентації).

Теми рефератів та доповідей:

1. Мета та модель системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності.

2. Модель комплексного використання власних ресурсів підприємства в системі економічної безпеки підприємства, установи, організації.

3. Опис проблемної ситуації в галузі безпеки підприємства, установи, організації.

4. Методи та засоби інформаційного моделювання систем економічної безпеки управлінських процесів та систем.

5. Умови співробітництва різних систем безпеки організацій та установ з правоохоронними органами.



ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

- 4.1. Основи організації управління економічною безпекою підприємства
- 4.2. Функції відділу економічної безпеки підприємства
- 4.3. Механізми управління економічною безпекою підприємства

Мета – вивчити засади організації та принципи управління економічною безпекою підприємства, дослідити функції відділу економічної безпеки підприємства.

Основні категорії та поняття: програма, цільова програма, екологічна програма, основи організації управління, функції управління СЕБП, ключові засади управління, принципи управління, функції відділу економічної безпеки (ЕБ), механізм управління

* Використана та рекомендована література 1-3, 5-10, 12, 13, 15-21, 23, 24, 26, 27-30, 34, 35, 44, 53-55, 57-60, 77.

4.1. Основи організації управління економічною безпекою підприємства

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

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

Економічну безпеку підприємства можна трактувати, як:

- стан захищеності усіх систем підприємства при здійсненні господарської діяльності в певній ситуації;
- стан всіх ресурсів підприємства (капіталу, трудових ресурсів, інформації, технологій, техніки, прав) та підприємницьких здібностей, при якому можливе найефективніше їх використання для стабільного функціонування і динамічного науково-технічного та соціального розвитку, здатність запобігати або швидко нівелювати різні внутрішні та зовнішні загрози;
- сукупність організаційно-правових, режимно-охоронних, технічних, технологічних, економічних, фінансових, інформаційно-аналітичних та інших методів, спрямованих на усунення потенційних загроз та створення умов для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів підприємницької діяльності відповідно до їхніх цілей та завдань;
- стан соціально-технічної системи підприємства, котрий дає змогу уникнути зовнішніх загроз і протистояти внутрішнім чинникам дезорганізації за допомогою наявних ресурсів, підприємницьких здібностей менеджерів, а також структурної організації та зв'язків менеджменту.

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

До основних *функціональних цілей економічної безпеки* належать:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої

конкурентоспроможності технічного потенціалу того чи того суб'єкта господарювання;

- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;

- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних НДДКР;

- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища.

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

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

а) формування необхідних корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, прав інформації, технології та устаткування);

б) загально стратегічне прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими;

в) стратегічне планування господарської діяльності підприємства;

г) загально-тактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими;

г) тактичне планування господарської діяльності підприємства;

д) оперативне управління господарською діяльністю підприємства;

е) здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки;

є) загальна оцінка досягнутою рівня економічної безпеки.

Суть основного завдання полягає в процедурі проведення таких розрахунків, котрі навіть у разі їх неповної адекватності уможлиблювали б отримання достатньо надійних результатів, на які можна спиратися за вибору господарської альтернативи. Крім цього, слід особливо наголосити, що механізм створення економічної безпеки має базуватися на внутрішньо системних характеристиках підприємства, тобто сама соціально-економічна система має включати "вбудовані" механізми запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам.

Концепція економічної безпеки підприємства являє собою документ, в якому відображені головні положення щодо формування та організації управління економічною безпекою підприємства.

Концепція економічної безпеки має довільну форму. Схема управління економічною безпекою підприємства подана на рис. 4.1.

4.2. Функції відділу економічної безпеки підприємства

Служба економічної безпеки (СЕБ) є структурною одиницею підприємства, що бере участь в виробничо-комерційній діяльності.

СЕБ підприємства підпорядковується керівнику підприємства і створюється його наказом. Діяльність СЕБ здійснюється у взаємодії зі структурними підрозділами підприємства. Структура і штати СЕБ залежно від обсягу робіт та особливостей діяльності визначаються керівником підприємства. Призначення на посаду начальника СЕБ підприємства, а також його звільнення проводиться тільки керівником підприємства.

Ці та інші вимоги вносяться до Положення про службу економічної безпеки, яке розробляється за вказівкою директора.

Найбільш оптимальна структура СЕБ може бути визначена при аналізі всіх функцій забезпечення економічної безпеки і виділенні з усього комплексу тих, які найбільш адекватно відповідають видам діяльності підприємства.

Основними завданнями СЕБ є:

- захист майнової і фінансової власності підприємства;
- забезпечення безпеки персоналу підприємства;
- забезпечення захисту комерційної таємниці на підприємстві;
- забезпечення безпеки комерційної діяльності підприємства.

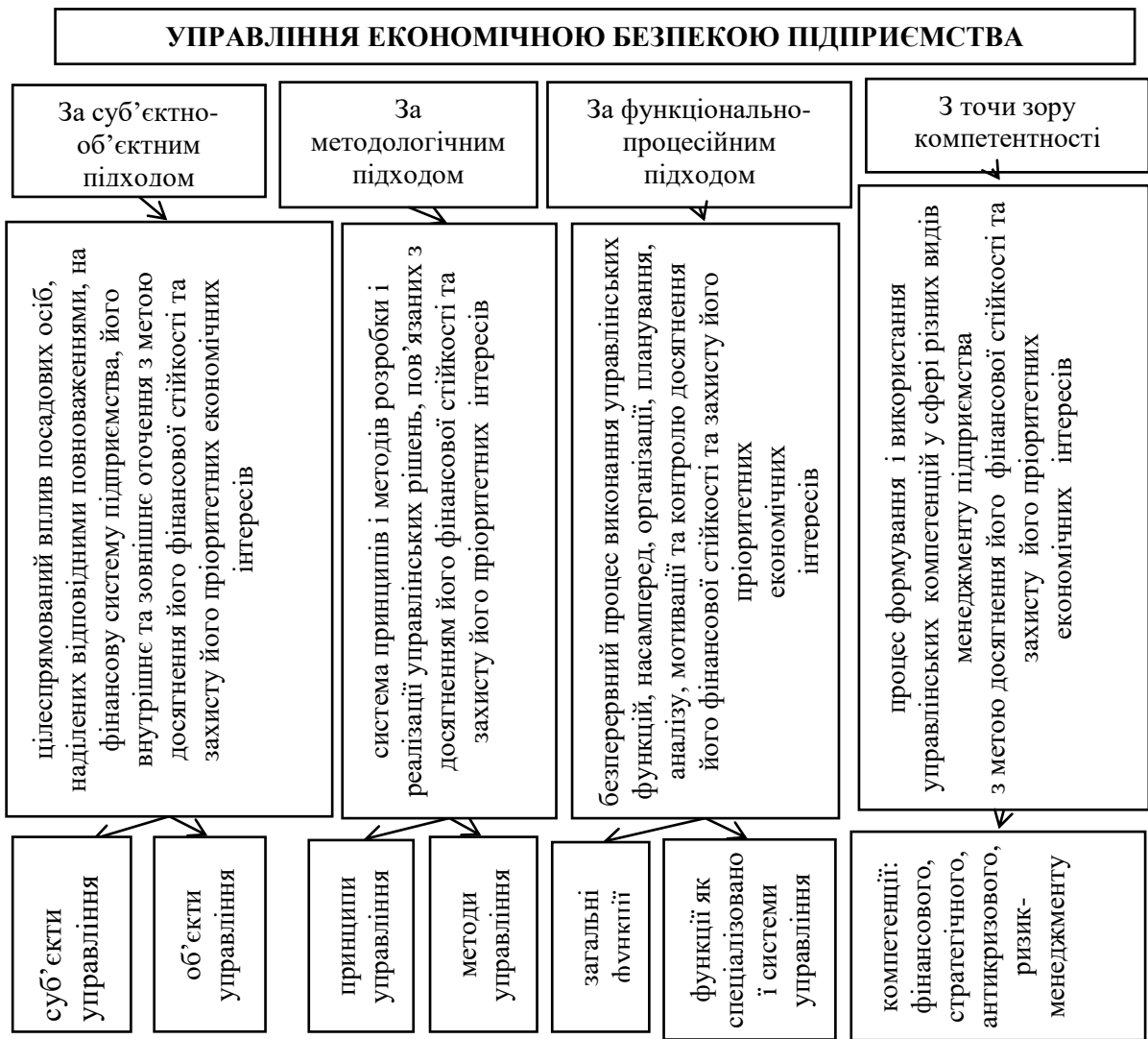


Рис. 4.1. Управління економічною безпекою підприємства

Для вирішення цих завдань служба економічної безпеки виконує на підприємстві ряд функцій, серед яких наступні.

Адміністративно-розпорядча – полягає у підготовці рішень по створенню та підтриманню системи безпеки; розподілом обов'язків, прав, повноважень; встановлення відповідальності співробітників підприємства за забезпечення економічної безпеки.

Обліково-контрольна – реалізується виділенням найбільш важливих напрямків фінансово-комерційної діяльності та роботою з виявлення зовнішніх і внутрішніх загроз фінансової стабільності та стійкості об'єкта; оцінкою їх джерел; налагодженням контролю за критичними ситуаціями; веденням обліку негативних факторів, що впливають на безпеку підприємства; накопиченням інформації про недобросовісних конкурентів, ненадійних партнерах, осіб і організації, які зазіхають на життєво важливі інтереси підприємства.

Господарсько-розпорядча – передбачає участь СЕБ у визначенні необхідних матеріальних та інших ресурсів, у підготовці та реалізації заходів щодо забезпечення збереження майна, фінансів, захисту комерційної таємниці і т.д.

Соціально-кадрова - має на увазі участь СЕБ в підборі і розстановці персоналу, вивченні причин і локалізації можливих конфліктів, виявленні передумов соціальної напруженості, інструктаж співробітників з питань своєї компетенції, контролю за дотриманням правил режиму та безпеки.

Організаційно-управлінська – полягає в участі СЕБ у створенні і підтримці ефективного функціонування структури, керуючої процесом забезпечення безпеки, а також гнучких тимчасових структур з окремих напрямів роботи, в організації взаємодії та координації між окремими ланками системи для досягнення поставлених цілей.

Планово-виробнича – реалізується у розробці комплексної програми та окремих цільових планів забезпечення безпеки підприємства, у підготовці та проведенні заході щодо їх здійснення та підтримки режиму безпеки.

Організаційно-технічна – здійснюється шляхом матеріально-технічного та фінансового забезпечення системи безпеки підприємства, освоєння спеціальної техніки.

Науково-методична – реалізується в накопиченні та освоєнні досвіду забезпечення безпеки; організації навчання співробітників підприємства, в науковому аналізі виникаючих проблем забезпечення безпеки та методичному супроводі діяльності підрозділів підприємства в цій сфері.

Інформаційно-аналітична – полягає в цілеспрямованому зборі та обробці інформації, що відноситься до сфери безпеки, створенні та використанні необхідних технічних та методичних засобів аналітичної обробки інформації, організації інформаційного забезпечення зацікавлених підрозділів і окремих співробітників відомостями, наявними в службі економічної безпеки.

Сформувавши набір функцій, виконання яких забезпечить надійний захист підприємства, керівник визначає структуру і кількісний склад СЕБ.

При визначенні структури СЕБ виходять із співвідношення «витрати – ефективність», маючи на увазі можливість в тій чи іншій мірі використовувати послуги спеціалізованих підприємств.

Для середнього підприємства на основі співвідношення «витрати – ефективність» можливе використання так званої *матричної схеми побудови системи економічної безпеки*, яку умовно можна представити у вигляді табл.4.1.

Таблиця 4.1

Функції структурних підрозділів підприємства щодо забезпечення економічної безпеки

Підрозділ	Прогноз втрат	Оцінка партнерів і конкурентів	Захист матеріальних і фінансових коштів	Захист інформації	Підбір і перевірка кадрів
Юридичний відділ	X			X	X
Економічні служби	X	X		X	
Відділ маркетингу		X			
Відділ охорони			X		
Відділ кадрів					X

Матрична структура побудови системи економічної безпеки припускає використання існуючих підрозділів при зосередженні контрольних і координаційних повноважень в руках певної посадової особи, наприклад заступника директора з безпеки.

Для великих підприємств, що мають численний персонал, високорентабельне виробництво, які застосовують високі технології, доцільно створення власної служби економічної безпеки з більш складною структурою, що включає в себе кілька підрозділів, які в сукупності своєю діяльністю забезпечують вирішення завдань за чотирма напрямками: охорона матеріальних цінностей, захист комерційної таємниці, робота з персоналу та забезпечення безпеки комерційної діяльності.

Можливий варіант побудови організаційної структури служби економічної безпеки підприємства представлений на рис. 4.2.



Рис. 4.2. Варіант побудови організаційної структури служби економічної безпеки підприємства

Основні положення організації служби безпеки фіксуються в основоположних правових, юридичних і організаційних документах підприємства, що базуються на законодавчих нормативних актах, а також статут підприємства, колективний договір, трудові договори, правила внутрішнього трудового розпорядку співробітників, посадові обов'язки керівників, фахівців, робітників і службовців.

Основоположними документами, що додають юридичну силу організації та діяльності СЕБ, є її статут, положення про структурні підрозділи, штатні розклади, посадові інструкції, інструкції з діловодства.

4.3. Механізми управління економічною безпекою підприємства

Сукупність стратегічних рішень у розрізі характеру реагування на зміни факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ ряд дослідників поділив на два основних елементи – групи стратегій підтримки економічної безпеки (стратегії усунення існуючих загроз, запобігання можливим загрозам, компенсації збитку) та групи стратегій відновлення економічної безпеки (стратегії збільшення прибутків, зниження витрат, продажу активів, комплексна стратегія відновлення).

Специфічна роль інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства в сучасній економічній системі та надзвичайна чутливість до стану економіки робить її більш ризикованою порівняно з іншими сферами діяльності. Її підвищена ризикованість може загрожувати стану економічної безпеки підприємства.

Дуалістичний характер впливу інвестиційно-інноваційної діяльності на стан економічної безпеки полягає в тому, що, з одного боку, безпечний розвиток підприємства є неможливим без упровадження продуктових та процесних інновацій, технологічних змін, інвестиційної діяльності, а з іншого, – їх реалізація призводить до підвищення ризикованості діяльності підприємства при просуванні продукції на ринок, віддаленості строків повернення вкладених коштів, що, як наслідок, може привести до погіршення рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Таким чином, специфічного характеру процесу управління економічною безпекою надає наявність таких ознак, що характеризують даний процес:

- прийняття рішення та розвиток складної системи в часі може мати велику кількість стратегій;
- на етапі формування рішення та прийняття управлінського впливу аналітики не мають можливості подати повної картини розвитку ситуації;
- прийняття рішення базується на прогнозуванні тенденції розвитку системи в часі;
- існує невизначеність, пов'язана з подальшим впливом прийнятого рішення на проблемну ситуацію.

У цілому здатність до швидкого реагування на різноманітні зміни зовнішнього середовища формується шляхом створення нового або вдосконалення наявного механізму управління економічною безпекою та надає підприємству конкурентних переваг для досягнення визначених цілей. Управління економічною безпекою доцільно формувати як підсистему загальної системи управління, що тісно пов'язана з вирішенням підприємством інших проблем, а тому вона повинна мати підпорядкований характер. У цілому механізм управління економічною безпекою можна описати за допомогою схеми, основні параметри якої описують зміст управлінських дій, їх провідні функції та варіанти можливих рішень (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Концептуальна схема механізму управління економічною безпекою підприємства

Етап I. На першому етапі визначення місії та стратегічних цілей підприємства в рамках управління його економічною безпекою слід урахувувати, що на мету впливають як зовнішні відносно системи фактори (зовнішні вимоги, потреби, програми), так і внутрішні фактори (потреби, можливості, програми самої системи та її елементів, виконавці). При цьому останні фактори є такими, що об'єктивно впливають на процес формування мети, особливо при використанні в системах управління дефініції «мета» як засобу спонукання до дії. Мета може формуватися на основі взаємодії, суперечок або коаліцій як між зовнішніми, так і між внутрішніми факторами, які існували раніше та перебували в постійному русі та цілісності.

Оцінка радикальності та тривалості змін зовнішнього та внутрішнього середовищ є основою створення та контролю балансу підприємства із зовнішнім середовищем, аналізу можливостей підприємства.

Ідентифікацію вагомості загроз для певного підприємства пропонується здійснювати за допомогою матриці «загрози-втрати», яка визначає позицію (зона критичного, високого, середнього, низького та мінімального рівнів небезпеки) на основі двох орієнтирів – імовірності виникнення загрози та можливості втрати досягнутого рівня економічної безпеки. Оцінювання проводиться двома блоками (рис.4.4):

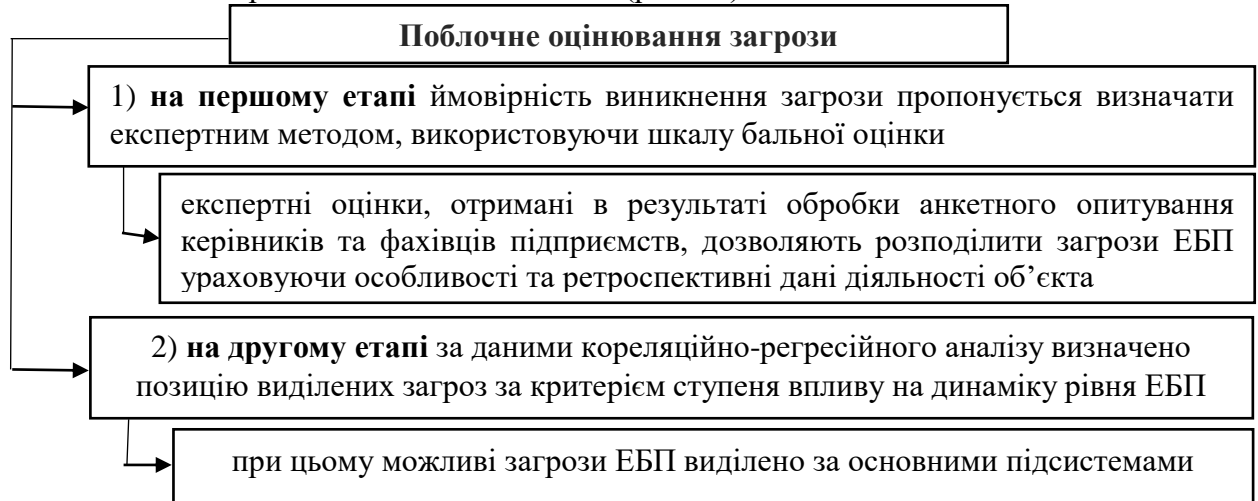


Рис. 4.4. Поблочне оцінювання

Таким чином, управління економічною безпекою підприємства повинне базуватися на принципах забезпечення її раціонального рівня, який не обмежує можливості прогресивного розвитку системи та одночасно резервує ресурси для підтримки стабільності граничних умов, урахувавши дуалістичний характер впливу інвестиційно-інноваційної діяльності на стан економічної безпеки.

Раціональність у контексті забезпечення рівня економічної безпеки пропонуємо розуміти як баланс своєчасної, адекватної реакції підприємства на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, тобто її відповідність потенційним руйнівним наслідкам дії загроз.

Етап II. Для прийняття рішення про пріоритетність реакції підприємства щодо самозбереження, стабілізації, формування конкурентної, інноваційної позиції або позиції забезпечення довгострокового потенціалу в рамках управління економічною безпекою підприємства пропонується застосування методу аналізу ієрархій. Метод аналізу ієрархій уперше був розроблений Т. Сааті та широко використовується в аналітичному плануванні відомих компаній західних країн, таких, наприклад, як Ford, Microsoft.

Сферою застосування цього методу є розподіл ресурсів, визначення пріоритетів при відборі альтернативних рішень, проведення аналізу «вартість-ефективність».

Процес застосування методу аналізу ієрархій складається з трьох етапів.

1) На першому етапі виконується структурування проблеми відбору, результатом якого є представлення процесу прийняття рішення у вигляді підпорядкованої ієрархії або мережі.

В елементарному вигляді ієрархія формується з вершини (мети) через проміжні рівні – критерії до найнижчого рівня, який є набором альтернатив та системи зв'язків, що демонструють взаємний вплив чинників (критеріїв) та альтернатив. Таким чином, основою першого етапу є застосування системного підходу з проблеми прийняття рішення, що реалізується за допомогою таких положень:

– виявлення та пояснення тенденцій до більшої спеціалізації та зменшення зв'язності елементів системи;

– ідентифікація та впорядкування домінуючих елементів перед описанням системи як єдиного цілого, орієнтація на використання обмежених ресурсів насамперед для управління домінуючими елементами;

– при збиранні релевантної інформації про систему використання творчих здібностей ОПР для визначення бажаного призначення та структури системи, ідентифікація складових частин та формування альтернативних стратегій втручання;

– орієнтація на остаточний результат, полегшення порівняння альтернатив з метою вибору найприйнятнішої;

– як відкрита система методика повинна використовувати інформацію із зовнішнього середовища для перевірки правильності управління системою та модифікації її призначення або дозволити імітувати реакції зовнішнього середовища.

2) На другому етапі встановлюються пріоритети критеріїв та проводиться оцінювання кожної альтернативи за встановленими критеріями із застосуванням методу попарних порівнянь елементів відносно їхнього впливу на загальну для них характеристику. Система попарних порівнянь дає результат, який можна подати у вигляді обернено симетричної матриці. Оцінювання проводиться на основі запропонованої автором методу шкалою інтенсивності від 1 до 9. Отже, метод аналізу ієрархій дозволяє провести декомпозицію складного процесу прийняття рішення шляхом виділення елементарних, формалізованих складових частин даного процесу.

3) На третьому етапі реалізації методу ієрархій за допомогою механізму визначення власних векторів матриць пріоритетів та алгоритму обчислення глобальних пріоритетів альтернатив відносно мети розраховується підсумковий рейтинг – позиції першочерговості альтернатив у процесі прийняття рішення з орієнтиром здійснення вищезазначеної мети. Таким чином, метод ієрархій базується на системному підході та експертній оцінці та дозволяє на проміжному етапі сформувавши рейтинг локальних пріоритетів критеріїв відносно мети. Можливість перевірки суперечливості оцінок експертів шляхом визначення рівня узгодженості та можлива їх корекція є ще однією перевагою методу ієрархій. Відповідно до цієї методики визначимо пріоритети альтернатив щодо якісних критеріїв системи економічної безпеки підприємства. З цією метою необхідно розглянути альтернативи стосовно мети, реалізації якої вони сприяють. Альтернативами в нашому випадку є реакції підприємства щодо самозбереження, стабілізації, формування конкурентної, інноваційної позицій або позиції забезпечення довгострокового потенціалу в рамках управління економічною безпекою підприємства. Локальними критеріями, на нашу думку, є якісні характеристики системи управління економічною безпекою підприємства.

На рис. 4.5 схематично зображено ієрархічний взаємозв'язок між альтернативами, що обираються, та критеріями в системі забезпечення раціонального рівня економічної безпеки підприємства.

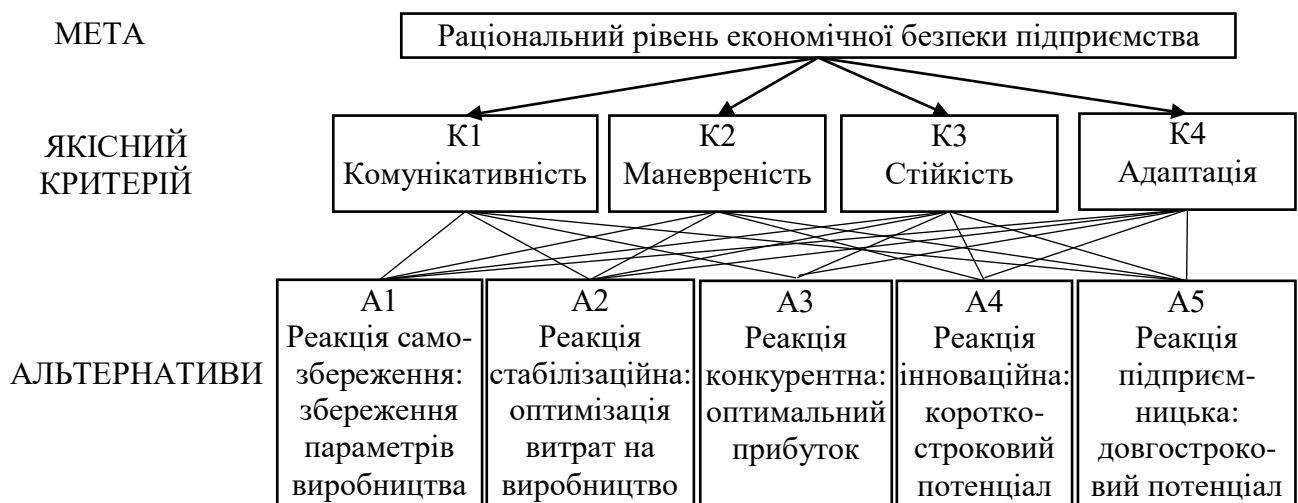


Рис. 4.5. Ієрархічний взаємозв'язок між альтернативами, що обираються, та критеріями в системі забезпечення раціонального рівня ЕБП

Отже, систему управління економічною безпекою підприємства розглянуто як особливий різновид і відносно самостійну, локальну підсистему управління підприємством. Запропонована концепція управління загальносистемними характеристиками системи економічної безпеки підприємства вирішує проблему вдосконалення процесів управління за рахунок використання нових універсальних формалізованих якісних характеристик зазначеної системи: комунікативність, маневреність, стійкість та адаптивність. Окремим елементом побудованої системи є використання запропонованого методичного підходу, який надає можливість підвищити ступінь економічної обґрунтованості прийняття рішення стосовно пріоритетності реакції підприємства щодо самозбереження, стабілізації, формування конкурентної, інноваційної позицій або позиції забезпечення довгострокового потенціалу в рамках управління економічною безпекою підприємства.

Управління економічною безпекою підприємства має базуватися на визначених принципах і методах та реалізовуватися за допомогою виокремлених функцій управління. Реалізація наведених принципів під час управління економічною безпекою підприємства дає змогу досягти цілей управління й реалізувати поставлені завдання.

Комплексне використання запропонованих методів як загальних, так і методів відносно функцій управління сприятиме підвищенню ефективності забезпечення економічної безпеки підприємства та зацікавленості кожного працівника в досягненні підвищення її рівня, а також розкриє шляхи протидії загрозам і небезпекам у сучасному нестабільному економічному середовищі.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Контрольні запитання, які здобувачі освітнього ступеня «магістр» та аспіранти повинні мати законспектованими та на які повинні вміти дати відповіді:

1. Основи організації управління економічною безпекою підприємства.
2. Принципи організації управління економічною безпекою підприємства.
3. Функції відділу економічної безпеки підприємства.
4. Функції і процес управління системою економічної безпеки підприємств, установ, організацій.
5. Принципи організації внутрішньої та зовнішньої взаємодії при вирішенні завдань забезпечення економічної безпеки підприємства, установи, організації.
6. Положення про підрозділ економічної безпеки установи, організації, підприємства.
7. Визначення завдань та функцій підрозділу економічної безпеки організації, установи, підприємства.
8. Визначення функціональних складових механізму управління системою економічної безпеки установи, організації, підприємства.
9. Повноваження структурних підрозділів підприємства, установи, організації, види та напрями їх діяльності щодо запобігання загрозам, ризикам, небезпеці та забезпечення економічної безпеки.
10. Розподіл повноважень і відповідальності між структурними підрозділами при проведенні заходів із протидії ризикам і загрозам діяльності установи, організації, підприємства.

Навчальні питання:

1. Основи організації управління економічною безпекою підприємства.
2. Принципи організації управління економічною безпекою підприємства.
3. Функції відділу економічної безпеки підприємства.
4. Особливостей механізмів управління економічною безпекою підприємства.

Рекомендації до питань теми:

У процесі підготовки до навчальних питань з даної теми рекомендується:

- визначити ключові засади організації управління економічною безпекою підприємства;
- ознайомитися із класифікацією організації принципів управління економічною безпекою підприємства;
- дослідити основні функції відділу економічної безпеки підприємства.

Додаткові запитання:

1. Функції і процес управління системою економічної безпеки підприємств, установ, організацій.
2. Принципи організації внутрішньої та зовнішньої взаємодії при вирішенні завдань забезпечення економічної безпеки підприємства, установи, організації.
3. Положення про підрозділ економічної безпеки установи, організації, підприємства.
4. Визначення завдань та функцій підрозділу економічної безпеки організації, установи, підприємства.
5. Визначення функціональних складових механізму управління системою економічної безпеки установи, організації, підприємства.
6. Повноваження структурних підрозділів підприємства, установи, організації, види та напрями їх діяльності щодо запобігання загрозам, ризикам, небезпеці та забезпечення економічної безпеки.
7. Розподіл повноважень і відповідальності між структурними підрозділами при проведенні заходів із протидії ризикам і загрозам діяльності установи, організації, підприємства.

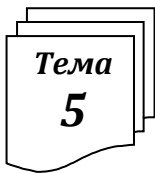
Запитання та завдання для самостійного контролю:

Завдання 1. Розробити Положення про службу (підрозділ) економічної безпеки підприємства, установи, організації.

Завдання 2. Розробити посадові інструкції працівників служби (підрозділу) економічної безпеки підприємства, установи, організації.

Теми рефератів та доповідей:

1. Моделі організаційних структур з управління економічною безпекою установи, організації, підприємства.
2. Основні завдання та склад Ради з безпеки підприємства, як вищого колегіального органу.
3. Організаційно-штатна структура підрозділу економічної безпеки установи, організації, підприємства.
4. Нормативно-методичні механізми формування положення про підрозділ економічної безпеки установи, організації, підприємства.
5. Ідентифікація та документування робіт, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки установи, організації, підприємства.
6. Порядок формування штатного розпису підрозділу економічної безпеки установи, організації, підприємства.
7. Підходи до побудови системи безпеки корпорації: «легкі служби» безпеки і «важка» комерційна служба безпеки корпорації.
8. Розподіл повноважень і відповідальності між структурними підрозділами установи, організації, підприємства в системі забезпечення їх економічної безпеки.
9. Основні сфери та напрями діяльності служб з економічної безпеки, завдання та функції.



МОНІТОРИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ БЕЗПЕКИ

- 5.1. *Поняття моніторингу в системі функцій фінансового менеджменту.*
- 5.2. *Моніторинг функціонування підприємства-емітента.*
- 5.3. *Методи фінансового контролінгу.*

Мета – вивчення поняття моніторингу фінансового менеджменту, засвоєння методів фінансового контролінгу.

Основні категорії та поняття: фінансовий менеджмент, підприємство-емітент, функції, планування, облік, прогнозування, оцінювання, моніторинг, контролінг, легалізація доходів, фінансування тероризму

* Використана та рекомендована література 1-3, 5-10, 12, 13, 15-21, 23, 24, 26, 27-30, 35, 78.

5.1. Поняття моніторингу в системі функцій фінансового менеджменту

В економічній теорії та практиці під **моніторингом стану підприємства** розуміють аналіз та оцінку фінансового та економічного стану підприємства на основі даних фінансового та управлінського обліку.

З позицій фінансового менеджменту моніторинг стану підприємства можна розглядати як функціональну підсистему, котра містить наступні функції управління:

- прогнозування;
- аналіз;
- планування;
- оцінювання показників фінансово-господарського стану підприємства.
- облік;
- контроль;

Іншими словами, **моніторинг стану підприємства** – це спеціальна система методів та інструментів, спрямованих на функціональну підтримку менеджменту підприємства в галузі інформаційного забезпечення його безпеки.

Моніторинг можна охарактеризувати як систему інформування про стан досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства, відхилення прогнозованих та планованих показників стану підприємства від заданих значень, розрахунок аналітичних показників аналізу та оцінки фінансового стану підприємства, показників стану підприємства в галузі та ринках (товарних та фінансових).

Перелік функціональних груп даних, з якими працює моніторинг у системі фінансового менеджменту, представлений у табл. 5.1.

Головною метою фінансового менеджменту підприємства може вважатись зростання майна акціонерів у довгостроковій перспективі та платоспроможність (прибутковість) – у короткостроковій. Для забезпечення досягнення цих цілей необхідним є моніторинг стану підприємства, який забезпечує:

- збір та аналіз внутрішньої та зовнішньої інформації про стан підприємства;
- виявлення «вузьких місць» на підприємстві»;
- аналіз фінансової діяльності окремих «центрів відповідальності»;
- аналіз окремих фінансових та інвестиційних операцій; оцінка фінансової діяльності підприємства в цілому;
- аналіз зовнішнього середовища та оцінка нових шансів;
- контроль ризиків діяльності підприємства;
- виявлення резервів зниження собівартості, підвищення прибутку;
- виявлення кризових явищ.

Контролінг у системі функцій фінансового менеджменту

Джерела фінансування	Моніторинг	Інвестиції
Управління активами	Фінансовий аналіз стану підприємства	Управління реальними інвестиціями
Управління власним капіталом	Внутрішній аудит та аналіз	Управління фінансовими інвестиціями
Управління позиченим капіталом	Оцінка інвестиційної привабливості підприємства	Оцінка ефективності інвестицій
Управління залученим капіталом	Оцінка ризиків	Формування інвестиційного портфеля
Управління грошовими потоками	Система раннього попередження та реагування	Оцінка кон'юнктури ринків

Побудова системи моніторингу на підприємстві передбачає визначення: сфер спостереження: зовнішніх та внутрішніх, суб'єктів та об'єктів даних моніторингу; характеру інформації, яку потрібно зібрати, проконтролювати та обробити (наприклад, системи цільових показників та критеріїв їх порівняння); систем аналітичної обробки інформації (систем та методів аналізу та оцінки даних); алгоритмів координації, даних для регулювання стану тощо.

Після визначення періодичності збору даних для попереднього, оперативного та ретроспективного аналізу стану підприємства переходять до організації системи збору та обробки інформації (формування інформаційних каналів).

У процесі вивчення та оцінки розрізняють дві групи факторів впливу на діяльність підприємства:

- зовнішні, або екзогенні, які не залежать від діяльності підприємства;
- внутрішні, або ендогенні, що залежать від діяльності підприємства.

Зовнішні фактори поділяються на три підгрупи:

- соціально-економічні фактори загального розвитку країни;
- ринкові фактори, що містять дані про товарні та фінансові ринки, дотичні до діяльності фірми;
- інші зовнішні фактори, що визначаються специфікою діяльності підприємства.

Внутрішні фактори також поділяються на групи в залежності від особливостей діяльності підприємства та рівнів управління:

- фактори виробничої діяльності;
- фактори, пов'язані з інвестиційною діяльністю;
- показники, що характеризують ефекти та ризики фінансової діяльності;
- показники стратегічного прогнозування стану підприємства;
- фактори поточного фінансового стану;
- перелік критеріїв порівняння та правил регулювання.

Так, наприклад, стійке економічне зростання підприємства забезпечується такими основними параметрами його фінансового розвитку:

- коефіцієнтом рентабельності реалізації продукції та послуг;
- політикою розподілу прибутку, що відображається коефіцієнтом капіталізації чистого прибутку;
- політикою формування структури капіталу, що виражається коефіцієнтом фінансового левериджу або відповідно політикою фінансування активів (коефіцієнт левериджу активів);
- політикою формування складу активів, що визначається коефіцієнтом оборотності активів.

Усі показники стійкого економічного розвитку змінюються в часі і для забезпечення фінансової рівноваги підприємства повинні періодично коригуватись з урахуванням

внутрішніх умов його розвитку, змін кон'юнктури ринків та інших факторів зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Таким чином, змінюючи значення перелічених параметрів фінансової стратегії підприємства, регулюють темпи його економічного розвитку в умовах фінансової рівноваги. Тому моніторинг значень вказаних показників має значення для стратегії діяльності підприємства.

5.2. Моніторинг функціонування підприємства-емітента

Зовнішній моніторинг стану підприємства здійснюється за кількома напрямками:

- зовнішнє економічне середовище;
- політико-правове середовище;
- фінансове середовище.

При цьому аналіз ситуацій здійснюється на трьох рівнях: макроекономічному, галузевому та на рівні підприємства.

Спочатку в його межах розглядається стан економіки та фінансового ринку в цілому. Це дозволяє прояснити, наскільки загальна ситуація сприятлива для функціонування та інвестування та дає можливість визначити основні фактори, що детермінують зовнішню ситуацію підприємства.

Вивчення загальної економічної ситуації на першому етапі аналізу базується на розгляді показників, які характеризують динаміку виробництва, рівень економічної активності, споживання та накопичення, розвинутість інфляційних процесів, фінансовий стан держави. При цьому застосовуються спроби встановити конкретні механізми впливу на стан справ в економіці найважливіших політичних та соціальних подій.

Виявлення факторів, що детермінують господарську ситуацію в цілому та безпосередньо відбуваються на фондовому ринку, дозволяє визначити загальні умови, на фоні яких буде потрібно проводити інвестиційну політику та будувати прогнози відносно перспектив їх зміни. Оскільки макроекономічна ситуація є предметом пильної уваги зі сторони широкого кола економістів, під час проведення її фундаментального аналізу є можливість спиратись на достатньо глибокі проробки та висновки, котрі робляться провідними експертами в цій галузі.

Загальноекономічна ситуація відображає стан у більшості сфер господарства, однак кожна з цих сфер підпорядковуються не тільки загальним, але й своїм окремим, внутрішнім закономірностям, і, відповідно, висновки, які зроблені на макрорівні, потребують щодо них конкретизації та коригування.

Розвиток галузей підпорядковується певним закономірностям. Початкові етапи їх становлення, пов'язані з швидким підвищенням дохідності, поступово змінюються більш чи менш тривалими періодами відносно стійкого розвитку.

З плином часу в ряді галузей може намітитись стагнація, а деякі з них просто відмирають. У кожен конкретний момент при проведенні аналізу намагаються виявити галузь, яка перебуває на підйомі і в межах встановлених інвестиційних пріоритетів дає найкращі в порівнянні з іншими можливості розміщення коштів.

Для галузевого етапу аналізу в системі зовнішнього моніторингу велике значення має наявність чіткої класифікації галузей та підгалузей, що відображають їх технічні властивості. Тому в умовах нашої країни, де останнім часом була зруйнована попередня галузева структура, насамперед необхідно чітко визначити, з яким колом підприємств чи фірм пов'язаний аналіз, чи не має в їх числі тих, котрі більш доцільно було б зарахувати до інших галузей, та чи не випали зі списку, за яким проводяться підрахунки, підприємства, що за своїми технологічними властивостями належать до галузі, що аналізується.

Для цілей аналізу застосовують умовний поділ усіх галузей на три основних типи: стійкі, циклічні і зростаючі.

Стійкі галузі відрізняються високою стабільністю свого розвитку і меншою, ніж інші, мірою піддаються впливу з боку макроекономічної ситуації. Діяльність підприємств, що належать до стійких галузей, звичайно відрізняється високою надійністю, низьким рівнем ризику, але в той же час меншою прибутковістю. Показники діяльності так званих циклічних галузей тісно пов'язані з тим, у якій фазі знаходиться рівень ділової активності. До них насамперед належать галузі, підприємства яких виробляють засоби праці і товари тривалого користування.

У періоди економічного спаду, погіршення ситуації з кредитами, галопуючої інфляції скорочуються можливості виробників купувати засоби праці, так само як і можливість купівлі населенням дорогих товарів, що знижує потребу в продукції зазначених галузей і призводить до згорання їх програм. В умовах підйому економіки починає реалізовуватися відкладений до кращих часів споживчий і продуктивний попит, і діяльність циклічних галузей активізується. Тому ризик і результативність діяльності підприємств, що належать до цих галузей, істотно залежить від стану ділової активності.

Зростаючі галузі відрізняються високими темпами розвитку в порівнянні з динамікою валового суспільного продукту. У їх число входять галузі, що перебувають на початкових етапах свого становлення, а також традиційні галузі, які переживають періоди відродження в результаті впровадження нових технологій, випуску нетрадиційних видів продукції чи зміни в структурі попиту. Звичайно, підприємства цих галузей прагнуть вкладати якнайбільше коштів у розвиток виробництва, що змушує можливості виплати дивідендів за акціями. У той же час потенціал таких компаній швидко зростає, що призводить до швидкого росту цін на цінні папери, які випускаються ними.

У ході галузевого аналізу здійснюється порівняння показників, що відбивають динаміку виробництва, обсяги реалізації, величину товарних запасів і запасів сировини, рівень цін і заробітної плати, прибутку, нагромаджень як у розрізі галузей, так і в порівнянні з аналогічними показниками в цілому по національному господарству. При цьому в країнах з розвинутою економікою аналітики спираються на стандартні індекси, що характеризують становище справ у різних галузях.

Після вивчення кон'юнктури в цілому здійснюється аналіз окремих сфер ринку цінних паперів з метою виявлення тих з них, котрі в загальноекономічних умовах, що склались, є найсприятливішими для розміщення коштів з точки зору обраних інвестиційних цілей та пріоритетів.

При цьому розглядається стан галузей та підгалузей економіки, які представлені на фондовому ринку. Виявлення найбільш переважаючих напрямків розміщення коштів створює основу для вибору в їх межах конкретних видів цінних паперів, інвестиції в які забезпечили б найповніше виконання інвестиційних завдань. Тому на третьому рівні аналізу детально висвітлюється стан окремих фірм та компаній, чії дольові та боргові фондові інструменти є в обігу на ринку. Це дає можливість вирішити питання про те, які цінні папери є привабливими, а які з тих, котрі вже придбані, необхідно продати.

Після того, як визначені найбільш придатні галузі для розміщення коштів, із усього різноманіття їх підприємств вибираються ті, чії цінні папери дозволяють реалізувати поставлені інвестиційні цілі.

Одним із ключових факторів, що впливають на вартість цінних паперів будь-якої компанії, є її поточний фінансово-господарський стан і перспективи розвитку.

Як основні джерела інформації для цього використовуються дані публічної звітності підприємств-емітентів:

- дані річних і квартальних звітів про діяльність компанії;
- матеріали, які компанія публікує про себе;
- дані, що повідомляються в публічних виступах керівництва акціонерного товариства;
- дані, що надходять по каналах електронних інформаційних систем;
- результати досліджень, виконаних спеціалізованими організаціями й іншими учасниками фондового ринку.

Конкретна схема аналізу результатів фінансово-господарської діяльності акціонерних товариств визначається: повнотою наявної інформації, особливостями діючої в тій чи іншій країні системи обліку і звітності, галузевою специфікацією, задачами дослідження і деякими іншими обставинами.

Наприклад, моніторинг стану підприємства-емітента передбачає етапи аналізу, що представлені на рис. 5.1.

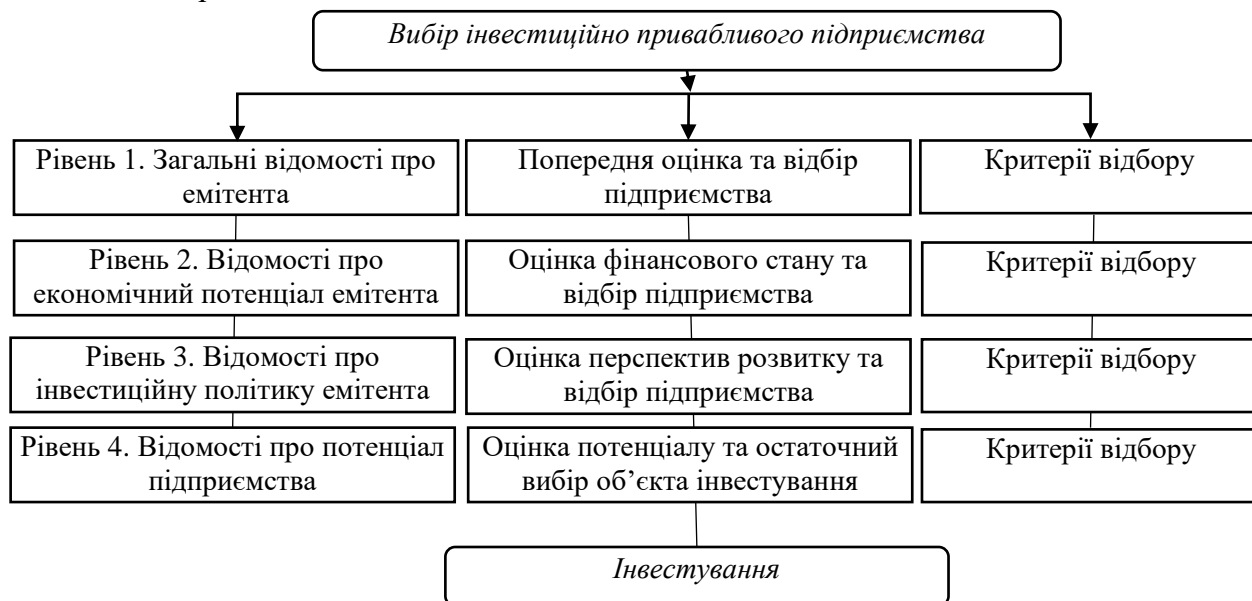


Рис. 5.1. Етапи аналізу в системі моніторингу підприємства

На першому етапі аналізу стану підприємства як правило оцінюють поточний фінансовий стан і перспективи зміни його в довгостроковому плані. Далі показники порівнюються з аналогічними показниками інших підприємств галузі, що належать до того ж сектора ринку, а так само із середніми показниками в цілому по національній економіці.

В теорії фінансового аналізу існують загальновизнані нормативні значення величини деяких найважливіших показників. Наприклад, що поточний фінансовий стан підприємства може бути визнано стійким з погляду безпеки у випадку, якщо сума його оборотних коштів приблизно вдвічі перевищує суму поточних пасивів. Після визначення здатності підприємства виконувати поточні зобов'язання звичайно розглядають його фінансовий стан з урахуванням довгострокових факторів.

Підприємство може залучати капітал трьома основними способами: через випуск цінних паперів (акцій та облігацій), через одержання кредиту в різній формі і через використання доходів. Для обчислення загального розміру мобілізованого підприємством капіталу використовують показник капіталізації, що чисельно дорівнює сумі довгострокової заборгованості й акціонерного капіталу. Останній складається з номінальної вартості звичайних і привілейованих акцій, емісійного доходу, вартості акцій, придбаних підприємством, і нерозподіленого прибутку, спрямованого на збільшення акціонерного капіталу.

Відношення одного з елементів показника капіталізації (вартості випущених в обіг облігацій, звичайних акцій, привілейованих акцій) до загальної його величини дозволяє обчислити коефіцієнти капіталізації, що характеризують ступінь залучення підприємством тих чи інших власних і позикових джерел для формування своїх ресурсів.

Підприємство що залучає капітал тільки через випуск звичайних акцій, має консервативну структуру капіталу. Ті ж підприємства, що значну частину своїх пасивів формують за рахунок позикових засобів, мають спекулятивну структуру капіталу. Рівень довгострокової заборгованості, що перевищує 30-35%, як правило, оцінюється як ризикований.

На другому етапі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства розглядають показники ефективності їх роботи. Для цього обчислюються рівні рентабельності як стосовно активів фірми, так і стосовно обсягу реалізованої продукції і наданих послуг.

На третій стадії аналізу більш глибоко вивчається структура капіталу фірми. Зокрема, може бути встановлене співвідношення між величиною капіталу, що належить акціонерам, і загальною сумою активів компанії.

Нарешті, на заключному, четвертому етапі аналізу виробляється оцінка потенціалу акцій. Для цієї мети встановлюється система показників, що відбивають якість цінного папера:

- сума дивідендів, що приходяться на одну звичайну акцію;
- співвідношення між ціною акції і її прибутковістю;
- співвідношення між бухгалтерською і ринковою ціною акції;
- співвідношення між дивідендами і доходністю акції.

У ході аналізу виконується порівняння значень цих показників з даними по інших фірмах, а так само з їх величинами, що склалися в минулі роки. При оцінці результатів порівнянь використовують матеріали попередніх стадій аналізу, що дозволяють конкретизувати аналіз фінансово-економічної безпеки.

Результати аналізу в системі внутрішнього моніторингу мають конфіденційний характер.

Глибина і ступінь деталізації вивчення підприємства загалом залежить від ряду факторів:

- величини коштів, що інвестуються, та очікуваних результатів від їх віддачі;
- повноти і ступеня вірогідності інформації про об'єкти інвестування;
- часу, припустимого для аналізу об'єкта інвестування й ухвалення рішення.

Різними можуть бути і методи фінансового аналізу підприємств, конкретний зміст яких визначається насамперед специфікою виробничо-комерційної діяльності досліджуваного підприємства. Проте можна сформулювати принциповий підхід до вивчення підприємств поза залежністю від сфер їх ділової активності. Суть його полягає у послідовній деталізації проведеного аналізу шляхом аналізу підприємства на галузевому рівні та більш детального вивчення фінансового стану підприємства.

5.3. Методи фінансового контролінгу

Необхідність появи на сучасних підприємствах контролінгу пояснюється підвищенням нестабільності зовнішнього середовища, що висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством (зміщення акценту з минулого на майбутнє, збільшення швидкості реакції на зміни у зовнішньому середовищі, підвищення гнучкості підприємства) та інше.

Поняття «контролінг» походить від англійського «to control», яке в економічному розумінні означає управління, спостереження, регулювання, контроль. Загалом фінансовий контролінг – явище універсальне, він застосовується в різних сферах суспільного життя: економічній, політичній, соціальній, науковій тощо.

Фінансовий контролінг застосовується там, де функціонують фінанси. Фінанси, як інструмент розподілу та перерозподілу валового внутрішнього продукту в процесі його руху, забезпечують створення та використання фондів грошових засобів для задоволення економічних та соціальних потреб.

Контролінг у загальному виді можна охарактеризувати як систему визначення цілей, прогнозування та планування цілей та інструментів їх досягнення, а також перевірки того, наскільки успішно виконані поставлені цілі. Отже, контролінг – це система, зорієнтована на майбутній розвиток підприємства.

Фінансовий контролінг вирішує основні завдання, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємств. Упровадження контролінгу на підприємствах, які перебувають у кризі, є необхідною умовою виходу їх з кризи та подальшого успішного функціонування. На таких підприємствах діяльність служб контролінгу має зосереджуватися у трьох напрямках:

- впровадження (або підвищення ефективності функціонування) системи раннього попередження та реагування, що має на меті прискорити виявлення кризових явищ та забезпечити адекватні заходи для їх подолання;

- розробка ефективної санаційної концепції та плану санації, що має здійснюватися в тісному співробітництві із зовнішніми експертами;

- контроль за реалізацією плану санації та своєчасне виявлення відхилень, додаткових ризиків та шансів з відповідним коригуванням плану.

Вирішення зазначених завдань відбувається в ході виконання службами контролінгу своїх функцій та використання специфічних методів контролінгу.

Контролінг є підсистемою фінансового управління, він забезпечує керівництво підприємства інформацією для координації, організації та регулювання об'єктів фінансового менеджменту.

Сфера функціональних компетенцій контролінгу охоплює стратегічне планування, головними завданнями якого є визначення стратегічних напрямків діяльності підприємства, формування стратегії розвитку, визначення стратегічних факторів успіху, та горизонтів планування.

Загалом стратегія діяльності підприємства – це визначення основних його довгострокових цілей та завдань, обрання курсу дій, необхідних для досягнення поставлених цілей. Але для того, щоб розробити стратегію успішного розвитку, необхідно, в першу чергу, на всіх підприємствах впроваджувати методи фінансового контролінгу, основні з яких будуть розглядатися нижче.

З погляду фінансового менеджменту контролінг – це функціональна система планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва підприємством. Іншими словами, «контролінг – це спеціальна саморегульована система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства (зокрема фінансового менеджменту) та включає в себе інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль та внутрішній консалтинг.

Таким чином, фінансовий контролінг – це визначення цілей, прогнозування та планування механізмів й інструментів досягнення цілей фінансової стратегії, а також перевірки того, наскільки успішно виконані поставлені цілі (фінансовий контроль та аудит). У разі відхилень факту від плану контролінг розробляє рекомендації щодо застосування санаційних заходів. Контролінг є системою спостереження за фінансами підприємства та розробки механізмів раннього попередження банкрутства.

Фінансовий контролінг виконує наступні основні завдання:

- збір та аналіз внутрішньої та зовнішньої інформації, яка стосується об'єкта контролінгу;

- виявлення та ліквідація «вузьких місць» на підприємстві;

- моніторинг стратегій та нових можливостей (виявлення та розвиток сильних сторін);

- контроль та аналіз ризиків у фінансово-господарській діяльності, а також розробка заходів щодо їх зниження;

- виявлення резервів зниження собівартості продукції;

- фінансовий контроль діяльності підприємства та повноти ведення бухгалтерського обліку, операційного та адміністративного контролю;

- розробка фінансової стратегії розвитку підприємства та координація роботи з планування фінансово-господарської діяльності;

- аналіз відхилень фактичних показників від запланованих та вироблення на цій основі пропозицій щодо корегування планів або усунення перешкод на шляху їх виконання.

Сутність контролінгу виявляється через його функції. Досі дослідники не виробили єдиних підходів щодо тлумачення та класифікації функцій контролінгу. Проте в теорії та практиці до функцій контролінгу найчастіше відносять такі: стратегічне та оперативне планування; координація планів та діяльності; формування інформаційних каналів та інформаційне забезпечення підприємства; контроль, ревізія та внутрішній аудит.

Залежно від виконуваних функцій розрізняють два види контролінгу: стратегічний та оперативний.

Служби контролінгу в процесі виконання своїх функцій вдаються до багатьох методів – як загальнометодологічних і загальноекономічних (спостереження, порівняння, групування, аналіз, трендовий аналіз, синтез, систематизація, прогнозування), так специфічних.

До головних специфічних методів контролінгу належать наступні:

Факторний аналіз відхилень. Мета методу полягає у визначенні та оцінюванні причини відхилень фактичних показників витрат від нормативних (планових). Аналіз відхилень вважається основним інструментом оцінювання діяльності центрів витрат (прибутковості).

Аналіз точки безбитковості (BREAK-EVEN-ANALYSES). Цей метод контролінгу зводиться до визначення мінімального обсягу реалізації продукції (у разі незмінних цін та умовно-постійних витрат), за якого підприємство може забезпечити безбиткову операційну діяльність у короткостроковому періоді. Точка безбитковості характеризує такий обсяг виробництва й реалізації продукції, якому відповідає нульовий прибуток підприємства – виручка від реалізації продукції дорівнює валовим витратам на її виробництво та реалізацію.

Вартісний аналіз – це метод оперативного контролінгу, який полягає у дослідженні функціональних характеристик продукції, що виробляється, з погляду еквівалентності їх вартості та корисності.

Отже, в центрі уваги вартісного аналізу перебувають функціональні та вартісні параметри продукції (робіт, послуг). Він має на меті класифікувати функції продукту на функціональні класи: головні функції; додаткові функції та непотрібні функції. Далі розробляються пропозиції щодо мінімізації витрат на виконання кожної функції, а також анулювання другорядних функцій, які потребують значних витрат.

Портфельний аналіз – ефективний елемент стратегічного контролінгу. Традиційно цей елемент використовується з метою оптимізації портфеля цінних паперів інвестора. Під терміном «портфель» розуміється оптимальний з погляду комбінації ризику та прибутковості набір цінних паперів.

АВС-аналіз є методом контролінгу, застосовуваним з метою селективного добору для підприємства постачальників та клієнтів, найважливіших видів сировини та матеріалів, найбільш вагомих елементів витрат, найрентабельнішої продукції, найефективніших напрямків капіталовкладень. АВС-аналіз полягає у виявленні та оцінюванні кількісних значень небагатьох величин, частка яких у загальній сукупності вартісних показників найбільша.

Бенчмаркінг (від англ. *benchmarking*) – це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів.

Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні негативних відхилень у значеннях порівнюваних показників і причин таких відхилень та розробці пропозицій щодо їх ліквідації. За допомогою цього інструменту контролінгу можна визначити цільові параметри діяльності підприємства, яких слід дотримувати, щоб забезпечити його стабільну конкурентоспроможність при відповідному рівні фінансово-економічної безпеки.

Вибір конкретного методу дослідження та аналізу стану підприємства залежить від ситуативних обставин його діяльності, проблемних напрямків діяльності та формування фінансових ресурсів, наявності джерел інформації та визначеності стратегій та потреб аналізу фінансово-економічної безпеки.

Одним з найчастіше застосовуваних підходів до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства є розрахунок оціночних коефіцієнтів фінансового стану підприємства, серед яких виокремлюють: показники платоспроможності, структури капіталу, оборотності та рентабельності.

Показники платоспроможності (ліквідності) дають змогу оцінити спроможність підприємства своєчасно розрахуватися за своїми поточними (короткостроковими зобов'язаннями) через реалізацію найліквідніших або усіх ліквідних активів.

Показники структури капіталу (фінансової стійкості) оцінюють загалом співвідношення окремих статей його активів та пасивів, зокрема, показують рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, частку власного капіталу, вкладену в оборотні кошти та ін.

Показники оборотності (ділової активності) оцінюють швидкість обігу активів підприємства, відображають кількість оборотів, що здійснюють ті чи інші їхні види протягом його ділового циклу, а також час одного повного обороту в днях.

Показники рентабельності характеризують здатність підприємства генерувати певний прибуток у процесі господарської діяльності, визначають загальну ефективність використання активів і вкладеного капіталу.

Перелік основних фінансових коефіцієнтів, які використовують для оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства, формули їх розрахунку за даними балансу (форми № 1) та звіту про фінансові результати (форми № 2), а також рекомендовані значення (динаміка) наведено в таблиці.

Для оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства важливе значення також має аналіз концентрації його капіталу у зоні ризику та потенціалу компенсації можливих збитків (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Показники оцінки концентрації капіталу в зоні ризику та потенціалу компенсації можливих збитків

Показник	Алгоритм розрахунку	Рекомендоване значення або динаміка
1. Коефіцієнт концентрації капіталу в зоні критичного ризику	Обсяг капіталу, пов'язаний з операціями критичного ризику / загальний обсяг капіталу підприємства	Відповідно до стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства
2. Коефіцієнт концентрації капіталу в зоні катастрофічного ризику	Обсяг капіталу, пов'язаний з операціями катастрофічного ризику/ загальний обсяг капіталу підприємства	Відповідно до стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства
3. Коефіцієнт співвідношення обсягу резервних і страхових фондів та суми капіталу, що обертається в зоні підвищеного ризику	Обсяг резервних та страхових фондів / капітал, що обертається в зоні підвищеного фінансового ризику	Відповідно до стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства

З метою оцінки безпеки операційної діяльності підприємства використовують показник, який відображає розмір можливого зниження обсягу реалізації продукції підприємства у вартісному виразі при несприятливій кон'юктурі товарного ринку, що дозволяє здійснювати йому прибуткову операційну діяльність і має назву «межа безпеки» (або «запас міцності»).

У вартісному виразі межу безпеки (запас міцності) операційної діяльності підприємства можна розрахувати за наступною формулою:

$$ЗМ = Оф - Об, \quad (5.1)$$

де $ЗМ$ – вартісний обсяг реалізації продукції підприємства, що забезпечує запас міцності операційної діяльності підприємства; $Оф$ – фактичний обсяг реалізації продукції у вартісному вираженні, що дозволяє одержати певний рівень прибутку; $Об$ – вартісний обсяг реалізації продукції, що забезпечує досягнення точки беззбитковості діяльності.

Вартісний обсяг реалізації продукції підприємства, що забезпечує досягнення точки беззбитковості діяльності, розраховується наступним чином:

$$Q_6 = \frac{ПВ}{\frac{ВРП - ЗЗВ}{ВРП}} \quad \text{або} \quad Q_6 = \frac{ПВ}{k_{мар}}, \quad (5.2)$$

де Q_6 – вартісний обсяг реалізації продукції, що забезпечує формування планового операційного прибутку підприємства; $ПВ$ – постійні витрати підприємства в аналізованому періоді; $ЗЗВ$ – загальні змінні витрати підприємства в аналізованому періоді; $ВРП$ – виручка від реалізації продукції; $k_{мар}$ – коефіцієнт маржинального прибутку.

Запас міцності може бути виражений і відносним показником – коефіцієнтом фінансової безпеки операційної діяльності підприємства ($Кб$), який розраховується таким чином:

$$Кб = ЗМ / Оф. \quad (5.3)$$

Він показує, наскільки відсотків може знизитися обсяг реалізації продукції підприємства, поки воно не стане збитковим.

Розрахунок запасу міцності та коефіцієнта фінансової безпеки операційної діяльності є важливим для прийняття рішень про захист ринкової позиції підприємства. Наприклад, існує загроза падіння обсягу реалізації продукції підприємства на 5% як наслідок агресивної конкуренції. Якщо коефіцієнт фінансової безпеки операційної діяльності підприємства – 25%, то керівництво може і не вживати жодних заходів з її нейтралізації. Якщо ж він є меншим за 5%, то їхнє розроблення та реалізація буде обов'язковим для запобігання збиткам.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Контрольні запитання, які здобувачі освітнього ступеня «магістр» та аспіранти повинні мати законспектованими та на які повинні вміти дати відповіді:

1. Охарактеризуйте поняття моніторингу в системі функцій фінансового менеджменту.
2. Від яких факторів залежить глибина і ступінь деталізації вивчення підприємства?
3. Які специфічні методи контролінгу вирізняють?
4. Які показники оцінки концентрації капіталу в зоні ризику та потенціалу компенсації можливих збитків використовуються у безпеко орієнтованому управлінні?

Навчальні питання:

1. Поняття моніторингу в системі функцій фінансового менеджменту.
2. Моніторинг функціонування підприємства-емітента.
3. Методи фінансового контролінгу.

Рекомендації до питань теми:

- У процесі підготовки до навчальних питань з даної теми рекомендується:
- дослідити поняття моніторингу фінансового менеджменту ;
 - ознайомитися із поняттям підприємство-емітент та визначити місце моніторингу у його діяльності;
 - проаналізувати класифікацію методів фінансового контролінгу.

Додаткові запитання:

1. Поняття фінансового моніторингу.
2. Формування системи показників та індикаторів економічної безпеки установи, організації, підприємства для цілей моніторингу.
3. Порядок навчання співробітників організації процедурам внутрішнього фінансового моніторингу.
4. Уповноважені організації у сфері протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансування тероризму.
5. Техніка моніторингу і критерії забезпечення безпеки персоналу установи, організації, підприємства.

Запитання та завдання для самостійного контролю:

Завдання 1. Розрахуйте межу (поріг) рентабельності і коефіцієнт фінансової безпеки операційної діяльності підприємства, якщо відомі наступні дані:

- обсяг реалізації – 100 шт.;
- ціна реалізації – 380 грн.;
- змінні витрати на од. продукції – 280 грн.;
- постійні витрати – 6 000 грн.

Завдання 2. Розрахуйте межу (поріг) рентабельності і коефіцієнт фінансової безпеки операційної діяльності підприємства, якщо відомі наступні дані:

- обсяг реалізації – 350 шт.;
- ціна реалізації – 1000 грн.;
- змінні витрати на од. продукції – 800 грн.;
- постійні витрати – 10 000 грн.

Завдання 3. Розрахуйте межу (поріг) рентабельності і коефіцієнт фінансової безпеки операційної діяльності підприємства, якщо відомі наступні дані:

- обсяг реалізації – 25 000 тис. шт.;
- ціна реалізації – 200 грн./ од.;
- змінні витрати на од. продукції – 160 грн./ од.;
- постійні витрати – 50 000 тис. грн.

Як вплине на поріг рентабельності і запас міцності операційної діяльності збільшення постійних витрат на 10 000 тис. грн.?

Завдання 4. Визначте загальну та розрахункову рентабельність виробництва на плановий рік на підставі таких даних: річний план реалізованої продукції в оптових цінах – 12 млн. грн., повна собівартість реалізованої продукції – 10 млн. грн.; середньорічна вартість основних виробничих фондів – 5,6 млн. грн., оборотних – 6,4 млн. грн. Сума відрахувань з прибутку підприємства – 1,6 млн. грн.

Теми рефератів та доповідей:

1. Джерела правового регулювання фінансового моніторингу.
2. Класифікація та оцінка рівнів економічної безпеки суб'єктів господарювання.
3. Державні органи у сфері фінансового моніторингу.
4. Система організації та контролю розгляду звернень із питань, що стосуються діяльності установи, організації, підприємства та забезпечення їх економічної безпеки.



ОЦІНКА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

- 6.1. *Поняття та види діагностики діяльності підприємства.*
- 6.2. *Основи діагностики зовнішнього середовища підприємства.*
- 6.3. *Методи діагностування фінансової кризи.*
- 6.4. *Методи оцінки інтелектуального капіталу та потенціалу підприємства.*

Мета – вивчення сутності діагностики діяльності підприємства, його видів, особливостей проведення зовнішньої діагностики, дослідження методів діагностування фінансової кризи, та методів оцінки інтелектуального капіталу та потенціалу підприємства.

Основні категорії та поняття: фінансова криза, діагностування, види діагностики, зовнішня діагностика, методи оцінювання, інтелектуальний капітал, потенціал підприємства

* Використана та рекомендована література: 1-4, 5-10, 11-21, 25-27, 36, 46, 48, 78

6.1. Поняття та види діагностики діяльності підприємства

Функціонування підприємства вимірюється різноманітними параметрами, які відображають кількісну та якісну сторону досліджуваних явищ, процесів та результатів діяльності.

Діагностика діяльності підприємства в системі його фінансово-економічної безпеки – це системний аналіз середовища його функціонування за допомогою взаємозалежних та взаємодоповнюючих показників, які відображають стан використання потенціалу підприємства та оцінку рівня безпеки. Результати діагностики є основою прийняття відповідних управлінських рішень.

Діагностика передбачає визначення суті та особливостей проблем у діяльності підприємства на основі системного аналізу причини та факторів їх виникнення, рівня ризиків та методів їх подолання. При здійсненні діагностики використовується певний набір інструментів та методів.

Діагностування проблем передбачає визначення їх суті, просторово-часових параметрів, особливостей виникнення, оцінки наслідків для підприємства та напрямків подолання.

Діагностування діяльності підприємства передбачає використання особливих методів та інструментів у межах окремих підходів до управління безпекою. Так, інструментами фінансового менеджменту будуть методи операційного аналізу, операційного, фінансового та виробничого левериджу, дисконтування та компадування грошових потоків тощо. В антикризовому менеджменті використовують методи прогнозування банкрутства та способи санації, в ризик-менеджменті розглядаються способи управління ризиками на фінансових ринках, де залучається капітал та в різних умовах товарних ринків. Економічна діагностика за певними класифікаційними ознаками поділяється на підвиди, представлені в табл. 6.1.

У діагностиці економічних об'єктів виділяють окремі напрямки дослідження з відповідними завданнями.

Вивчення соціально-економічної системи як об'єкта діагностики передбачає вирішення наступних завдань:

- визначення умов функціонування та стану використання потенціалу підприємства;
- аналіз функціональних підсистем управління підприємством та зв'язків між ними і зовнішнім середовищем;
- вимірювання можливих станів системи та їх фінансово-економічних характеристик.

Типологія видів економічної діагностики

Класифікаційні ознаки	Різновиди
Об'єкт діагностування	Мегарівень Макрорівень Мікрорівень
Часові координати діагностики	Перспективна Поточна Ретроспективна
Періодичність проведення	Періодична Кризова Моніторинг
Тематика діагностики	Системна Комплексна Тематична Фінансова експрес-діагностика
Цільова спрямованість	Загально-системна Елементна
Суб'єкти здійснення	Зовнішня Внутрішня Комплексна
Критерії оцінки рівня	Нормативний Еталонний Порівняльний

Побудова та дослідження відповідних моделей умов функціонування підприємства передбачає вирішення наступних завдань:

- розробка методів діагностування кризи та причин її виникнення;
- формування правил побудови моделей, що визначають ідентифікацію виду кризи та управлінських рішень щодо її подолання;
- методи визначення ризиків та вимірювання їх рівня;
- способи прийняття управлінських рішень щодо диверсифікації та хеджування ризиків.

Дослідження діагностичних систем безпеки та їх взаємозв'язок з об'єктами діагностики передбачає вирішення наступних проблем:

- аналіз наявних діагностичних систем рівня безпеки підприємства;
- визначення принципів побудови діагностичних систем фінансово-економічної безпеки;
- розробка методів аналізу та застосування діагностичних систем;
- оцінка оптимальних способів діагностики;
- вибір критеріїв, показників та кількісних та якісних параметрів діагностики.

При визначенні діагностичних співставлень щодо певних об'єктів діагностики використовуються стандартні, класифікаційні та особливі ознаки функціонування підприємства, що передбачають використання різних критеріїв оцінювання рівня діагностування. Тобто визначення рівня відхилень від нормативних, еталонних чи унікальних значень параметрів вимірювання.

Діагностика – це багатоступенева оцінка рівня фінансово-економічної безпеки підприємства на основі системи економічних показників, які використовуються у фінансовому менеджменті, антикризовому менеджменті, ризик-менеджменті та в теорії потенціалів.

У загальному випадку типологія показників може бути поділена залежно від:

- особливостей вимірювання досліджуваних явищ (якісні, кількісні параметри);
- широти використання (узагальнюючі, спеціальні показники);
- технології отримання первинних даних (первинні, похідні, аналітичні, синтетичні, інтегровані дані);

- способу розрахунку (абсолютні, відносні показники);
- методів розрахунку оцінок (експертні, економіко-математичні параметри).

Особливостями діагностики фінансово-економічної безпеки підприємства є визначення значень таких економічних показників, які характеризують:

- джерела фінансування та формування робочого капіталу підприємства;
- розміри та структуру основного і оборотного капіталу;
- фінансову стійкість та фактори її зміни;
- показники діагностики кризи в моделях діагностики банкрутства;
- показники фінансових ризиків результатів діяльності, які використовуються в операційному аналізі фінансової стійкості (операційний та виробничий леверидж) та структури капіталу (фінансовий леверидж);
- індикатори фінансових ризиків формування інвестиційного портфеля;
- параметри фінансових ризиків формування джерел фінансування діяльності підприємства.

Економічна діагностика передбачає вивчення причинно-наслідкових зв'язків, які вивчаються на основі розрахунку результуючих, мультиплікативних та факторних (часткових) показників. Результуючим вважається показник, який є об'єктом аналізу і побудови факторної діагностичної моделі. Інші розрахункові показники вважаються показниками-факторами. У діагностиці використовуються наступні методи аналізу та оцінки економічних явищ:

- *економіко-логічні* (порівняння, деталізація, угруповання, метод середніх і відносних величин, балансовий метод, елімінування та ін.
- *економіко-математичні* (інтегральний, кореляційно регресійний, факторний, аналітико-графічний тощо.
- *евристичні та спеціальні методи* діагностики в умовах невизначеності функціонування підприємства.

6.2. Основи діагностики зовнішнього середовища підприємства

Діагностику середовища можна трактувати як засіб, метод та інструментарій дослідження середовища функціонування підприємства: внутрішнього та зовнішнього. Під час діагностики формулюють цілі та завдання дослідження, елементи дослідження (об'єкти) показники та критерії їх оцінки, описують взаємозв'язки, фактори та умови функціонування підприємства.

Розрізняють три форми організації діагностики підприємства:

- аналітичну;
- експертну;
- імітаційну.

Аналітична діагностика передбачає дослідження середовища на основі маркетингових та статистичних даних.

Експертна діагностика передбачає використання експертних методів аналізу, опитування та оцінки даних.

Імітаційна діагностика дозволяє отримати інформацію про поточний та перспективний стан середовища на основі імітаційного комп'ютерного моделювання ситуацій.

Відповідно до мети діагностики середовища розрізняють такі варіанти діагностики:

- нормативний;
- ретроспективний;
- міжсуб'єктний.

При *нормативному варіанті* існуючий стан порівнюють з бажаним чи ідеальним.

Ретроспективна діагностика передбачає порівняння існуючого стану з минулим.

Міжсуб'єктний варіант передбачає, що за основу беруть оцінку найбільшого конкурента або групи конкурентів.

Елементи зовнішньої діагностики стану діяльності підприємства представлені на рис. 6.1.

На макрорівні визначаються: правові особливості бізнесу, регулювання підприємницької діяльності, інвестиційний клімат, податки та мито, експортно-імпортні умови тощо. Опис ринку на мікрорівні передбачає:

- формулювання запитів споживачів: модель споживача, принципи сегментації споживачів, проникнення продукції тощо;
- оцінку ринку: розмір ринку за споживачами, темпи зростання, етапи життєвого циклу продукції, товари-замінники, потенційні конкуренти;
- визначення ринкової інфраструктури: система розподілу, роздрібні системи, транспортна мережа, засоби комунікацій, можливості дослідження ринку;
- опис конкурентів-виробників: інтенсивність і структура конкуренції, концентрація виробників, загальна кількість конкурентів, особливості конкуренції, структура конкурентного середовища.

За методикою М. Портера опис конкурентного середовища повинен містити наступні складники: конкуренти в галузі, потенційні конкуренти, товари-замінники, покупці, постачальники.

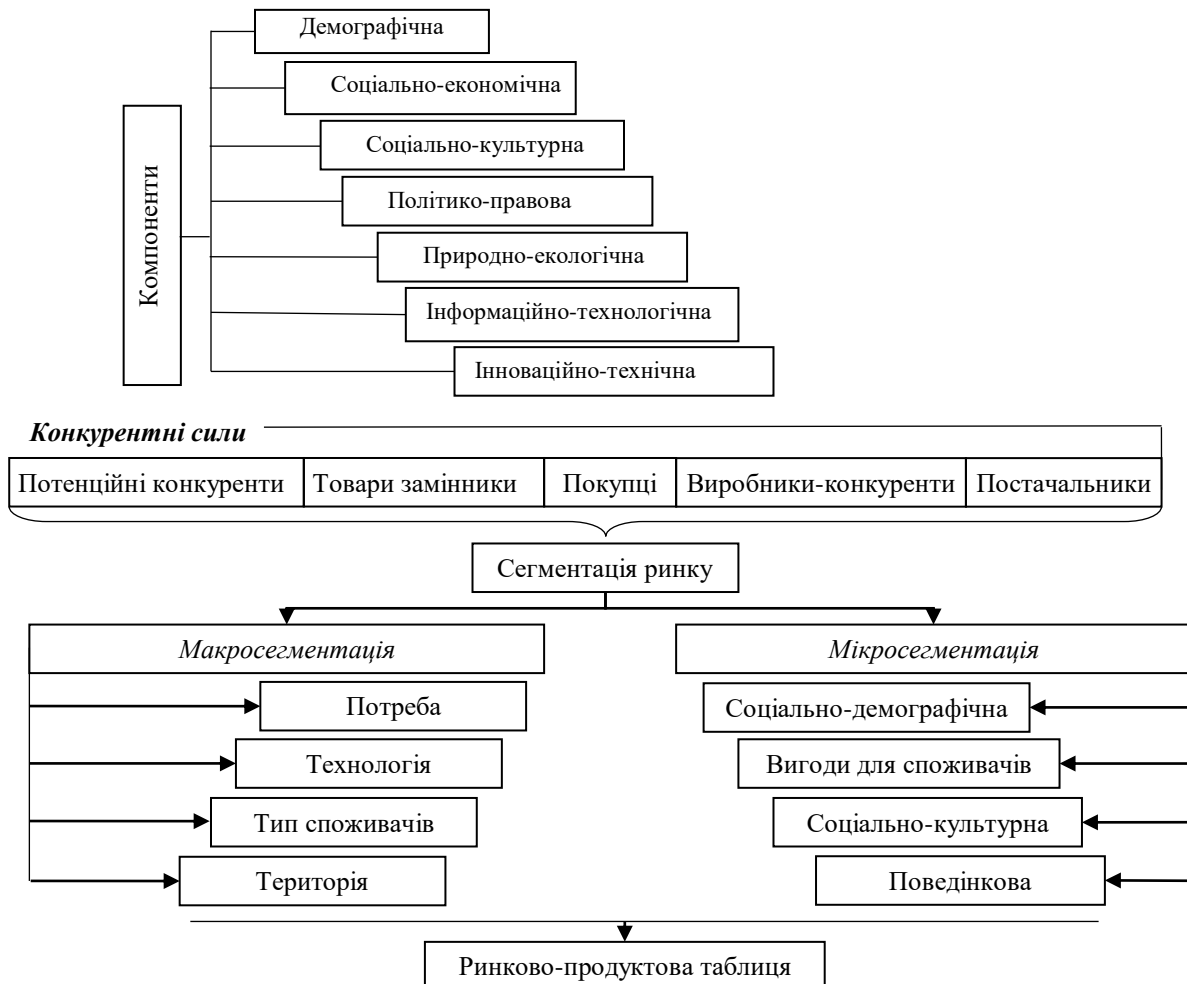


Рис. 6.1. Діагностика зовнішнього середовища підприємства

Сегментація ринку – це процес поділу ринку, поділу споживачів підприємства на окремі групи, які мають однакові потреби або вимоги. Сегментація здійснюється у два етапи: макросегментація та мікросегментація.

Макросегментація розглядається як ідентифікація ринку товару, яка враховує групи споживачів та набір функцій, які формуються на конкретній технології. Критеріями макросегментації можуть бути: потреба, як функція, яку треба задовольнити; технологія – способи виконання визначених функцій; тип споживачів за географічними, соціально-економічними та соціально-демографічними ознаками. Географічний район передбачає опис географії території споживання. *Мікросегментація* – це процес визначення груп споживачів у межах ідентифікованого ринку продукції. Критеріями мікросегментації можуть бути: соціально-демографічні ознаки споживачів, вигоди для споживачів, соціально-культурні запити споживачів, характеристики поведінки при купівлі.

Здійснення сегментації може бути розділене на етапи: визначення важливих і релевантних критеріїв для поділу ринку на сегменти (за принципом Парето 20 % покупців купують 80% даної продукції ринку); аналіз критеріїв та вибір трьох найважливіших (найрезультативніших) за тим же принципом Парето; побудова ринково-продуктової таблиці відповідно до обраних критеріїв. Сегментація ринку передбачає вибір цільових сегментів, які найбільше відповідають можливостям або стратегії підприємства. Для сегментації ринку використовують методи групувань, стратифікації, кластеризації, випадкової та не випадкової вибірок.

Аналіз окремих компонент зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства здійснюється на основі використання методів ситуаційного аналізу, до яких належать фінансово-економічні з використання показників економічного та фінансового аналізу, економіко-математичні та евристичні (експертні методи).

Моніторинг зовнішнього середовища за визначеними компонентами (див. рис. 6.1) передбачає оцінку нестабільності зовнішнього середовища, яка може бути здійснена на основі шкали І. Ансофа.

Рівні сигналів зовнішнього середовища:

- 1 – небезпека чи нова можливість усвідомлюється;
- 2 – джерела небезпеки чи нові можливості стають ясними;
- 3 – масштаби небезпеки та відсутність нових можливостей конкретизуються;
- 4 – визначаються шляхи вирішення проблем;
- 5 – визначаються та реалізуються контрзаходи та їх результати.

Характер заходів відповідно до рівня сигналів зовнішнього середовища може бути представлений наступним переліком: спостереження за зовнішньою ситуацією; визначення сили чи слабості сигналів; зниження стратегічної вразливості; підвищення гнучкості управління; підготовка і реалізація альтернативних планів вирішення проблеми; плани практичних заходів та їх реалізація.

При цьому дотримуються такого порядку оцінювання:

- визначення найменш стабільних компонент або умов діяльності підприємства;
- визначення рівня звичності подій, темпу змін та передбачуваність майбутнього, рівень нестабільності середовища;
- визначення середнього рівня нестабільності;
- визначення методів реагування на нестабільність середовища (табл. 6.2).

Методи оцінки активів засновані на вартості, аналізі попиту і на аналізі дохідності.

Підхід, що заснований на вартості, визначає ціну активу за його встановленою ціною. В основі цього підходу лежить припущення про відповідність ціни нового активу з економічною цінністю тієї функції, яку цей новий актив буде виконувати протягом свого існування.

Підхід, заснований на попиті, визначає цінність активу шляхом виявлення єдиної думки учасників ринку. Проблема тут полягає в оцінці реального і потенційного ризику і знаходження зареєстрованих даних про курс обміну аналогічної власності. У випадку підходу на основі аналізу дохідності розглядається властивість інтелектуальної власності, що оцінюється, приносити дохід. Майбутні економічні прибутки прирівнюються до цінності чистих доходів готівкових засобів, які передбачають отримати від власника даної власності.

Методи розв'язування ситуацій

Оцінка зовнішнього середовища	Методи ситуаційного управління	Характеристики методу
Однозначні, строго визначені	Метод реактивного реагування (економіко-логічні, економіко-математичні методи)	Однозначність послідовності «ситуація-поведінка» Відсутність великого вибору варіантів. Використання на усіх рівнях управління
Імовірні оцінки з регулярними змінами. Немарківські процеси	Метод аналогів (економіко-логічні, експертні методи)	Досвід розв'язання ситуацій: внутрішній та зовнішній. Реєстр аналогів (ситуацій та рішень) Система пошуку аналогів
Марківські процеси, випадкові процеси, коли майбутнє не залежить від минулого	Інтуїтивні методи прийняття рішень (експертні)	Методи індивідуальні та колективні, що залежать від стилю керівництва, психологічних характеристик, компетенцій, цінностей, культури, звичок

При розрахунку об'єму поточних доходів готівки використовується відповідне значення коефіцієнта дисконтування. Цей коефіцієнт можна отримати з аналітичної моделі норми прибутку. Кожна компанія обирає для себе найоптимальніший метод оцінки активів.

6.3. Методи діагностування фінансової кризи

За умов переходу економіки України до ринкових відносин, суттєвого розширення прав підприємств у галузі фінансово-економічної діяльності значно зростає роль своєчасного та якісного аналізу фінансового стану підприємств, оцінки їхньої ліквідності, платоспроможності й фінансової стійкості та пошуку шляхів підвищення і зміцнення фінансової стабільності.

Висування на передній план фінансової сторони діяльності підприємства останнім часом є однією з найхарактерніших рис економічного життя глобалізації економік та зростання частоти фінансових криз.

Фінанси обслуговують безупинний кругообіг коштів підприємства і джерел їхнього формування, що полягає у постачанні, збуті, виробництві, отриманні й розподілі фінансових результатів, залученні і поверненні позикових коштів.

Ключовим етапом управління фінансово-економічною безпекою підприємства є аналіз і оцінка її рівня, оскільки він є основою для прийняття управлінських рішень.

Існує два головних підходи до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства:

- *відносно вузький підхід*: оцінка фінансово-економічної безпеки підприємства виключно на основі аналізу його фінансового стану та фінансових результатів при використанні одного або кількох методів фінансового аналізу;

- *ширший підхід*: оцінка фінансово-економічної безпеки підприємства не тільки за допомогою аналізу його фінансового стану та фінансових результатів, але й за показниками його загальної економічної, інвестиційної активності; інтегральними показниками фінансової стійкості; багатофакторних дискримінантних моделей прогнозування банкрутства; SWOT-аналізу та інших методів.

З позиції системного підходу оцінка рівня фінансово-економічної безпеки підприємства повинна бути системною і охоплювати:

1) оцінку стійкості до зовнішніх та внутрішніх загроз його фінансовому стану та фінансовим інтересам;

2) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства на предмет виявлення загроз його фінансовому стану та інтересам;

3) оцінку потенціалу підприємства щодо компенсації можливих збитків у разі реалізації відповідних загроз і настання несприятливого фінансового становища підприємства.

Виділяють:

- стратегічну оцінку фінансово-економічної безпеки підприємства (SWOT-аналіз його зовнішнього та внутрішнього середовища; прогнозування ймовірності банкрутства підприємства; прогнозування фінансових показників; оцінка його ділової та інвестиційної активності, яка дає змогу зробити висновок про потенціал підприємства генерувати фінансові ресурси в майбутньому);

- тактичну оцінку фінансово-економічної безпеки підприємства (аналіз показників платоспроможності, структури капіталу, складу активів, рентабельності та оборотності; фінансових результатів; грошових потоків; складу витрат; фінансового ризику).

Фінансово-економічна безпека підприємства передбачає його достатню забезпеченість фінансовими ресурсами та спроможність фінансування на розширеній основі. Тому одним з підходів оцінки рівня фінансової безпеки є визначення типу його фінансового становища за критерієм стабільності джерел покриття запасів.

Дана методика передбачає порівняння запасів підприємства (З) з наступними джерелами фінансування: власними оборотними коштами (ВОК); власними оборотними коштами і довгостроковими кредитами та позиками (ВДК); власними оборотними коштами, довгота короткостроковими кредитами і позиками (ВДКК).

Сума власних оборотних коштів (ВОК) визначається як різниця між власним капіталом підприємства та його необоротними активами:

$$\text{ВОК} = \text{ВК} - \text{НА}, \quad (6.1)$$

де ВК – власний капітал підприємства;

НА – довгострокові зобов'язання.

Відповідно до показника забезпечення запасів і витрат власними та позиченими коштами можна назвати наступні типи фінансової стійкості підприємства:

1. **Абсолютна фінансова стійкість** – коли власні оборотні кошти забезпечують запаси й витрати, досягнення якої відбувається за умови:

$$З < \text{ВОК} \quad (6.2)$$

Це співвідношення свідчить про абсолютну незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів для покриття поточних фінансових потреб, оскільки усі необхідні обсягові активи формуються за рахунок власних оборотних коштів.

Даний тип фінансової стійкості трапляється на практиці дуже рідко і не може розглядатися як ідеальний, оскільки використання позик для формування обігових активів є досить розповсюдженою політикою фінансування.

У разі її реалізації підприємство не використовує переваги, що притаманні зовнішньому фінансуванню, обмежує темпи зростання обсягів своєї діяльності.

Нормальна фінансова стійкість, коли запаси й витрати забезпечуються сумою власних оборотних коштів та довгостроковими позиковими джерелами. Нормальна фінансова стійкість відповідає нерівності:

$$З < \text{ВДК} \quad (6.3)$$

2. **Нестійке фінансове становище**, коли запаси й витрати забезпечуються за рахунок власних оборотних коштів, довгострокових позикових джерел та короткострокових кредитів і позик, тобто за рахунок усіх основних джерел формування запасів і витрат і виконується нерівність:

$$З < \text{ВДКК} \quad (6.4)$$

Платоспроможність підприємства порушена, але є можливість її відновити.

4. **Кризовий фінансовий стан** – коли запаси й витрати не забезпечуються джерелами їх формування і підприємство стає на межі банкрутства:

$$З > \text{ВДКК} \quad (6.5)$$

Виявлення такого становища свідчить про неможливість підприємства розрахуватися зі своїми кредиторами.

У процесі функціонування підприємства відбувається безупинна зміна структури коштів підприємства і їхніх джерел. Структура коштів підприємства складається як пропорція між відносними величинами основних засобів та інших необоротних активів, запасів і витрат, грошових коштів, розрахунків з дебіторами та інших оборотних активів.

Структура джерел майна підприємства – це співвідношення між вартісними величинами джерел оборотних коштів, довгострокових кредитів і позик, короткострокових кредитів і позик, розрахунків із кредиторами та інших короткострокових пасивів.

Співвідношення структури коштів підприємства і структури джерел їхнього формування в даний момент й визначає фінансовий стан підприємства. Фінансова рівновага підприємства може бути досягнута в результаті вмілого керування фінансами. Для цього необхідно регулярно контролювати цей стан, оскільки він динамічний й весь час змінюється. Дуже важливо при цьому помітити кризовий стан, що наближається, який у кінцевому рахунку може призвести до банкрутства.

Діагностика банкрутства - це система цільового фінансового аналізу, який скерований на виявлення параметрів кризового розвитку підприємства, що генерують загрозу його банкрутства в майбутньому періоді.

Якість діагностики загрози банкрутства передусім визначається набором оцінювальних показників (коефіцієнтів), що використовуються для отримання експертного висновку. Саме тому розробці переліку таких показників та обґрунтуванню доцільності їх застосування присвячено чимало досліджень іноземних та вітчизняних економістів-фінансистів. Донині не існує загально визнаного переліку оціночних показників кризового стану та загрози банкрутства.

Деякі дослідники пропонують надто обмежений їх перелік, інші ж не вважають за доцільне чітко виокремлювати систему показників-індикаторів загрози банкрутства і ототожнюють з нею систему показників фінансового стану підприємства. такий підхід є також недостатньо коректним, оскільки не дає можливості чітко визначити критерії щодо наявності кризи розвитку підприємства.

Основними методологічними принципами формування системи діагностики банкрутства мають бути такі:

- адекватність системи показників завданням діагностичного дослідження, тобто можливість за їх допомогою забезпечити виявлення й оцінку глибини розвитку кризи та її окремих фаз;

- наявність інформаційного забезпечення для розрахунку значення показників, проведення динамічного і порівняльного аналізу;

- можливість чіткого визначення алгоритмів розрахунку показників-індикаторів кризи;

- охоплення показниками усіх найважливіших напрямків оцінки фінансового стану підприємств, в яких можуть знаходити віддзеркалення кризові явища, що притаманні їх діяльності;

- оптимальна чисельність показників з кожного напрямку дослідження, виключення зі складу системи показників, що дублюють один одного.

У залежності від цілей та методів здійснення діагностики банкрутства розрізняють дві системи:

- систему експрес-діагностики банкрутства;

- систему фундаментальної діагностики банкрутства.

Саме перша і характеризує систему регулярної оцінки кризових параметрів фінансового розвитку підприємства. Експрес-діагностика банкрутства дозволяє виявити ознаки кризового розвитку підприємства і оцінити його масштаби на ранніх стадіях. До складу показників експрес-діагностики включаються оціночні показники, що розраховуються лише на підставі публічної звітності підприємства (форм фінансової звітності).

Експрес-діагностика банкрутства здійснюється за наступними етапами:

1. Формування системи індикаторів оцінки загрози банкрутства підприємства.
2. Аналіз окремих аспектів кризового фінансового стану підприємства.
3. Попередня оцінка масштабів кризового стану підприємства.

Перший етап в експрес-діагностиці відіграє важливу роль через те, що якість діагностики загрози банкрутства визначається набором оціночних показників (коефіцієнтів), що використовуються для отримання експертного висновку. Враховуючи важливість ролі першого етапу та виходячи з наведених принципів формування, пропонується перелік показників, мінімально необхідних для проведення діагностики фінансово-економічної безпеки та оцінки рівня кризи на підприємстві:

1. Показники платоспроможності (коефіцієнти абсолютної та швидкої ліквідності).
2. Показники стану та структури капіталу (показники фінансового левериджу).
3. Показники обіговості (дебіторської та кредиторської заборгованості, ділової активності, фінансовий цикл).
4. Показники прибутковості: коефіцієнт рентабельності всіх видів активів, коефіцієнти оперативного аналізу та аналізу використання потенціалу підприємства.

Наведена система індикаторів оцінки загрози банкрутства та використання його ресурсів може бути розширена з урахуванням особливостей фінансової діяльності підприємства та цілей діагностики. Аналіз окремих аспектів кризового фінансового стану та факторів їх формування здійснюється стандартними методами. Основу такого аналізу складає порівняння фактичних показників-індикаторів з нормативними та виявлення відхилення в динаміці.

Зростання розмірів негативних відхилень характеризує накопичення кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства. Попередня оцінка масштабів кризового фінансового стану підприємства здійснюється на основі аналізу деяких аспектів кризи на ньому упродовж попередніх років, оцінки ситуації та заходів щодо подолання кризи.

Система експрес-діагностики забезпечує раннє виявлення ознак кризового стану підприємства та дозволяє розробити заходи щодо їх усунення.

6.4. Методи оцінки інтелектуального капіталу та потенціалу підприємства

Ефективність управління, як свідчать результати аналізів багатьох досліджень, залежать від інтелектуального капіталу та ступеня використання елементної бази ІК. Базовою методикою оцінки стану інтелектуального капіталу підприємства та процесів управління ІК є модель Нортон-Каплана, яка належить до методів бальних оцінок (SC) та змішаних методик оцінки, що поєднують фінансові показники з бальними оцінками клієнтів, розвитку, навчання та бізнес-процесів.

Альтернативні моделі з методів SC можуть містити інші елементи, з позицій яких оцінюється бізнес-діяльність підприємства. Так, наприклад, замість розвитку підприємства та навчання використовується перспектива персоналу: освіта, навчання, компетентність, корпоративна культура.

Тобто оцінюються не бізнес-процеси, а можливість розвитку персоналу (Модель Мейсела).

Аналіз описаних методик дозволяє визначити певні критерії оптимального вибору та практичного використання методів оцінки ІК для визначення їх потенціалу.

Оцінка фінансового стану

Методика повинна відображати минуле (фінансові показники оцінки стану діяльності підприємства), теперішнє (стан ринкових активів, персоналу та бізнес-процесів) та майбутнє (можливості розвитку елементів ІК) – тобто часові та просторові характеристики діяльності підприємства.

Другим важливим моментом у практичному використанні методів оцінки інтелектуального потенціалу є вибір показників або характеристик оцінки елементів ІК.

Критеріями вибору рекомендуються такі:

З методологічного погляду:

- визначення стратегічних та оперативних цілей діяльності підприємства за напрямками діяльності, ринками та клієнтами;
- виділення персоналу, відповідального за виконання завдань стратегічного та оперативного плану, та інформаційне забезпечення виконання попереднього критерію;
- вибір методу оцінки ІК відповідно до галузевої специфіки діяльності та визначення системи показників.

При визначенні системи показників оцінки можуть бути рекомендовані наступні принципи вибору:

- впровадження системи показників оцінки ІК та здійснення аналізу їх динаміки та відповідності стратегіям діяльності;
- облік трьох груп факторів: витрати, корисності для споживача, конкурентоспроможності;
- облік релевантних витрат на створення (придбання) та використання елементів ІК;
- адекватний облік частки елементів ІК у загальній вартості чи прибутку від діяльності підприємства.

Показники вимірювання інтелектуального потенціалу підприємства повинні відповідати таким критеріям, що відображають категорії вимірювання, напрямки та показники виміру, елементи структури інтелектуального капіталу та значення його індикаторів. У загальному випадку ці характеристики можна описати наступним чином:

- категорії вимірювання – напрямки діяльності підприємства (галузі, ринки, функціональні сфери діяльності: фінанси, маркетинг, персонал, виробництво тощо);
- визначення напрямків виміру – вибір цілей у кожному напрямку;
- показники виміру – встановлення кількох індикаторів, що визначають стратегію досягнення цілей;
- елементи структури – аналіз індикаторів та факторів їх формування, встановлення відповідності між індикаторами та показниками;
- значення виміру – визначення значень індикаторів;
- параметри – визначення моніторингу та аналізу індикаторів оцінки діяльності за участю відповідних елементів інтелектуального капіталу.

Методика оцінки ІК оцінюваних параметрів може містити такі, що відображають напрямки діяльності підприємства:

- стратегічне планування: взаємозв'язок цілей та стратегій, використання цілей, спрямованих на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
- сфери діяльності: з галузевого погляду, з облікового погляду (оперативна, фінансова, інвестиційна), з функціонального погляду: планова, облікова, маркетингова тощо;
- опис систем показників, які використовуються для оцінки та охоплюють три обов'язкові блоки оцінювання: об'єкт оцінки, часовий аспект оцінювання, функціональний аспект, структурний аспект (взаємозв'язок з іншими елементами системи управління);
- моделювання змін – цикли оцінювання, дати оцінки та аналізу;
- методи методики та інструменти аналізу – математичні, експертні, витратні, дохідні, ринкові (порівняльні) тощо;
- опис процесу оцінювання – порядок оцінювання та взаємодія учасників процесу, передбачена системою мотивації їх участі у процесах вдосконалення та оцінювання.

Перелік оцінюваних показників може бути класифікований за наступними ознаками:

- часові характеристики оцінки діяльності: перетворення знань – виробництво нових знань (обробка замовлення); маркетингові дії (пошук нових клієнтів); допоміжні роботи для виконання замовлень; час навчання та отримання нових навичок тощо;
- обсяг обов'язків (функціональне навантаження): виконання частини проекту,

керівництво проектом, робота з конкретним клієнтом, пошуки нових клієнтів тощо;

- зростання/оновлення персоналу: стаж роботи, рівень освіти, витрати на навчання, оцінка роботи в балах (індивідуальна, колективна, частка спеціалістів у структурі персоналу).

Емпіричні дослідження використання систем показників оцінювання дозволяють відсортувати підприємства за такими напрямками: якість виробництва та якість продаж, ціна, час, гнучкість. Інша система показників оцінювання передбачала такі групи параметрів: споживач, фінанси, час, персонал, інновації. Як фінансові показники використовувались ROI, зростання виручки, рентабельність продажу, частка продажу на ринку тощо.

Проведені дослідження закордонного досвіду використання різних систем показників оцінки досягнень доводять еволюційність розвитку показників управління діяльністю підприємства та необхідність поєднання для конкретного підприємства власної стратегії розвитку та систем його оцінки з методами та інструментами BSC, яка є найпопулярнішою методикою.

Оцінка вартості елементів інтелектуального потенціалу ґрунтується на розумінні того, що будь-який об'єкт проходить стадію свого народження, яка супроводжується необхідними витратами. У подальшому права на будь-який об'єкт можуть виступати предметом обміну на ринку, і виникає можливість оцінити його на основі статистики ринкового продажу. З іншого боку, будь-яке придбання в умовах ринкової економіки розглядається з позицій ефективності інвестицій, тому об'єкт оцінки можна розглядати як джерело вигод, на отримання яких розраховує його власник.

Відповідно до цього розрізняють підходи до оцінки вартості, кожен з яких характеризується власними методами та прийомами: дохідний підхід; порівняльний (ринковий) підхід; витратний підхід.

Кожен підхід дозволяє підкреслити певні характеристики об'єкта. Так, у процесі оцінки з позиції дохідного підходу основним фактором, що визначає вартість об'єкта, виступає дохід, який цей об'єкт здатен генерувати. Чим більше дохід, принесений об'єктом оцінки, тим більше величина його ринкової вартості за інших рівних умов.

Сутність методів дохідного підходу полягає у прогнозуванні майбутніх доходів від використання об'єкта на один або кілька років з наступним перетворенням цих доходів у поточну вартість об'єкта.

При цьому мають значення тривалість періоду одержання можливого доходу, ступінь і вид ризиків, що супроводжують даний процес.

Перетворення майбутніх доходів у величину поточної вартості здійснюється за допомогою спеціальних коефіцієнтів – ставки дисконту або коефіцієнта капіталізації, що розраховуються за даними ринку.

Ставка дисконту – це необхідна для інвесторів ставка доходу на вкладений капітал порівняно з рівнем ризику об'єкта. Вона має розраховуватися з урахуванням впливу трьох факторів:

1) наявності у багатьох підприємств різних джерел залученого капіталу, які вимагають різних рівнів компенсації;

2) необхідності врахування для інвесторів вартості грошей у часі;

3) фактора ризику або ступеня імовірності отримання очікуваних у майбутньому доходів.

Існують різні методи визначення ставки дисконту, найбільш розповсюдженими з яких є: модель середньозваженої вартості капіталу – для грошового потоку всього інвестованого капіталу;

- модель оцінки капітальних активів – для грошового потоку власного капіталу;

- метод кумулятивної побудови.

Ставка (коефіцієнт) капіталізації – це коефіцієнт, що застосовується для визначення вартості об'єкта, виходячи з очікуваного доходу від його використання за умови, що дохід передбачається незмінним протягом визначеного періоду в майбутньому. Ставка

капіталізації характеризує норму доходу на інвестований капітал (власний та/або позиковий) і норму його повернення.

Порівняльний, або ринковий, метод оцінювання передбачає визначення вартості об'єкта оцінки за результатами порівняння його характеристик з аналогічними об'єктами, ціна на які відома. Вартість об'єкта оцінки при даному підході визначається мінімальною вартістю об'єкта з аналогічною корисністю, тобто цей підхід відображає принцип заміщення.

Витратний метод оцінювання передбачає калькулювання всіх витрат, пов'язаних із відтворенням цього інтелектуального активу. З розвитком ринкових відносин у складі майна підприємств з'явився новий вид активів, відмінною рисою яких є відсутність речової форми – нематеріальні активи.

Узагальнюючи досвід закордонних та українських вчених у використанні різних методів оцінювання результатів діяльності та інтелектуальних активів, пропонується методика оцінки інтелектуального потенціалу підприємства, яка поєднує кількісні та якісні параметри оцінювання та відображає згадані вимоги до вибору та аналізу його елементів.

Як характеристики об'єктів аналізу та оцінювання вибираються такі: енергетичність, інформаційність, інноваційність, конкурентоспроможність визначених інтелектуальних активів. Найважливішими показниками вибраних характеристик у загальному випадку можуть бути:

- щодо енергетичності: частка управлінців у загальній чисельності працівників, продуктивність управлінців;

- щодо інформаційності – обсяг нематеріальних активів та їх структура, використання сучасних методів управління;

- щодо конкурентоспроможності – результативність діяльності (в абсолютних та відносних вимірах), ділова активність;

- щодо інноваційності – інтелектуальна власність інноваційного типу та її структура, обсяг продажу інноваційної продукції.

У табл. 6.3 представлені показники оцінки інтелектуального потенціалу підприємства, вибрані відповідно до методології його аналізу та вимог ринкової оцінки на основі кількісних вимірів.

Таблиця 6.3

Показники оцінки інтелектуального потенціалу підприємства

Елементи ІК (x ₀)	Характеристики ІП (y _i)	Показники виміру ІП (p _j)
Людські активи	Енергетичність	Частка висококваліфікованого персоналу у загальній чисельності персоналу
		Продуктивність персоналу
Структурні активи	Інформативність	Частка витрат на інформаційні бази в обсязі витрат на інновації
		Показник фінансового левериджу
Ринкові активи	Конкурентність	Рентабельність продажу
		Рентабельність активів
Інтелектуальна власність	Інноваційність	Частка інноваційної продукції у обсязі продаж
		Частка нематеріальних активів у загальному обсязі активів

Вибір описаних показників як критеріїв оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства зумовлений можливостями використання публічних даних про підприємство, представлених у його фінансовій та статистичній звітності.

Рівень кожного показника інтелектуального потенціалу визначається (R_{ip}) за формулою:

$$R_{ip} = R(p_{jk}) - \max R(p_j), \quad (6.6)$$

де k – відповідне досліджуване підприємство, а $R(pjk)$ – рівень j показника k підприємства.

Описані показники можуть бути використані як для формування інтегральної оцінки інтелектуального потенціалу, так і для графічних методів оцінювання. Інтегральна оцінка визначається як сума показників з відповідними вагами.

$$IR_{ip} = \sum_j P_j V_j, \quad (6.7)$$

де V_j – ваги відповідних показників інтелектуального потенціалу.

Графічна інтерпретація індикативного аналізу інтелектуального потенціалу покращує сприйняття оцінок та відіграє важливу роль у прийнятті оперативних рішень щодо діяльності підприємства.

Графік характеризує поточний стан підприємства та визначає напрямки змін. Аналогічні дані про конкуруючі підприємства дають можливість визначити рівень конкурентоспроможності, а дані про динаміку різних років – виявляти тенденції та управляти відхиленнями.

Представлена методика оцінки інтелектуального потенціалу підприємства має характер експрес-методики завдяки використанню публічних даних для аналізу, врахуванню можливостей підприємства та його стану на ринку, невеликому обсягу оцінюваних параметрів та простоті їх розрахунків. Методика може використовуватись як для зовнішньої оцінки, так і для самооцінки та визначення стратегій розвитку.

Кожне підприємство, з огляду на специфіку своєї діяльності, власну конфігурацію можливостей та факторів зовнішнього середовища, визначає власну систему показників для розрахунку інтелектуального потенціалу та визначення стратегії змін. Тобто оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства може здійснюватися на принципах самооцінки та прикладного вибору параметрів оцінки.

Практичне використання систем показників оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства дозволяє окреслити ряд проблем їх застосування.

До них належить необхідність мотивації персоналу щодо інноваційного розвитку та використання потенціалу, формування системи оцінювальних параметрів та її впровадження у бізнес-практику підприємства.

Розв'язання цих проблем визначає напрямки теоретичних розробок методів та інструментів оцінювання, а також формулювання прикладних методик оцінювання.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Контрольні запитання, які здобувачі освітнього ступеня «магістр» та аспіранти повинні мати законспектованими та на які повинні вміти дати відповіді:

1. Поняття та види діагностики діяльності підприємства.
2. Основи діагностики зовнішнього середовища підприємства.
3. Методи діагностування фінансової кризи.
4. Методи оцінки інтелектуального капіталу та потенціалу підприємства.
5. Критерії оцінки ефективності діяльності системи забезпечення економічної безпеки установи, організації, підприємства.
6. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства, установи, організації на основі аналізу фінансового стану та оцінки фінансової стійкості.
7. Контроль рівня економічної безпеки підприємства, установи, організації.

Навчальні питання:

1. Поняття та види діагностики діяльності підприємства.
2. Основи діагностики зовнішнього середовища підприємства.

3. Методи діагностування фінансової кризи.
4. Методи оцінки інтелектуального капіталу та потенціалу підприємства.

Рекомендації до питань теми:

У процесі підготовки до навчальних питань з даної теми рекомендується:

- дослідити поняття та види діагностики діяльності підприємства;
- ознайомитися із особливостями організації та проведення діагностики зовнішнього середовища підприємства;
- проаналізувати класифікацію методів діагностування фінансової кризи;
- ознайомитися із основними методами оцінки інтелектуального капіталу та потенціалу підприємства.

Додаткові запитання:

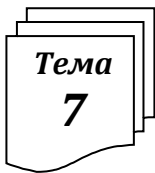
1. Критерії оцінки ефективності діяльності системи забезпечення економічної безпеки установи, організації, підприємства.
2. Основи діагностики зовнішнього середовища підприємства, установи, організації.
3. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства, установи, організації на основі аналізу фінансового стану та оцінки фінансової стійкості.
4. Контроль рівня економічної безпеки підприємства, установи, організації.

Запитання та завдання для самостійного контролю:

Завдання. Провести аналіз існуючих методик оцінювання рівня економічної безпеки. Запропонувати власну методику оцінювання стану системи економічної безпеки підприємств, установ, організацій. За авторською методикою провести діагностику стану економічної безпеки обраного підприємства.

Теми рефератів та доповідей:

1. Поняття та види діагностики діяльності підприємства.
2. Ідентифікація ризиків і пов'язаних з ними потенційних загроз.
3. Контроль рівня економічної безпеки підприємства, установи, організації.
4. Методи оцінювання персоналу служб економічної безпеки: аналіз робіт та самооцінка, розрахункові методи (визначення коефіцієнтів), експертне оцінювання, рейтингова оцінка, навчальна тривога.
5. Оцінювання тривалості та складності робіт щодо забезпечення економічної безпеки установи, організації, підприємства.
6. Заходи із оцінювання ефективності діяльності персоналу підрозділу економічної безпеки установи, організації, підприємства із протидії загрозам та ризикам.



СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

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

Мета – вивчити сутність, значення та складові елементи стратегії економічної безпеки підприємства, освоїти особливості розробки та реалізації стратегії, навчити здійснювати стратегічний аналіз економічної безпеки підприємства.

Основні категорії та поняття: стратегія, види стратегій, розробка стратегії, реалізація стратегії, стратегічний аналіз

* Використана та рекомендована література: 1-3, 5-10, 12, 13, 15-21, 32, 34, 40, 50

7.1. Стратегія економічної безпеки підприємства та її складові

Слово «стратегія» походить від давньогрецьких слів «stratos» – «армія» та «agos» – «я керую». Відповідно, поняття «стратегія» первинно тлумачилося як мистецтво або наука ведення воєнних дій. Свідченням цього є давньо китайський трактат про військове мистецтво «Сунь-Цзи», датоване п'ятим століттям до нашої ери. Запозичення категорії «стратегія» з військового лексикону пояснюється тим, що підприємства країн з ринковою економікою в 50-х роках минулого століття опинились в умовах, пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, коли виживання напряду пов'язувались з жорстокою конкурентною боротьбою. В економічній літературі є чимало визначень поняття «стратегія» (табл. 7.1).

Таким чином, **стратегія фінансово-економічної безпеки** – це розроблення довгострокового плану для забезпечення реалізації мети, завдань та досягнення цілей підприємства, зокрема забезпечення фінансової та економічної безпеки, а також планування розподілу ресурсів в умовах постійної нестабільності зовнішнього середовища та адаптації до нього, для захисту цього підприємства від впливу загроз, ризиків і досягнення нормального та безпечного його функціонування.

Таблиця 7.1

Дефініція поняття «стратегія»

Визначення	Автор
Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	І. Ансофф, Д. Стейнер
Стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії	К. Барроу
Стратегія – це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей	Б. Берман, Дж. Еванс
Стратегія – програма, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності	Х. Віссема
Стратегія – це активізація інноваційної діяльності і досягнення нових економічних рубежів	Ю. Голляк
Стратегія – система дій і управлінських підходів, що використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей діяльності організації	Г. Гольдштейн
Стратегія – комплекс цілей, принципів, що дозволяють розподілити необхідні ресурси на певний період часу, що являє собою горизонт планування, визначення цілей і принципів інноваційного товару	Ю. Каракай
Стратегія – детальний всебічний комплексний план, призначений для	А. Мескон, М. Альберт,

Визначення	Автор
того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей	Ф. Хедоурі
Стратегія – це спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер
Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення цілей.	А. Томпсон, А. Стрікленд
Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.	І. Смолін
Стратегія, як метод установлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів	А. Чандлер
Стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, якої дотримується підприємство, своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища	З. Шершньова

Стратегія фінансової безпеки підприємства має бути безпосередньо пов'язана з загальною та фінансовою стратегією підприємства. Домінантними сферами забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є стратегії:

- 1) забезпечення росту прибутковості його власного капіталу;
- 2) формування фінансово-економічних ресурсів;
- 3) фінансово-економічної стабільності;
- 4) безпеки інвестиційної діяльності.
- 5) нейтралізації фінансово-економічних ризиків.
- 6) безпеки інноваційної діяльності.
- 7) захисту його конкурентної позиції.
- 8) антикризова стратегія.

Стратегія фінансово-економічної безпеки включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання. Реалізація цієї стратегії забезпечується завдяки досягненню її основних цілей.

Отже, стратегія фінансово-економічної безпеки передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення. Цілі цієї стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства.

7.2. Розробка та реалізація стратегії економічної безпеки підприємства

Розробляючи стратегію, слід урахувати динаміку макроекономічних процесів, тенденцій розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливостей диверсифікації діяльності підприємства.

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

Важливе значення для формування фінансової стратегії має врахування факторів ризику. Розробка і реалізація стратегії фінансово-економічної безпеки – процес досить

важкий і вимагає від керівників фірми різних витрат. Одним із негативних факторів є швидка зміна зовнішнього середовища, до якої повинна адаптуватись стратегія.

Також дана стратегія має відповідати загальній стратегії підприємства. Процес розробки та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки має ряд особливостей:

1) він не завершується якоюсь негайною дією, а закінчується встановленням загальних напрямків, рухаючись по яких фірма досягне успіху;

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

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

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

Існують три основних моделі щодо розробки стратегій:

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

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

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

Зазначені моделі акцентують увагу на підприємницькому підході до процесу планування, що відрізняє процес розробки цілей в умовах довгострокового планування (формальний, раціоналістичний процес) від стратегічного (і застосуванням широкого спектра формальних і неформальних методів). У сучасній теорії стратегічного управління є прихильники різних підходів, які виступають з різкою критикою протилежних поглядів.

Їх можна поділити на дві групи:

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

- *поведінкову* – пропагує підхід, який використовує методи ідентифікації системних норм поведінки, що діють в організації; головне при цьому – швидка реакція на проблеми, які виникають згідно з критеріями, прийнятими для встановлених відносин.

Таким чином, усі ці підходи передбачають, що при розробці стратегії фінансово-економічної безпеки необхідно в плановому режимі оцінити фінансовий стан підприємства, його безпеку та економічну безпеку загалом, а також розробити адаптивну стратегію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Першим етапом при розробці та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки є виявлення загального періоду формування цієї стратегії. Головною умовою виявлення цього етапу є тривалість періоду здійснення загальної стратегії, оскільки стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підпорядковуються цій стратегії.

Аналіз середовища звичайно вважається вихідним процесом стратегічного управління, тому що забезпечує базу для визначення як місії і цілей фірми, так і для виробітку стратегій поведінки, що дозволяють фірмі виконати місію і досягти своїх цілей.

У загальному вигляді стратегічне управління визначається як комплекс рішень і дій, що визначають довгостроковий розвиток організації.

Воно включає аналіз навколишнього середовища, формулювання стратегії, її реалізацію, а також оцінку і контроль. Відмінною рисою стратегічного управління є акцент на моніторингу й оцінці зовнішніх загроз і можливостей у світлі сильних і слабких сторін підприємства.

Вище керівництво відслідковує загрози і можливості, що лежать у зовнішньому оточенні, а також сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища. Найважливіші для майбутнього підприємства чинники мають назву стратегічних і позначаються SWOT, де Strengths – сили, Weaknesses – слабкості, Opportunities – можливості, Threats – загрози. На підставі оцінки стратегічних факторів керівництво визначає корпоративну місію (або концепцію бізнесу), котра є важливим базисним елементом організації і характеризує можливість займатися бізнесом, на який орієнтовано підприємство, з урахуванням ринкових потреб, характеру споживачів, особливостей продукції і наявності конкурентних переваг.

На підставі місії формулюються загальні цілі, які повинні встановлювати, що і коли повинно бути виконане, і по можливості бути кількісно визначені. Можна перерахувати ті області, у яких підприємствам варто встановлювати цілі.

Це – прибутковість, ефективність виробництва, ріст (збільшення активів, обсягів продажу), інтереси акціонерів (дивіденди, ціна акцій), інтереси персоналу, суспільні інтереси (податки, благодійність), ринкова позиція тощо. Визначення місії і цілей у подальшому веде до визначення стратегії і політики. Стратегія реалізується через програми, бюджети і процедури. Нарешті, результати оцінюються, і за допомогою системи зворотного зв'язку здійснюється контроль за діяльністю організації.

Після того, як інформація про стан зовнішнього середовища зібрана, варто проаналізувати існуючі тенденції, щоб зрозуміти, чи будуть вони спостерігатися в майбутньому. Межа стратегічного планування складає п'ять-десять років. При цьому довгостроковий план особливо необхідний для значних капіталомістких підприємств, коли інтервал між народженням ідеї і готового продукту складає багато років.

Такі підприємства повинні ґрунтувати своє майбутнє на прогнозуванні.

Для того, щоб здійснити процес формулювання стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки, необхідно проаналізувати виявлені стратегічні фактори у світлі поточної ситуації. Цей етап процесу прийняття стратегічних рішень часто згадується як ситуаційний аналіз.

Мета методів ситуаційного аналізу полягає у створенні стратегічної відповідності зовнішніх можливостей і внутрішніх сильних сторін підприємства з урахуванням зовнішніх загроз і внутрішніх слабкостей, а також у визначенні на основі цього так званої відмінної компетенції організації, тобто специфічних фахових навичок і ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства і забезпечують його конкурентну перевагу.

Дослідивши стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, необхідно здійснити комплексну оцінку стратегічної позиції фінансово-економічної безпеки підприємства.

Наступним етапом є варіантна розробка загальної стратегії (власне стратегічне планування). На цьому етапі розробляються альтернативні варіанти стратегічних планів, програм і дається їхня порівняльна оцінка, аналізуються і підтверджуються вищою ланкою управління стратегічні розробки підрозділів, забезпечується узгодженість різних планів, програм та інвестиційних рішень.

Широко використовується методика «портфельного планування», коли формується не один варіант стратегії, а складається пакет (портфель) можливих стратегій, що розробляється для стратегічних господарських центрів (СГЦ). З такого портфеля і робиться відбір найкращої для конкретних умов стратегії.

Варіантна розробка стратегії розвитку підприємства включає: вибір стратегічних альтернатив, їх аналіз і визначення базової стратегії; формування функціональних стратегій, включаючи стратегію маркетингу, фінансову, розвитку виробництва, зовнішньоекономічної діяльності, соціального розвитку, організаційних змін, екології і т.ін. На основі загальної стратегії формується стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки. Для цього необхідно сформулювати стратегічні цілі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, розробити цільові стратегічні нормативи та прийняти основні стратегічні рішення у сфері забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Обирається одна з домінуючих сфер стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки, а також фінансова політика та формується портфель стратегічних альтернатив для реалізації поставлених цілей. Наступним етапом при розробці та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки є оцінка розробленої стратегії згідно економічних та позаекономічних параметрів, встановлених підприємством.

Одним із важливих етапів процесу є забезпечення реалізації стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки. Реалізація стратегії може забезпечуватися через єдиний стратегічний план підприємства або через плани і програми стратегічних господарських підрозділів (у цьому випадку на рівні організації забезпечується розподіл ресурсів і здійснюється загальний контроль), або шляхом включення окремих стратегічних завдань (насамперед інвестиційних і науково-технічних) в оперативно-тактичні плани і програми.

У будь-якому випадку головним завданням етапу реалізації є просування в напрямку стратегічних цілей при максимально можливому пристосуванні до реальних умов, що складаються на підприємстві. Коригування планів на цьому етапі забезпечує безперервний циклічний характер стратегічного планування, його орієнтацію на максимальне врахування змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

7.3. Стратегічний аналіз економічної безпеки підприємства

Аналіз середовища передбачає вивчення двох його частин: зовнішнього та внутрішнього середовища.

Будь-яка організація перебуває і функціонує в середовищі. Кожна дія усіх без винятку організацій можлива лише в тому випадку, якщо середовище допускає її здійснення. Зовнішнє середовище є джерелом, яке постачає організацію ресурсами, необхідними для підтримання її внутрішнього потенціалу на відповідному рівні. Організація перебуває в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища не безмежні і на них претендує багато інших організацій, які перебувають в тому ж самому середовищі. Тому завжди існує можливість того, що організація не зможе отримати необхідні ресурси із зовнішнього середовища. Це може послабити її потенціал і призвести до багатьох негативних наслідків.

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

Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядають як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макросередовища та безпосереднього середовища, тобто мезооточення. Аналізуючи зовнішнє та внутрішнє середовище, необхідно виявити можливості і загрози для підприємства, його сильні і слабкі сторони.

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

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

Вивчення економічної компоненти макросередовища дозволяє зрозуміти, як формуються та розподіляються ресурси. Вона передбачає вивчення таких характеристик, як величина ВВП, темп інфляції, рівень безробіття, відсоткова ставка, продуктивність праці, норми податку, платіжний баланс, кон'юнктура ринку тощо. При вивченні економічної компоненти важливо звертати увагу на такі фактори, як загальний рівень економічного розвитку, структура населення, рівень освіти робочої сили та величина заробітної плати, тип і рівень розвитку конкурентних відносин.

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

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

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

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

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

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

Аналіз постачальників спрямований на виявлення тих аспектів у діяльності суб'єктів, котрі постачають організацію різноманітною сировиною, напівфабрикатами, енергетичними і інформаційними ресурсами, фінансовими тощо, від яких залежить ефективність роботи організації, собівартість та якість продукції, яку вона виготовляє. Постачальники, якщо вони мають велику силу, спроможні поставити організацію у значну залежність від себе. Тому при виборі постачальників дуже важливо глибоко і всебічно вивчити їх діяльність та потенціал для того, щоб побудувати з ними такі відносини, які б забезпечували організації максимум сили у взаємодії з постачальниками.

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

Вивчення конкурентів, тобто тих, з ким організації доводиться боротися за ресурси, які вона прагне отримати із зовнішнього середовища, щоб забезпечити своє існування, посідає особливе місце в стратегічному управлінні. Таке вивчення спрямоване на те, щоб виявити сильні й слабкі сторони конкурентів і на основі цього сформулювати свою стратегію конкурентної боротьби. Суб'єктами конкурентного середовища можуть бути не лише конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію і реалізують її на одному і тому ж ринку, а також і ті фірми, які можуть увійти на ринок або виготовляють товари-замінники.

Аналіз внутрішнього середовища відкриває ті внутрішні можливості і той потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі у процесі досягнення своїх цілей, а також дозволяє краще усвідомити цілі організації, вірно сформулювати місію і виявити сильні й слабкі сторони підприємства, можливі внутрішні загрози фінансово-економічній безпеці. Винятково важливо завжди пам'ятати, що організація не тільки робить продукцію

для оточення, але і забезпечує існування своїм працівникам, надаючи їм роботу, можливість участі в прибутках, створюючи для них соціальні умови тощо.

Внутрішнє середовище аналізується за такими напрямками: кадри фірми, їхній потенціал, кваліфікація, інтереси і т.п.; наукові дослідження і розробки; виробництво, що включає організаційні, операційні і техніко-технологічні характеристики; фінанси фірми; маркетинг; організаційна культура.

При розробці стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки особливу увагу при аналізі внутрішнього середовища слід звертати на фінансовий стан підприємства, а саме: рентабельність, фінансову стійкість, проаналізувати основні показники фінансової безпеки.

Стратегічний аналіз за допомогою SWOT-аналізу – це певне поєднання факторів (загроз і можливостей), що негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства та об'єктивно існують у його зовнішньому оточенні й суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства. До того ж, найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства.

Можливості – це ситуації у зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, при яких підприємство спроможне проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризи підприємства, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найефективнішого їх використання.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюється наступними причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Матриця SWOT-аналізу – це своєрідна форма. Такий аналіз не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися над ситуацією, що склалася, і подумати над перспективою.

За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози.

Крім того, SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії – адаптації до (чи формування впливу на) середовища. SWOT-аналіз витримав перевірку часом і досі доводить свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного підходу для розробки та реалізації стратегії.

Треба зважати на такі особливості SWOT-аналізу: суб'єктивність характеру добору факторів, що складають сильні/слабкі сторони підприємства за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища; імовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками і навпаки); швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе.

Існує досить багато визначень окремих елементів SWOT-аналізу, зокрема:

- *сильні сторони (strength)* – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги;
- *слабкі сторони (weaknesses)* – види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що неправильно використовуються;
- *можливості (opportunities)* – альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів);
- *загрози (threats)* – будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються наступними причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність організації, будують матрицю можливостей.

Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через руйнування організації, приведення її до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записують на полях матриці. Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації.

Для цього використовують метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора приводиться експертна оцінка його вагомості.

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх за рівнем впливу на діяльність організації дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища – заключний етап процесу SWOT-аналізу.

Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу.

Метод побудови профілю зовнішнього середовища зводиться до оцінювання кожного з виявлених факторів за наступною шкалою:

1. Важливість фактора: висока – 3 бали; середня – 2 бали; низька – 1 бал.
2. Вплив на організацію: сильний – 3 бали; помірний – 2 бали; відсутність впливу – 0 балів.
3. Напрямок впливу: позитивний – «+ 1»; негативний – «-1».

За результатами оцінювання визначають інтегральну оцінку, як добуток трьох критеріїв. Після вибору відповідної стратегії з забезпечення фінансово-економічної безпеки необхідно провести оцінку розробленої стратегії для того, щоб перевірити, що розроблена стратегія забезпечить досягнення підприємством своїх цілей в умовах змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Контрольні запитання, які здобувачі освітнього ступеня «магістр» та аспіранти повинні мати законспектованими та на які повинні вміти дати відповіді:

1. Стратегія економічної безпеки підприємства та її складові.
2. Розробка та реалізація стратегії економічної безпеки підприємства.
3. Стратегічний аналіз економічної безпеки підприємства.
4. Етапи процесу розробки та реалізації стратегії забезпечення фінансової безпеки суб'єкта господарювання.
5. Стратегія забезпечення фінансової безпеки.
6. Протидія недобросовісній конкуренції та недружнім поглинанням (рейдерам).
7. Перспективні та поточні плани забезпечення економічної безпеки установи, організації, підприємства.

Навчальні питання:

1. Стратегія економічної безпеки підприємства та її складові.
2. Розробка та реалізація стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства.
3. Стратегічний аналіз економічної безпеки підприємства.

Рекомендації до питань теми:

У процесі підготовки до навчальних питань з даної теми рекомендується:

- охарактеризувати поняття стратегії економічної безпеки підприємства, вивчити її складові елементи;
- навчитися розробляти стратегію фінансово-економічної безпеки підприємства;
- ознайомитися із особливостями проведення стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства.

Додаткові запитання:

1. Сутність стратегії економічної безпеки підприємства, установи, організації.
2. Етапи процесу розробки та реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання.
3. Стратегія забезпечення фінансової безпеки.
4. Протидія недобросовісній конкуренції та недружнім поглинанням (рейдерам).
5. Перспективні та поточні плани забезпечення економічної безпеки установи, організації, підприємства.

Запитання та завдання для самостійного контролю:

Завдання. Розробити стратегію забезпечення економічної безпеки підприємства, установи, організації.

Теми рефератів та доповідей:

1. Розробка та реалізація стратегії економічної безпеки підприємства, установи, організації.
2. Розгляд стратегій в розрізі видів: корпоративна стратегія, функціональна стратегія, стратегія окремих господарських одиниць.
3. Стратегічний аналіз системи фінансової безпеки держави.
4. Забезпечення інформаційної безпеки та захист комерційної таємниці.



АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

- 8.1. *Сутність антикризового управління підприємством.*
- 8.2. *Визначення рівня фінансово-економічної стійкості підприємства.*
- 8.3. *Принципи та особливості організації антикризового управління.*

Мета – дослідити сутність та значення антикризового управління підприємством, навчитися визначати рівень економічної стійкості підприємства, засвоїти принципи та особливості організації антикризового управління підприємством.

Основні категорії та поняття: антикризове управління, фінансово-економічна стійкість підприємства, фактори зміни стану підприємства, кризові явища, інноваційна активність, диверсифікація виробництва, управлінські рішення

* Використана та рекомендована література: 1-3, 5-10, 12, 13, 15-21, 31, 40, 42, 44, 51, 64, 66,

8.1. Сутність та особливості антикризового управління підприємством

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

За останні роки видано значну кількість спеціалізованих колективних та індивідуальних монографій, науково-методичних видань, присвячених проблемам антикризового управління підприємством, в яких поряд з іншими питаннями знайшли висвітлення і змістовні ознаки цього терміну.

Загально визнано, що *антикризове управління* слід розглядати як один з функціональних напрямів управління підприємством (як різновид організації управління), тобто, як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією. Антикризове управління є складовою менеджменту підприємства в цілому, яка використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання.

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

- 1) передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризі;
- 2) управління в умовах кризи, метою якого визнається стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи;
- 3) управління процесами виходу з кризи, що здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи.

Особливістю антикризового управління є не тільки спрямування, а й структурно-логічна побудова, спеціальний інструментарій, окремий суб'єкт проведення, що в комплексі й дає змогу розглядати антикризове управління як виокремлений напрям управлінської діяльності.

Можливість здійснення антикризового управління базується на наступних положеннях теорії кризи (рис. 8.1.):

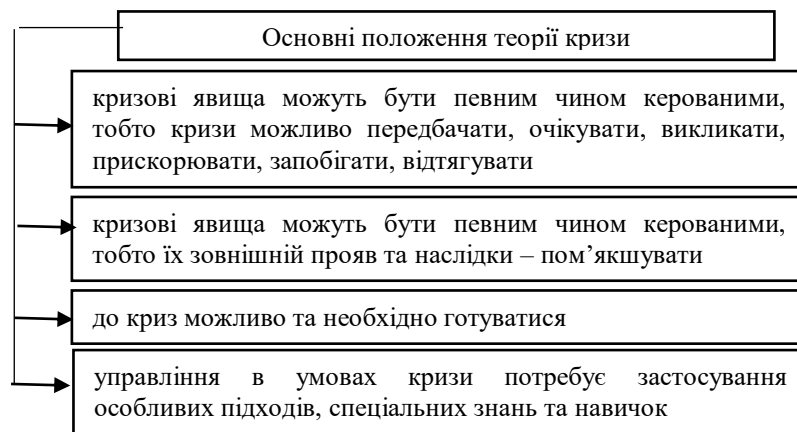


Рис. 8.1. Положення теорії кризи

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

Можливість антикризового управління визначається насамперед людським фактором. Тільки усвідомлена діяльністю людини дозволяє шукати та знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля для розв'язання найбільш складних та болючих проблем, накопичувати досвід переборення криз та творчо використовувати його з урахуванням реалій поточної макроситуації та особливостей господарської системи підприємства.

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

Інший підхід пов'язує антикризове управління з самоорганізацією системи на базі активного та кваліфікованого, насамперед внутрішнього, менеджменту. Його основні процедури повинні застосовуватися не тоді, коли єдиним засобом управління є зовнішнє регулювання його діяльності, а постійно, не допускаючи входження в кризовий період, по можливості обмежуючись гомеостатичними перетвореннями, тобто превентивними діями. Таким чином, внутрішнє антикризове управління повинно здійснюватися протягом усього життєвого циклу підприємства і розглядатися не як тимчасовий захід, а постійна складова системи менеджменту.

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

Розглядаючи сутність та завдання антикризового управління, усі дослідники одностайні в думці стосовно його специфічності. Основні відмінності, що притаманні антикризовому управлінню, полягають у наступному (табл.8.1):

Таблиця 8.1

Основні відмінності антикризового управління

№ з/п	Характерні риси	Сутність характерних рис
1	специфічність мети здійснення	збереження підприємства як господарюючого суб'єкта та відновлення його життєздатності
2	використання специфічного управлінського інструментарію, тобто засобів та прийомів	антикризове управління не може бути зведено, наприклад, до пошуку резервів зростання продуктивності праці, скорочення витрат, пошуку нових ринків збуту, реструктуризації активів та пасивів.

№ з/п	Характерні риси	Сутність характерних рис
	управлінського впливу	
3	відокремлення суб'єктів здійснення	які мають відповідну фахову підготовку повноваження, знання та навички, беруть на себе відповідальність за результати своєї діяльності
4	суттєві ресурсні обмеження	пов'язані з неможливістю або складністю отримання додаткових ресурсів, насамперед, – фінансових, оскільки їх залучення в умовах низької (навіть від'ємної) кредитоздатності та інвестиційної привабливості є надзвичайно складним управлінським завданням
5	суттєві часові обмеження	обумовлені можливими агресивними діями кредиторів підприємства та виникненням загрози ініціювання банкрутства та обмеження дієздатності існуючого керівництва підприємства
6	орієнтація управлінських зусиль	не тільки на зовнішні прояви ускладнень та проблем, а й на їх глибинні корені (причини появи), що є перешкодою повторення кризи
7	підвищена ризикованість управлінських рішень	що приймаються та реалізуються, у зв'язку з високим ступенем нестійкості (напруження) господарської системи
8	підвищення значимості інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень	що приймаються, порівняно більший обсяг використання аналітично-розрахункових та прогностичних процедур
9	орієнтація на мінімізацію втрат	усіх зацікавлених осіб: власників, персоналу, кредиторів, держави
10	використання інноваційних рішень	креативного підходу до визначення типу поведінки в кризовій ситуації та пошуку шляхів виходу з неї
11	забезпечення високої ефективності управлінського впливу	потребує більш високих фінансових та інтелектуальних витрат, відповідно має більшу вартість порівняно з нормальними умовами господарювання

Ці заходи повинні здійснюватися постійно, незалежно від стану підприємства, хоча в умовах кризи вони і стають антикризовими за своїм спрямуванням; досягнення визначених задач вимагає застосування нестандартного, і навіть неприйняттого в нормальних умовах складу управлінських засобів.

Узагальнюючи наведене вище, можна дати наступне тлумачення терміну «антикризове управління». Це постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються *відокремленим суб'єктом* в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для підтримки відповідного рівня фінансово-економічної безпеки господарюючого суб'єкта.

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, що має негативні наслідки для життєдіяльності підприємства, її усунення та запобігання.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та наявність багатоваріантності їх прояву, можуть реалізовуватися різні концепції (моделі) здійснення *антикризового управління* по відношенню до окремих параметрів кризи:

1) залежно від планування термінів початку кризового періоду:

- «*наближення*» – суть якої полягає у створенні умов для прискорення настання кризи, у тому числі за рахунок відповідного впливу на фактори-провокатори кризи;

- «*віддалення*» – що передбачає створення передумов для відстрочки прояву кризи (перенесення тяжкості втрат на майбутні періоди);

«невтручання» – у перебігу якої відсутні управлінські зусилля, спрямовані на початок кризового періоду;

2) залежно від впливу на кінцевий результат:

- *«запобігання виникненню»* – сутність якої полягає у підготовці та реалізації таких управлінських заходів, які унеможливають виникнення кризових явищ;

- *«стабілізація положення»* – при реалізації якої головна увага приділяється забезпеченню керованості системи у перебігу проходження кризового стану;

- *«пристосування»* – сутність якої полягає у забезпеченні мінімізації зовнішніх негативних впливів та використанні переваг позитивних впливів;

- *«вихід з кризи»* – метою якої є завершення кризового періоду незалежно від його наслідків, у тому числі негативних;

3) залежно від характеру заходів щодо виходу з кризи:

- *«сприяння розгортанню»* – сутність якої полягає у реалізації спеціальних дій та заходів, спрямованих на найбільш швидке визрівання протиріч, що обумовили виникнення кризи, та активізацію їх прояву;

- *«нейтралітету»* – сутність якої полягає у неприйнятті будь-яких управлінських заходів, а лише в накопиченні ресурсів;

- *«боротьба з негативними проявами та наслідками»* – при реалізації цієї концепції антикризове управління орієнтується на переборення кризи;

4) залежно від об'єкта управлінського моніторингу:

- *«наслідки кризи»* – при використанні якої антикризове управління орієнтоване на наслідки розгортання кризи з метою їх мінімізації;

- *«причини кризи»* – при використанні якої антикризове управління спрямовується на локалізацію або усунення причин виникнення кризи;

- *«тривалість кризи»* – метою якої визнається скорочення терміну проходження кризи;

- *комбіноване антикризове управління*, котре передбачає використання різноманітного інструментарію залежно від об'єкта управлінських зусиль;

5) за джерелами подолання кризи:

- *зовнішнє антикризове управління*, яке здійснюється за ініціативою зовнішніх агентів (кредиторів, держави тощо) та з залученням зовнішніх ресурсів;

- *внутрішнє антикризове управління*, котре здійснюється виключно за ініціативою власників та керівництва підприємства та базується на використанні внутрішніх ресурсів та резервів;

- *комбіноване антикризове управління*, в перебігу якого використовуються різноманітні джерела ресурсів.

8.2. Визначення рівня фінансово-економічної стійкості підприємства

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

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

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

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

Визначення стандартизованої межі фінансової стійкості є складним процесом. Кожне підприємство функціонує та здійснює свою операційну діяльність в умовах певного економічного середовища.

Умови функціонування підприємства визначаються фазою розвитку економічної системи. Діяльність підприємства генерує низка чинників макроекономічного характеру, на які підприємство впливати не зможе, але зворотний їх вплив на ефективність його діяльності присутній і визначає його ліквідність, платоспроможність, а відтак і фінансову стійкість.

Чинники макроекономічного характеру впливають на всі без винятку підприємства, проте характер їх впливу на фінансову стійкість залежить від специфіки діяльності кожного окремого суб'єкта господарювання.

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

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

В основі досягнення внутрішньої стійкості підприємства лежить своєчасне й гнучке управління внутрішніми і зовнішніми факторами його діяльності.

У свою чергу, зовнішню щодо суб'єкта господарювання стійкість слід визначати на основі стабільності економічного середовища, в рамках якого здійснюються його операції. Вона досягається відповідним макроекономічним регулюванням ринкової економіки.

Можливе й виділення так званої спадкової стійкості, яка визначається наявністю певного запасу міцності, досягнутого підприємством за період його попередньої діяльності, і яка захищає від впливу несприятливих дестабілізуючих факторів.

Загальна стійкість підприємства може бути забезпечена лише за умови стабільної реалізації (звичайно, своєчасної оплати за поставлену продукцію, надані послуги, виконані роботи) й отримання виручки, достатньої за обсягом, щоб виконати свої зобов'язання перед бюджетом, розрахуватися з постачальниками, кредиторами, працівниками тощо.

Іншими словами, загальна стійкість підприємства передбачає насамперед такий рух його грошових потоків, який забезпечує постійне перевищення доходів над витратами (чистий грошовий потік у фінансовому менеджменті). Саме така ситуація виражає зміст фінансової стійкості, яка є головним компонентом (умовою) загальної стійкості підприємства.

Фінансова стійкість відображає такий стан його фінансових ресурсів і такий ступінь їхнього використання, при якому підприємство, вільно маневруючи грошовими засобами, здатне забезпечити безперебійний процес виробництва й реалізації продукції, а також затрати на його розширення й оновлення.

Одним з істотних компонентів фінансової стійкості підприємства є наявність у нього фінансових ресурсів, достатніх для розвитку конкурентоздатного виробництва. В свою чергу, самі фінансові ресурси можуть бути в необхідному обсязі сформовані тільки за умови ефективної роботи підприємства, яка зможе забезпечити одержання прибутку. За рахунок прибутку в ринковій економіці підприємство створює фінансову базу як для самофінансування поточної діяльності, так і для здійснення розширеного відтворення.

Використовуючи прибуток, підприємство може не лише погасити свої зобов'язання перед бюджетом, банками та іншими підприємствами й організаціями, а й інвестувати засоби в нове будівництво, реконструкцію чи модернізацію наявного устаткування або заміну його прогресивнішим. При цьому для досягнення і підтримання фінансової стійкості важливий не

тільки абсолютний обсяг прибутку, а й його рівень щодо вкладеного капіталу підприємства або затрат, тобто рентабельність.

Величина і динаміка рентабельності з точки зору фінансової стійкості характеризує ступінь ділової активності підприємства та його фінансове благополуччя.

Значний практичний інтерес має вирішення питання про кількісні характеристики фінансової стійкості підприємства, іншими словами, при яких саме показниках фінансовий стан підприємства можна вважати стійким. Його можна вважати стійким, якщо воно покриває власними оборотними засобами не менш як 50% фінансових ресурсів, необхідних для здійснення господарської діяльності, ефективно й цілеспрямовано використовує фінансові ресурси, дотримується фінансової, кредитної й розрахункової дисципліни, тобто платоспроможне.

У підприємства, що має низький рівень фінансової стійкості, спостерігається спад ділової активності, рентабельності й віддачі наявних активів. Збитковість фінансово-господарської діяльності свідчить про те, що підприємство перебуває під загрозою банкрутства. Однак це не означає, що будь-яке збиткове підприємство негайно збанкрутує.

Збитковість може бути тимчасовою, і не виключено, що керівництво й менеджери підприємства знайдуть ефективні рішення й виведуть підприємство з фінансової кризи. Проте і наявність високої фінансової стійкості не гарантує від банкрутства.

Фінансова стійкість тісно пов'язана з кредитоспроможністю. Кредитоспроможність характеризується тим, наскільки акуратно (тобто в повному обсязі та у встановлений строк) підприємство розраховується з раніше одержаними кредитами, наскільки проявляється його здатність при необхідності мобілізувати грошові засоби з різних джерел на прийнятних умовах тощо.

Однак найістотніше, чим визначається кредитоспроможність, – це поточний фінансовий стан підприємства, а також прогнозовані перспективи його зміни і в який бік. Очевидно, що коли у підприємства протягом певного періоду спостерігається тенденція до зниження рентабельності, то падає і його кредитоспроможність. Зміна фінансового стану підприємства в гірший бік у зв'язку зі зниженням рентабельності може зумовити й загрозові наслідки в результаті дефіциту грошових засобів – зменшення платоспроможності й ліквідності.

Отже, *фінансова стійкість* є комплексним поняттям, яке перебуває під впливом різноманітних фінансово-економічних процесів. Тому її слід визначити як такий стан фінансових ресурсів підприємства, результативності їхнього розміщення й використання, при якому забезпечується розвиток виробництва чи інших сфер діяльності на основі зростання прибутку й активів при збереженні платоспроможності й кредитоспроможності.

Отже, можна зробити висновок про те, що фінансова стійкість повинна характеризуватися таким станом фінансових ресурсів, який би відповідав вимогам ринку і водночас задовольняв потреби розвитку підприємства.

Фінансова стійкість підприємства характеризується:

- достатньою фінансовою забезпеченістю безперервності основних видів діяльності підприємства;

- фінансовою незалежністю від зовнішніх джерел фінансування; здатністю маневрувати власними коштами;

- достатнім забезпеченням матеріальних оборотних засобів власними джерелами покриття.

Збільшувати прибуток можна за допомогою багатьох факторів. Наприклад, можна збільшити ціну на продукцію, надані послуги, виконану роботу. Проте цей варіант не завжди може пройти, оскільки на сучасному етапі розвитку нашої країни підприємства не мають достатньо грошових коштів, щоб заплатити ще більшу суму за послуги, роботу, товари.

Отже, *резерви зростання прибутку* – це кількісні можливості збільшення прибутку завдяки (рис. 8.2):



Рис. 8.2. Резерви зростання прибутку

Ще одним напрямом у пошуку резервів зростання прибутку є аналіз використання ресурсів підприємства, собівартості виготовленої продукції. Зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції – основний резерв збільшення прибутку підприємства.

Як і у всіх інших, в умовах кризи неплатежів, у даного підприємства є нестача грошових коштів, проблеми із збутом (велика сума готової продукції на складі) та з отриманням дебіторської заборгованості. Щодо джерел отримання грошових коштів, то до них належать (рис. 8.3):

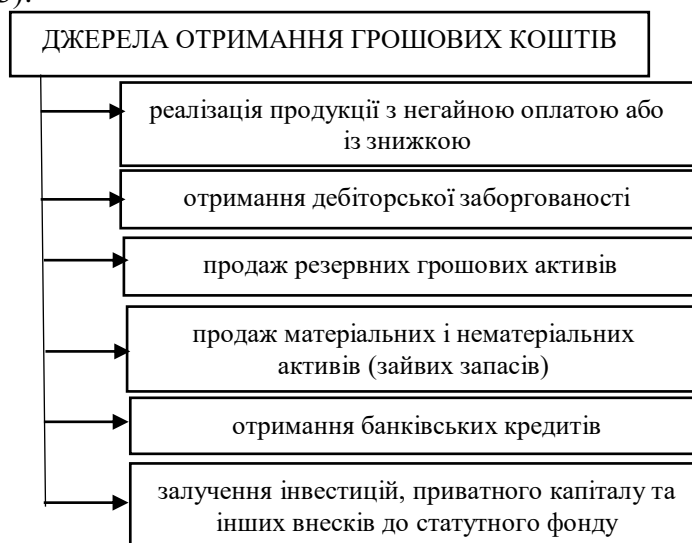


Рис. 8.3. Джерела грошових коштів

Перші чотири шляхи є доцільнішими, оскільки вони не приводять до збільшення валюти балансу. В цих випадках грошові кошти формуються шляхом реструктуризації активів.

Два останніх можуть використовуватись для підтримки поточної платоспроможності в крайніх випадках, тому що вони сприяють до відволіканню залучених фінансових ресурсів від цільового використання.

8.3. Принципи та особливості організації антикризового управління

Під *принципами управління* прийнято розуміти об'єктивні правила управлінської поведінки, що впливають з потреб об'єкта управління і повертаються до нього у вигляді

наукового знання, за допомогою якого реалізуються завдання управління, забезпечується підвищення ефективності його потенціалу, більш досконала організація відносин об'єкта управління з середовищем.

Антикризове управління підприємством повинно здійснюватися з урахуванням системних та специфічних принципів. До найбільш значущих системних принципів, які визначають загальні вимоги до проведення антикризового управління, належать (табл. 8.2):

Таблиця 8.2

Системні принципи антикризового управління

№ з/п	Принципи	Зміст принципів
1	принцип об'єктивності	використання якого передбачає врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви кризи, але й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ з метою їх локалізації (блокування) або усунення
2	принцип комплексності	визначає необхідність системного мислення, розробку антикризових рішень з усіх напрямів діяльності підприємства, видів ресурсів, що використовуються, функціональних підсистем підприємства
3	принцип відповідності	суть якого полягає у вивченні та типізації умов функціонування конкретного підприємства-об'єкта антикризового управління, виявленні специфічних умов та тенденцій його розвитку, врахуванні стадії життєвого циклу і наявних конкурентних переваг підприємства, часових обмежень, притаманних антикризовому процесу, особливо на етапі поглиблення кризи, якомога ширшому охопленні усіх «за» і «проти» конкретного управлінського рішення з урахуванням реалій, які мають місце
4	принцип контролю	передбачає здійснення постійного контролю за перебігом реалізації управлінських заходів з метою її постійної адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що змінюються в часі
5	принцип оптимальності	передбачає оптимізацію методичного інструментарію дослідження проблем підприємства та діагностики загрози його банкрутства, оптимальне співвідношення оперативних, тактичних і профілактичних антикризових заходів з урахуванням стадії кризи, ймовірного терміну виникнення ситуації банкрутства, причин і факторів, що обумовили появу кризових явищ
6	принцип основної ланки	використання якого орієнтує на пошук та першочергове розв'язання основної проблеми (катализатора кризи), посилення уваги до тієї сфери (напрямку) діяльності, що обумовлює виникнення та поширення кризи або в якій подальше поглиблення кризи має найбільш негативний вплив на функціонування підприємства в цілому
7	принцип законності	передбачає знання та використання в інтересах підприємства правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності, впровадження та розгляду справи про банкрутство, обумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації підприємств, вибору джерел фінансування тощо
8	принцип ефективності	сутність якого полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових витрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та (або) виходом з нього

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

Під механізмом антикризового управління слід розуміти сукупність засобів та методів впливу на об'єкт управління – кризові явища. Основними принципами, на яких ґрунтується механізм антикризового управління, визнаються (табл. 8.3):

Специфічні принципи антикризового управління

№ з/п	Принципи	Зміст принципів
1	принцип опори на антикризову свідомість	розуміння негативних наслідків виникнення та поглиблення кризи для усіх суб'єктів антикризового процесу; найважливішими характеристиками свідомості є інтереси, цінності та мотиви діяльності, від яких залежить досягнення поставленої мети
2	принцип упередженості у розв'язанні проблем	швидкість поглиблення кризових явищ на певному етапі виходить з під контроль, зміни стають незворотними, тому механізм антикризового управління має бути орієнтованим насамперед на запобігання виникненню та поглибленню кризових явищ
3	принцип антикризової мотивації діяльності	його суть полягає у переважному використанні засобів мотивації, спрямованих на розв'язання кризових проблем; адміністративні або організаційні заходи не підкріплені економічною та морально-етичною мотивацією, як правило, неефективні
4	принцип багатоваріантності розробки можливих антикризових процедур	з урахуванням фактора невизначеності й ризику реалізації окремих планових заходів, необхідність розробки альтернативних заходів обумовлюється, як їх можливою нерезультативністю, так і ймовірністю змін у зовнішньому оточенні, внутрішньому потенціалі, цільовизначенні власників підприємства, внаслідок чого розроблений варіант антикризових дій буде визнаний як недоцільний або неможливий для реалізації

Процес управління прийнято визначати як послідовність дій, які мають бути здійснені та які формують управлінський вплив.

Послідовність реалізації процесу антикризового управління передбачає дотримання наступних умов:

- *стратегічності (цілеспрямованості)* – антикризове управління не може бути ефективним, якщо воно здійснюється без певної мети або чітких завдань, коли відсутня антикризова стратегія управління;

- *послідовності розв'язання проблем* – у перебігу антикризового управління необхідно ранжувати завдання та проблеми за ступенем їх важливості для досягнення кінцевої мети, враховуючи їхній вплив на розв'язання подальших завдань та швидкість антикризових перетворень;

- *своєчасності прийняття управлінських рішень*, реалізація якого потребує постійного моніторингу стану господарської системи, раннього виявлення ознак кризового стану, швидкого реагування на них відповідними антикризовими заходами;

- *гнучкості, маневреності*, пристосування до швидких змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства; незважаючи на доцільність розробки типової схеми антикризового процесу, специфіка конкретного підприємства може уточнювати зміст та інструментарій роботи, яка має бути здійснена на кожному етапі, ранжувати їх значущість, змінювати порядок проведення, передбачати розробку різних сценаріїв реагування на кризову ситуацію;

- *оцінки позитивних та негативних наслідків рішень*, що приймаються, врахування їхнього впливу на життєдіяльність підприємства в короткостроковому та довгостроковому періодах.

Під *системою управління* розуміється сукупність функцій та повноважень, які необхідні для здійснення управлінського впливу, в тому числі й антикризового. Організація антикризового управління повинна будуватися з урахуванням таких основних принципів:

- 1) *функціональної інтеграції* – антикризове управління не може бути ефективним, якщо воно спиратиметься тільки на розв'язування оперативних та тактичних задач; необхідно весь менеджмент підприємства, усі його функції орієнтувати на запобігання кризі, а у разі виникнення ознак кризового стану – їх локалізацію;

2) *професіоналізму*, що передбачає наявність спеціальної підготовки тих осіб, які беруть на себе відповідальність за дієвість антикризового управління, опанування певних знань та навичок для безпосереднього проведення або управління цією роботою; тільки професійна підготовка забезпечує дієвість та результативність антикризових перетворень, виділення пріоритетів, правильне ранжирування завдань, дає можливість заощадити час, зберегти кошти, а іноді й власність;

3) *відповідальності за наслідки рішень*, що приймаються, саме в цій функціональній підсистемі управління необхідна розвинута та збалансована система відповідальності за наслідки реалізації антикризової програми, насамперед фінансові; у розвинутих країнах така система відповідальності сформувалася та пройшла випробування часом, в Україні формування її засад та механізмів входить до першочергових завдань, які повинні бути вирішені;

4) *оптимального співвідношення централізму та децентралізму в прийнятті відповідних рішень*, максимальне залучення персоналу підприємства, яке опинилося в кризовому стані, до розробки та впровадження антикризових заходів. Тільки за цих умов досягається максимальна швидкість та ефективність у досягненні цільового результату.

Визначені принципи антикризового управління, доповнюючи та конкретизуючи один одного, можуть та повинні діяти тільки в системі фінансово-економічної безпеки.

Поетапне здійснення процесу антикризового управління передбачає виконання наступних дій:

1 етап – діагностика кризового стану і загрози банкрутства підприємства, яка може здійснюватися або безпосередньо співробітниками підприємства або зовнішніми незалежними експертами.

До складу аналітичної групи, котра здійснює процес діагностування та планування виходу з кризи, найдоцільніше залучати незалежних аудиторів, бізнес-консультантів та інших професійних фахівців (бухгалтерів, фінансових аналітиків, оцінювачів тощо). При цьому спеціалісти та посадові особи підприємства, яке діагностується, повинні сприяти роботі експертів, надавати їм усіляку інформацію та забезпечити максимально сприятливі умови роботи.

Створена аналітична група підпорядкована безпосередньо особі, що ініціює діагностику і має відповідний правовий статус та визначені у наказі по підприємству повноваження. На цьому етапі роботи шляхом використання спеціальних прийомів і методів дослідження необхідно:

1) здійснити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності та фінансово-майнового становища підприємства, вивчити динаміку найважливіших обсягових (обсяги виробництва та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), доходів, витрат, прибутку активів та капіталу) та якісних показників діяльності (рентабельності, ліквідності, оборотності, фінансової стійкості підприємства);

2) оцінити ритмічність і синхронність грошових потоків;

3) визначити розміри та періодичність виникнення дефіциту грошових коштів;

4) визначити обсяг, структуру і час погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;

5) визначити основні причини виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства;

6) оцінити масштаб і можливі наслідки подальшого поглиблення кризових явищ, ймовірність і терміни виникнення ситуації банкрутства;

7) здійснити аналіз і прогнозування розвитку ринкової ситуації для визначення сприятливості зовнішнього середовища для подолання кризи;

8) оцінити внутрішні можливості підприємства щодо локалізації та подолання кризових явищ.

Проведення описаного комплексу досліджень надає можливість сформулювати необхідне аналітичне підґрунтя для подальшої роботи.

2 етап – визначення мети і завдань антикризового управління. Результати проведеної

діагностики дозволяють визначити глибину кризи, яка охопила підприємство, а, отже, визначити мету та завдання антикризового управління. Залежно від глибини кризи такими завданнями можуть бути: виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; недопущення виникнення ситуації банкрутства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація; запобігання повторенню кризи.

Розрізняють поточні (актуальні) та наступні завдання антикризового управління. Поточне (актуальне) завдання визначається після проведення діагностики кризи та відповідає певній фазі кризи. Залежність між глибиною кризи, метою та завданнями антикризового управління є ситуативною та передбачає різні сценарії дій.

3 етап – визначення суб'єкта антикризової діяльності. На цьому етапі роботи необхідно визначити суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розробку і реалізацію антикризових процедур, встановити його повноваження стосовно розробки та впровадження антикризової програми.

Наведені завдання антикризового управління є головними або першочерговими. Їх виконання свідчить про зменшення глибини кризи і припускає перехід до виконання наступних завдань антикризового управління (за ступенем черговості), аж до повного виходу з неї. Тобто кожне наступне завдання у наведеному ланцюгу завдань стає актуальним після реалізації завдань попереднього етапу.

Проблематичною визнається розробка заходів щодо виведення підприємств з кризи тими ж особам (або командою менеджерів), діяльність або бездіяльність яких зумовила її появу. Тому, як правило, успішна нормалізація діяльності можлива за умови зміни вищого керівництва або, як мінімум, шляхом залучення до розробки антикризової програми молодих кадрів середньої ланки управління. Новизна і неординарність їхнього мислення можуть стати серйозною підтримкою вищому керівництву, забезпечити розробку ефективного плану виходу з кризи.

У країнах з розвинутою ринковою економікою для виконання цієї роботи використовують позаштатних професіоналів фахівців з питань неспроможності або антикризових керуючих (у багатьох державах їх називають синдиками, в українському професійному сленгу – «ліквідаторами» або «чистильниками»). Оскільки ефективність даної роботи багато в чому визначається досвідом і професіоналізмом запрошених фахівців, їх пошук і залучення до співпраці є необхідним етапом процесу антикризового управління.

Антикризовий керуючий повинен володіти такими важливими особистими якостями:

- 1) високий професіоналізм у таких галузях, як фінансовий менеджмент, економіка, маркетинг, менеджмент, господарське право;
- 2) досвід практичної діяльності;
- 3) ініціативність, спроможність до активних дій щодо виведення підприємства з кризи, незважаючи на окремі невдачі, промахи або неефективні рішення;
- 4) творчий підхід, спроможність до побудови нестандартних бізнес-схем і програм;
- 5) бізнес-інтуїція, спроможність до передчуття одержання прибутку і досягнення поставленої мети;
- 6) висока відповідальність за доручену справу;
- 7) вміння працювати в команді, прислухатися до думки фахівців підприємства і бути їх лідером;
- 8) високі морально-етичні якості, відповідальність за використання конфіденційної інформації тощо.

Крім особистих якостей ефективність діяльності антикризового керуючого визначається певними чинниками (передумовами, які мають бути створені для нього):

- повна передача повноважень і відповідальності за результати діяльності підприємства в період проведення антикризових процедур;
- доступ до всієї інформації, що стосується діяльності підприємства і його взаємовідносин із зовнішніми контрагентами;
- створення дієвого механізму зацікавленості (матеріальної і моральної) в подоланні

кризи і збереженні підприємства як життєздатного суб'єкта ринку.

4 етап – оцінка часових обмежень процесу антикризового управління, які визначаються часом, наявним у підприємства до порушення справи про банкрутство і адміністративного обмеження повноважень існуючого керівництва.

Часові обмеження антикризових процедур визначаються інтенсивністю поширення кризових явищ. Розуміння цього обумовлює недопущення подальшого поглиблення кризи, оскільки подолання більш глибокої кризи пов'язане з більш значними витратами і труднощами.

У разі реальної загрози ініціювання банкрутства, фактор часу стає жорстко лімітованим обмеженням, набуває центрального значення. Це визначає необхідність прогнозування ймовірного терміну банкрутства. Якщо за відправну точку взяти день можливого невиконання зобов'язань перед і-м кредитором, то виникнення ситуації банкрутства може мати місце як мінімум через 160 днів. Такий часовий лаг пояснюється існуючою процедурою порушення справи про банкрутство:

- 30 днів – час відповіді на офіційне письмове звернення кредитора з вимогою виконання фінансових зобов'язань;
- 30 днів – час відповіді на претензію кредитора;
- 30 днів – час розгляду в судовому порядку позову кредитора через невиконання фінансових зобов'язань і одержання рішення про стягнення боргу;
- 10 днів – час набуття чинності рішення суду про стягнення боргу з боржника;
- 30 днів – час на виконання судового рішення щодо виконання строкового зобов'язання (перерахування суми боргу кредиторів);
- 30 днів – час до порушення справи про банкрутство після подання заяви кредиторів.

Отже, до безпосереднього порушення справи мають відбутись певні процедури, регламент яких (послідовність і час здійснення) чітко визначені існуючим господарським законодавством.

Імовірний термін невиконання боргових зобов'язань перед кредиторами визначається в перебігу розробки фінансового плану (зокрема, таких його розділів, як план руху грошових коштів і план обслуговування зовнішніх зобов'язань) як дата початку періоду сталої (кумулятивної) неплатоспроможності підприємства, тобто негативного грошового потоку з урахуванням необхідного обсягу коштів для погашення зовнішніх зобов'язань.

5 етап – оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління. Основними видами використовуваних ресурсів є: технічні, технологічні, кадрові, просторові, ресурси організаційної структури системи управління, інформаційні, фінансові тощо (для торговельних підприємств – товарні ресурси).

Кожний із зазначених видів ресурсів являє собою сукупність можливостей функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей його діяльності. Існуючі потенційні можливості у підприємства при найбільш ефективному використанні наявних у його розпорядженні ресурсів являють собою ресурсний потенціал підприємства.

Оцінюючи ресурсний потенціал підприємства у процесі антикризового управління, необхідно звернути увагу на такі його характеристики:

- достатність ресурсів для вирішення поставлених завдань та комплексність ресурсного потенціалу;
- гнучкість і адаптованість ресурсного потенціалу, що визначає спроможність підприємства до інновацій;
- перспективність ресурсного потенціалу або наявність життєздатного ядра.

Таким чином, ресурсний потенціал також є лімітуючим обмеженням антикризового процесу. Жорсткість цього обмеження визначається рядом факторів, а саме:

- можливістю вивільнення ліквідних коштів внаслідок іммобілізації оборотних і позаоборотних активів підприємства (природної, здійснюваної в перебігу операційного циклу, або насильницької, внаслідок прийняття рішення щодо продажу окремих елементів майна);

- можливістю одержання додаткових зовнішніх фінансових ресурсів (додаткових кредитів, позик, здійснення випуску акцій та облігацій, поповнення статутного фонду за рахунок грошових фінансів та інше) або одержання відстрочки повернення (продлонгації) отриманих раніше;

- конкурентним статусом підприємства, що визначається сукупністю внутрішніх можливостей підприємства з генерування потоків грошових коштів, необхідних для розрахунку за зовнішніми зобов'язаннями і продовження самофінансування діяльності. Даний фактор є найскладнішим і комплексним, оскільки визначає спроможність підприємства не тільки до ліквідації загрози банкрутства, але й до усунення глибинних причин кризових явищ.

6 етап – розробка антикризової програми підприємства, яка являє собою обґрунтовану сукупність заходів, що мають бути вжиті для досягнення визначених цілей та задач антикризового управління, її зміст обумовлюється результатами проведеної діагностики, часовими та ресурсними обмеженнями антикризового процесу. У складі програми зазвичай виділяються окремі антикризові політики, тобто сукупність дій, засобів та інструментів досягнення певних завдань.

7 етап – впровадження антикризової програми і контроль за її виконанням. Найважливішою управлінською функцією на етапі безпосереднього проведення запланованих заходів є організація контролю за перебігом виконання розробленої антикризової програми для своєчасного вжиття заходів щодо модернізації або коригування раніше розробленої політики (процедур, заходів) у зв'язку з не прогнозованими збуреннями у внутрішньому і зовнішньому середовищі та поведінкою окремих кредиторів.

Система контролю має забезпечувати, відстеження динаміки зовнішніх проявів кризових явищ, причин і факторів розвитку кризи, інтегральних показників кризового стану; оцінку результатів вжитих антикризових заходів (за їх характером, термінами, наслідками реалізації тощо).

8 етап – розробка і реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи. Метою цього етапу процесу антикризового управління є створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства, розробка та реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи в майбутньому.

З цією метою мають бути внесені відповідні зміни в основні функціональні стратегії та політики підприємства: управління грошовим оборотом та запасами, господарським ризиком; формування та використання прибутку, закупівля товарно-матеріальних ресурсів, управління дебіторською заборгованістю, залучення кредитних ресурсів, інвестиційну та інші політики, пов'язані з генеруванням або витрачанням грошових коштів.

Зміни, що вносяться, мають враховувати передові технології, засоби та інструменти управління економічними процесами, забезпечити високоефективну і сталу роботу підприємства в майбутньому.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Контрольні запитання, які здобувачі освітнього ступеня «магістр» та аспіранти повинні мати законспектованими та на які повинні вміти дати відповіді:

1. Сутність антикризового управління підприємством.
2. Визначення рівня фінансово-економічної стійкості підприємства.
3. Принципи та особливості організації антикризового управління.
4. Визначення мети антикризового управління.
5. Класифікація внутрішніх факторів зміни становища підприємства, установи, організації.
6. Методи аналізу кризових явищ.
7. Види стратегій антикризового управління.

8. Розробка профілактичних (передкризових) заходів з таких напрямів: фінансово-виробничої діяльності, інноваційної активності, диверсифікації виробництва, моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, формування кадрового складу підприємства, установи, організації.

9. Методи прийняття управлінських рішень антикризовими групами.

Навчальні питання:

1. Сутність антикризового управління підприємством.
2. Визначення рівня економічної стійкості підприємства.
3. Принципи та особливості організації антикризового управління.

Рекомендації до питань теми:

У процесі підготовки до навчальних питань з даної теми рекомендується:

- охарактеризувати сутність та значення антикризового управління підприємством;
- навчитися визначати рівень економічної стійкості підприємства;
- засвоїти ключові принципи та особливості організації антикризового управління підприємством.

Додаткові запитання:

1. Предмет, об'єкт та суб'єкт антикризового менеджменту. Функції антикризового управління.
2. Визначення мети антикризового управління.
3. Класифікація внутрішніх факторів зміни становища підприємства, установи, організації.
4. Методи аналізу кризових явищ.
5. Види стратегій антикризового управління.
6. Розробка профілактичних (передкризових) заходів з таких напрямів: фінансово-виробничої діяльності, інноваційної активності, диверсифікації виробництва, моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, формування кадрового складу підприємства, установи, організації.
7. Методи прийняття управлінських рішень антикризовими групами.

Запитання та завдання для самостійного контролю:

Завдання. Виявити за допомогою оцінки ймовірності банкрутства підприємство Черкащини, що перебуває на межі банкрутства, та розробити для нього стратегію виходу з кризи.

Теми рефератів та доповідей:

1. Концепції антикризового управління. Принципи здійснення антикризового управління.
2. Класифікація зовнішніх факторів щодо можливих змін конкурентного статусу підприємства, установи, організації.
3. Класифікація внутрішніх факторів зміни становища підприємства, установи, організації.
4. Роль інформації в діагностиці криз.
5. Завдання антикризового управління залежно від факторів виникнення кризи.
6. Етапи впровадження заходів антикризового управління.
7. Фактори залежності сприйняття кризової ситуації менеджерами та працівниками підприємства, установи, організації.
8. Вибір стилю управління у кризових ситуаціях.



УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Тема
9

- 9.1. Ризик-менеджмент як галузь наукового управління.
- 9.2. Стратегія, політика і тактика ризик-менеджменту.
- 9.3. Методи розробки і прийняття управлінських рішень в системі ризик-менеджменту.

Мета – дослідити сутність та значення управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства.

Основні категорії та поняття: антикризове управління, фінансово-економічна стійкість підприємства, фактори зміни стану підприємства, кризові явища, інноваційна активність, диверсифікація виробництва, управлінські рішення

* Використана та рекомендована література: 1-3, 5-10, 12, 13, 15-21, 31, 42, 44, 46, 63, 65, 68, 69, 76

9.1. Ризик-менеджмент як галузь наукового управління

Поняття ризику. Незважаючи на широке використання поняття ризик, в науковій літературі немає єдиного підходу до визначення ризику.

Ризик – це потенційна можливість виникнення керованої події в умовах невизначеності середовища здійснення економічної діяльності, яка піддається кількісній та якісній оцінці.

Ризик – це можливість виникнення в майбутньому будь-яких несприятливих ситуацій та негативних наслідків.

Поняття «ризик» тісно пов'язане з поняттями «ймовірність» і «невизначеність».

Імовірність – це поняття, що дозволяє дати кількісну оцінку можливості виникнення певної події.

Невизначеність – це неповнота або неточність інформації про умови здійснення господарської діяльності, про наміри і поведінку інших її учасників. При цьому провести аналіз і оцінку можливих наслідків неможливо через нестачу даних. Ризик характеризує таку ситуацію, в якій можливо виявити перелік можливих наслідків і кількісно оцінити їх вірогідність, використовуючи економіко-математичні методи.

Якщо можливо кількісно і якісно визначити ступінь ймовірності тієї чи іншої події, то говорити слід про ризик, якщо немає – про невизначеність.

Управління ризиками. *Управління ризиками* – область сучасного управління, пов'язана зі специфічною діяльністю менеджерів в умовах невизначеності, складного вибору варіантів управлінських дій.

Ризик проявляється в процесі реалізації продукції виробничо-господарської системи і виступає одним з кінцевих результатів управління.

Сутність ризик-менеджменту. В системі управління організацією підсистема, що відповідає за управління ризиками, з середини ХХ ст. традиційно називається «ризик-менеджмент».

Ризик-менеджмент – один з напрямків сучасного менеджменту, що вивчає проблеми управління ризиками, що виникають в діяльності самостійної господарської організації.

Ризик-менеджмент можна визначити як систему прийняття та виконання управлінських рішень, спрямованих на зменшення впливу наслідків реалізації ризиків на діяльність організації.

Особливості ризик-менеджменту:

- по-перше, ризик-менеджмент – система, що об'єднує осіб, які приймають рішення, і виконавців, що встановлює зв'язку між ними і порядок їх взаємодії;
- по-друге, це дійсно менеджмент, тобто діяльність, в процесі якої приймаються і виконуються управлінські рішення;
- по-третє, метою системи управління ризиками є зменшення впливу непередбачених подій на діяльність організації.

Ризик-менеджмент – в широкому сенсі – процес виявлення і оцінки ризиків, а також вибір методів та інструментів управління для мінімізації ризику.

Ризик-менеджмент включає в себе:

- ідентифікацію, аналіз та оцінку ризиків;
- превентивну розробку програми заходів щодо ліквідації наслідків кризових ситуацій;
- розробку механізмів виживання;
- створення системи страхування;
- прогнозування розвитку підприємства з урахуванням можливої зміни кон'юнктури та інші заходи.

Структурні елементи ризик-менеджменту. *Структурні елементи ризик-менеджменту:*

- ідентифікація ризику;
- оцінка ризику;
- контроль за ризиком;
- фінансування ризику (грошові витрати на ризик-менеджмент).

У теорії і практиці ризик-менеджменту можна виділити три *основні напрями* (рис. 9.1):

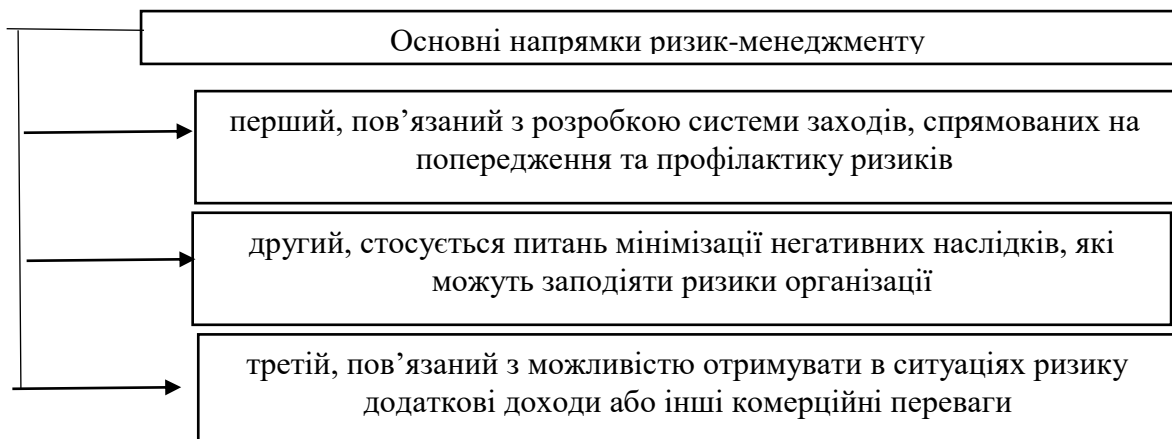


Рис. 9.1. Основні напрями ризик-менеджменту

Етапи ризик-менеджменту. У ризик-менеджменті прийнято виділяти кілька етапів:

- на першому відбувається виявлення ризику з супутньою оцінкою ймовірності його реалізації і масштабу наслідків;
- на другому здійснюється розробка ризик-стратегії з метою зниження ймовірності реалізації ризику і мінімізації можливих негативних наслідків;
- на третьому вибираються методи і інструменти управління виявленим ризиком;
- на четвертому проводиться безпосереднє управління ризиком;
- на заключному етапі оцінюються досягнуті результати і коригується ризик-стратегія.

Ключовим етапом ризик-менеджменту вважається вибір методів і інструментів управління ризиком.

9.2. Стратегія, політика і тактика ризик-менеджменту

Сутність стратегічного ризик-менеджменту. Стратегічний менеджмент є одним з напрямків менеджменту, головне завдання якого полягає в розробці генерального курсу розвитку організації, а також у підготовці та реалізації програм його здійснення. *Стратегія* – це розрахована на перспективу система заходів, спрямованих на забезпечення організації довгострокового конкурентної переваги. При розробці стратегії необхідно вибрати найбільш оптимальний напрямок розвитку організації.

Стратегія – програма, план, генеральний курс суб'єкта управління до досягнення нею стратегічних цілей у будь-якій області діяльності.

Таким чином, основна *мета стратегії ризик-менеджменту* – досягнення значних конкурентних переваг у сфері управління ризиками.

Основні завдання стратегічного ризик-менеджменту. У коло завдань стратегічного ризик-менеджменту входять (рис. 9.2):

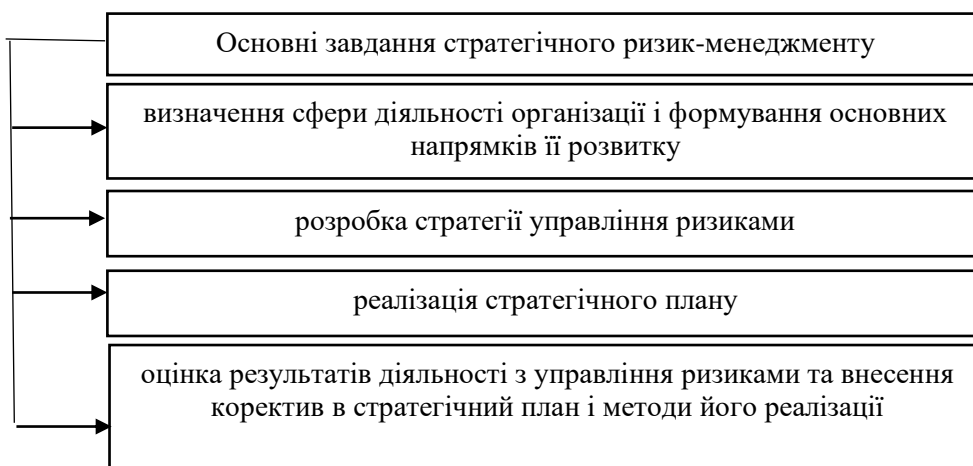


Рис. 9.2. Основні завдання стратегічного ризик-менеджменту

Процес вибору стратегії управління ризиками включає в себе наступні основні кроки:

- 1) розуміння поточної стратегії;
- 2) проведення аналізу продукції;
- 3) вибір стратегії організації;
- 4) оцінка обраної стратегії.

Стратегії ризик-менеджменту. Істотний вплив на специфіку і зміст стратегії ризик-менеджменту надає рівень управління, на якому стратегія розробляється і реалізується. Залежно від рівня управління прийнято виділяти три основних види стратегії: портфельну, ділову і функціональну.

Портфельна стратегія – вищий рівень стратегії. Управління портфельною стратегією передбачає управління всіма підприємствами і організаціями, що входять до складу корпорації, за допомогою цінних паперів.

Ділова стратегія – це стратегія на рівні окремих організацій, що входять до складу корпорації або самостійно працюють на ринку.

Головне завдання ділової стратегії – забезпечити організації довгострокову конкурентну перевагу.

Функціональна стратегія – це стратегія на рівні окремих підрозділів фірми.

Стратегія конкуренції та її основні види. В рамках практичної реалізації стратегії управління ризиками на перший план виходить стратегія конкуренції. Чим в більш в придатному стані буде перебувати організація щодо конкурентів, тим в меншій мірі вона буде схильна до негативного впливу ризиків.

Стратегія конкуренції включає в себе підхід до бізнесу, який організація використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку.

Розрізняють п'ять видів конкурентної стратегії компанії (рис. 9.3):

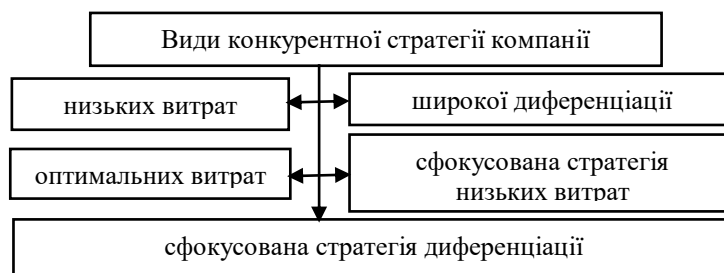


Рис. 9.3. Види конкурентної стратегії компанії

Головна спрямованість стратегічного ризик-менеджменту. Стратегії ризик-менеджменту зазвичай спрямовані на вирішення наступних трьох задач.

По-перше, розстановка пріоритетів серед адміністративних завдань з тим, щоб їх відносна значимість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати організація. Це стосується в першу чергу таких задач, як розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем тощо.

По-друге, встановлення відповідності між вибраною стратегією і внутрішніми організаційними процесами з тим, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення вибраної стратегії. Відповідність має бути досягнуто за такими характеристиками організації, як її структура, система мотивування і стимулювання, норми і правила поведінки, розділені цінності і вірування, кваліфікація працівників і менеджерів.

По-третє, вибір і приведення у відповідність до здійснюваної стратегії стилю лідерства і підходу до управління організацією.

Всі три завдання вирішуються за допомогою зміни. Саме зміна - серцевина виконання стратегії, і зміна, яке проводиться в процесі виконання стратегії, називається стратегічною зміною.

Стратегічні зміни та їх типи. Залежно від основних факторів, які задають необхідність і ступінь зміни, таких, як стан галузі, організації, продукту і ринку, виділяють чотири досить стійких і відмінних певною завершеністю типу змін.

1. Перебудова організації.
2. Радикальне перетворення організації
3. Помірне перетворення
4. Звичайні зміни

Сутність політики ризик-менеджменту. Важливе завдання сучасного менеджменту - визначення політики організації. Основа формування політики організації - сукупність всіх нормативних вимог, що пред'являються до співробітників, і способів виконання зазначених вимог.

Політика ризик-менеджменту являє собою сукупність форм, методів, прийомів і способів управління ризиками, що виникають в діяльності господарської організації.

Складові елементи структурної політики ризик-менеджменту.

Нормативні вимоги до управління включають в себе принципи підприємницької діяльності; основні цілі, об'єкти сфери діяльності; вимоги до її організації.

Структурна політика включає в себе (рис. 9.4):

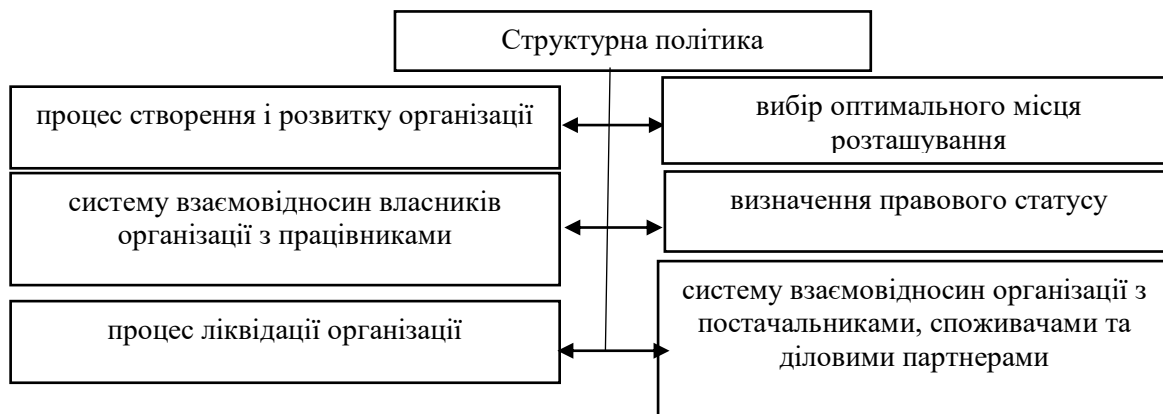


Рис. 9.4. Структурна політика

Види політичних дій. До політики дій відносяться:

- процес придбання сировини, матеріалів, послуг тощо;
- інвестиційна політика;
- управління запасами;
- процес придбання, обслуговування та оновлення обладнання;
- кадрова політика;
- фінансова політика;
- виробнича політика (система і тип виробництва, розмір партій, технологічні процеси, оперативне управління);
- політика збуту (ціни, розподіл, реклама);
- формування звітності про діяльність фірми;
- політика управління ризиками.

Форми політик ризик-менеджменту. Залежно від ситуації, що складається на ринку, і організаційних цілей політика управління ризиками може приймати три чітко помітні форми:

1. Політика профілактики.
2. Політика нейтралізації.
3. Політика стимулювання.

Політика профілактики, її сутність та мета. Політика профілактики полягає в прогнозуванні виникнення ризиків та вжиття заходів для їх усунення. Її основна мета - мінімізація потенційних втрат і збитків, які може понести організація в ситуаціях ризику.

Основні методи управління ризиками (рис. 9.5):

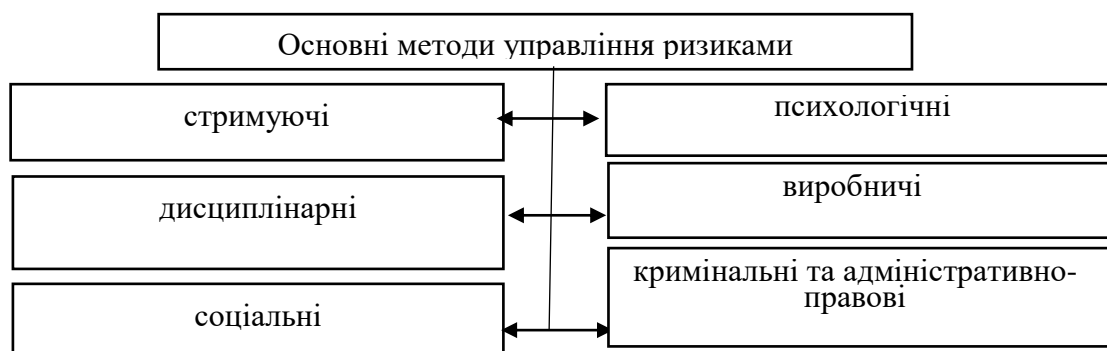


Рис. 9.5. Основні методи управління ризиками

Політика нейтралізації, її сутність та мета. Політика нейтралізації полягає в нейтралізації негативних наслідків, які часто виникають в ситуаціях ризику. Її основна мета - компенсація втрат і збитків організації, пов'язаних з невдалою реалізацією ризикованих проектів, для її досягнення використовуються цивільно-правові та компенсаційні методи управління.

Політика стимулювання, її сутність та мета. Основна мета політики стимулювання - отримання максимального прибутку за рахунок реалізації проектів з високим ступенем ризику.

Реалізація зазначеної форми політики ризик-менеджменту здійснюється за допомогою максимізації планованої рентабельності проекту за допомогою спекулятивних, стимулюючих і мобілізаційних методів управління ризиками.

Сутність тактичного управління ризиками. Тактика представляє собою сукупність методів і засобів щодо виконання стратегічних цілей і завдань в короткостроковий період.

Сутність *тактичного управління ризиками* полягає в раціональному розподілі та використанні наявних у розпорядженні організації ресурсів, які зазвичай поділяють на два основних види: оперативні і резервні.

Оперативні ресурси знаходяться в поточному користуванні, наприклад працівники підприємства, оборотні активи і довгострокові капіталовкладення, а також всі види енергії і майна, безпосередньо задіяні у виробничому процесі.

Резервні ресурси зосереджені в різних зовнішніх і внутрішніх фондах, наприклад, кадровий резерв організації (в тому числі резерв на висування), резервні фінансові фонди, системи аварійного енергопостачання, а також будівлі та обладнання, що знаходяться на консервації.

Основне завдання тактичного управління ризиками - визначення найбільш оптимального співвідношення між оперативними і резервними ресурсами, що знаходяться в розпорядженні організації. Дане співвідношення розраховується виходячи із загального обсягу наявних ресурсів і з урахуванням сформованих зовнішніх і внутрішніх умов діяльності організації.

9.3. Методи розробки і прийняття управлінських рішень в системі ризик-менеджменту

Основні класи методів розробки і прийняття управлінських рішень.

Методи розробки і прийняття рішень прийнято ділити на два основні класи: моделювання та експертних оцінок.

Методи моделювання. Методи моделювання базуються на використанні математичних моделей для вирішення найбільш часто зустрічаються управлінських завдань. Застосування таких методів можливо, коли керівник володіє значною часткою інформації про ситуацію на ринку. Методи моделювання застосовуються в детермінованих і помірно-детермінованих управлінських ситуаціях.

Методи експертних оцінок. Методи експертних оцінок застосовуються для розробки і обґрунтування рішень в умовах дефіциту інформації. Вони найбільш добре підходять для помірно-стохастичних і стохастичних ситуацій. Суть методів полягає в тому, що рішення приймається за допомогою отримання відповідей фахівців на поставлені запитання.

З метою мінімізації похибок і впливу суб'єктивного фактору отримана від експертів інформація обробляється за допомогою спеціальних логічних і математичних процедур і перетворюється в форму, зручну для вибору оптимального варіанту рішення.

Моделі розробки і прийняття управлінських рішень та основні етапи їх побудови. Побудова моделей для розробки і прийняття управлінських рішень – складна процедура, яка складається з таких основних етапів:

- 1) постановка завдання (формулюється мета майбутнього дослідження);
- 2) визначення критерію ефективності аналізованої ситуації (складається перелік показників, що характеризують досліджувану ситуацію і можливі наслідки прийнятого рішення);
- 3) кількісний вимір факторів, що впливають на досліджувану ситуацію (розробляються оціночні шкали критеріїв);

4) побудова математичної моделі досліджуваної ситуації. На підставі інформації про переваги, які характеризують ступінь впливу різних чинників на якість прийнятого рішення, будується основне правило (модель) прийняття рішення;

5) кількісне рішення моделі і знаходження оптимального варіанту вирішення (формується кілька допустимих варіантів прийнятого рішення, за допомогою побудованої моделі проводиться перевірка можливості використання кожного варіанта для досягнення поставленої мети та вибирається найбільш оптимальний із запропонованих варіантів);

б) перевірка адекватності моделі і знайденого рішення аналізованої ситуації;

7) коригування та оновлення моделі (проводиться при виявленні невідповідностей і відхилень на шостому етапі).

Розрізняють моделі теорії ігор, теорії черг, управління запасами та лінійного програмування.

Характеристика моделей теорії ігор. Більшість господарських операцій можна розглядати як дії, що здійснюються в умовах протидії. До протидій відносяться такі чинники, як конкуренція, дефіцит ресурсів, порушення договірних зобов'язань, аварії, стихійні лиха, страйки тощо. Тому, приймаючи управлінське рішення, менеджер повинен прагнути вибрати альтернативу, що дозволяє зменшити ступінь протидії.

Таку можливість надає *теорія ігор*, моделі якої дозволяють аналізувати різні варіанти дій організації з урахуванням можливих кроків у конкурентів. Недолік моделей полягає в тому, що вони занадто спрощені в порівнянні з реальними економічними ситуаціями, тому отримані прогнози часто бувають недостатньо достовірними.

Зміст моделей теорії черг. Моделі теорії черг використовуються для знаходження оптимального числа каналів обслуговування при певному рівні попиту.

Проблема полягає в тому, що додаткові канали обслуговування вимагають додаткових ресурсів, а завантаження таких каналів нерівномірне. Отже, потрібно знайти рішення, що дозволяє збалансувати додаткові витрати на розширення каналів обслуговування і втрати від браку таких каналів.

Сутність моделей управління запасами. Сутність моделей управління запасами відображена в самому їх назві. Будь-яка організація повинна підтримувати оптимальний рівень запасів ресурсів, щоб уникнути простоїв і збоїв в роботі. Надмірно високий рівень запасів підвищує надійність функціонування організації і позбавляє її від втрат, пов'язаних з простоями але створення запасів вимагає додаткових витрат на зберігання, транспортування, страхування. Крім того, надлишкові запаси пов'язують оборотні кошти і перешкоджають прибутковому інвестуванню капіталу.

Особливості застосування моделей лінійного програмування.

Моделі лінійного програмування застосовуються для знаходження оптимальних варіантів рішення в ситуаціях дефіциту ресурсів при наявності конкуруючих потреб: наприклад, при розрахунку оптимальної виробничої програми.

Велика частина розроблених оптимізаційних моделей зводиться до завдань лінійного програмування, але в деяких ситуаціях можуть застосовуватися і моделі інших типів. Зокрема, моделі нелінійного програмування застосовуються для нелінійних форм залежності результату операції від основних чинників. При необхідності включення в аналіз чинника часу використовуються моделі динамічного програмування. У ситуаціях, що характеризуються імовірнісним впливом факторів на результат операції, використовуються моделі математичної статистики.

Характерні риси методів експертних оцінок та особливості їх використання. Методи експертних оцінок широко застосовуються для вирішення неструктурованих проблем, яким притаманні такі специфічні риси:

- є проблемами унікального вибору, тобто мають нові особливості в порівнянні з тими проблемами що зустрічалися раніше;

- пов'язані з невизначеністю в оцінках альтернативних варіантів рішення, зумовленої дефіцитом інформації;

- оцінки альтернативних варіантів рішення проблеми мають якісний характер;

- загальна оцінка альтернатив може бути отримана лише на основі суб'єктивних переваг осіб, що приймають рішення;

- оцінки альтернатив за окремими критеріями можуть бути отримані тільки від експертів в процесі проведення експертизи.

Для проведення експертизи зазвичай формується організаційна група, яка забезпечує умови для ефективної роботи експертів. Основні завдання даної групи:

- постановка проблеми;

- розробка процедури проведення експертизи;

- формування групи експертів;

- проведення опитування експертів;

- обробка, формалізація і інтерпретація отриманої інформації.

Серед методів експертних оцінок найбільшого поширення набули методи групового опитування: мозкового штурму і Дельфі. Їх перевага полягає в тому, що вони підсилюють елемент колегіальності в процесі прийняття складних рішень. Методи дозволяють використовувати інтуїцію і колективну генерацію ідей, що дає можливість знаходити оригінальні рішення проблем, до яких не можна прийти за допомогою одних логічних міркувань.

Метод колективної генерації ідей, або «мозкової атаки», являє собою лавиноподібний процес, при якому будь-яка висловлена ідея породжує творчу або позитивну критичну реакцію. Негативні оцінки не допускаються.

Метод Дельфі – це метод комплексного аналізу альтернативних управлінських рішень, заснований на їх генерації в процесі «мозкової атаки», що проводиться групою висококваліфікованих в цій галузі фахівців із застосуванням експертних методів, відбору найбільш раціонального для даної ситуації рішення.

Метод Дельфі, розроблений на початку 1960-х рр. в США і вперше випробуваний в 1964 р, є ряд послідовних процедур, спрямованих на формування групової думки експертів з різних областей за допомогою їх послідовного анкетування.

Основні особливості методу Дельфі:

- анонімність;

- регульована зворотний зв'язок;

- формування групової оцінки на основі статистичної обробки індивідуальних оцінок експертів;

- багатокроковий характер оцінювання.

Основна мета методу Дельфі – зменшення психологічного тиску, яке відчуває деякими людьми при особистому контакті, що дозволяє виключити вплив на кінцевий результат людей, що володіють хорошими ораторськими здібностями, але не завжди є найбільш кваліфікованими фахівцями.

Евристичні методи прийняття управлінських рішень. Поряд з перерахованими вище методами важливу роль в процесі прийняття управлінських рішень відіграють евристичні методи. Якщо методи експертних оцінок і моделювання призначені для складання прогнозів в умовах визначеності, то евристичні застосовуються в ситуаціях суттєвої нестачі інформації і засновані на передбаченні.

В основі *евристичних методів* лежить процедура пошуку взаємопов'язаних компонентів явища в умовах відсутності певного алгоритму і будь-яких відомостей про існування рішення або його єдності. Тому в процесі пошуку рішення часто проводиться додатковий збір інформації. Зазвичай пошук рішення в умовах невизначеності здійснюється методом проб і помилок, що неприпустимо для сучасного бізнесу.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Контрольні запитання, які здобувачі освітнього ступеня «магістр» та аспіранти повинні мати законспектованими та на які повинні вміти дати відповіді:

1. Визначення ризиків у діяльності підприємства.
2. Підходи до класифікації ризиків.
3. Поняття фінансових ризиків.
4. Принципи управління ризиками.
5. Основи профілактики ризиків: диверсифікація та лімітування.
6. Інформація в системі управління ризиками.
7. Основні правила ризик-менеджменту.
8. Страхування в системі ризик-менеджменту.
9. Ситуаційний підхід при ідентифікації ризиків підприємства.
10. Методи впливу на ризик та прийоми зниження ступеня ризику.
11. Управління страховими ризиками.
12. Способи зниження ризиків на фондовому ринку.

Навчальні питання:

1. Підходи до класифікації ризиків.
2. Поняття фінансових ризиків.
3. Принципи управління ризиками.
4. Основи профілактики ризиків: диверсифікація та лімітування.

Рекомендації до питань теми:

У процесі підготовки до навчальних питань з даної теми рекомендується:

- визначити ризики у діяльності підприємства ;
- ознайомитися із класифікацією ризиків управління економічною безпекою підприємства;
- дослідити основні правила ризик-менеджменту.

Додаткові запитання:

1. Інформація в системі управління ризиками.
2. Основні правила ризик-менеджменту.
3. Страхування в системі ризик-менеджменту.
4. У чому полягає взаємозв'язок та взаємозалежність різних видів ризику?
5. На якому етапі розвитку економічних відносин у діяльності підприємств виникають економічні ризики?

Запитання та завдання для самостійного контролю:

Завдання 1. Розробити план усунення кризового стану підприємства.

Завдання 2. Розробити алгоритм профілактики ризиків через диверсифікацію та лімітування.

Теми рефератів та доповідей:

1. Елементи системи управління ризиками
2. Організація процесу управління ризиками
3. Прийняття управлінських рішень в системі ризик-менеджменту
4. Процедура підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень
5. Причини виникнення та управління внутрішніми ризиками організації
6. Зовнішнє середовище організації та пов'язані з ним ризики
7. Стратегія, політика і тактика ризик-менеджменту

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Фінансова безпека : навч. посібник / З. С. Варналій, З. Б. Живко, Р. Р. Білик, С. В. Онищенко, М. О. Живко ; за ред. З. С. Варналія. Львів : Ліга-Прес, 2018. 300 с.
2. Економічна безпека держави, суб'єктів господарювання та тіньова економіка : колективна монографія / В. К. Васенко, Л. А. Пуш, І. П. Шульга, Н. В. Зачосова, О. М. Герасименко ; за заг. ред. д.е.н., проф. В. К. Васенка. Черкаси : Вид-во ТОВ «Маклаут». Черкаси, 2010. 367 с.
3. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук ; за ред. Т. Г. Васильціва. Львів : Ліга-Прес 2012. 386 с.
4. Веретенникова Г. Б. Економічна безпека підприємства: планування й організація : конспект лекцій. Х. : ХНЕУ, 2008. 83 с.
5. Герасименко О. М. Індикатори оцінки стану системи економічної безпеки торговців цінними паперами : монографія. Черкаси : ТОВ «Маклаут», 2011. 250 с.
6. Губарев О. О. Економічна безпека : конспект лекцій. Х. : ХНЕУ, 2007. 59 с.
7. Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємства : навч. посібн. К. : ЦУЛ, 2008. 239 с.
8. Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки : колективна монографія : у 2 т. Дніпропетровськ : ФОП Дробязко С. І., 2014. Т. 2. 349 с.
9. Економічна безпека підприємств : підручник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. К. : Алерта, 2011. 704 с.
10. Єпіфанов А. О. Пластун О. Л., Домбровський В. С. Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 295 с.
11. Єрмошенко М. М., Горячова К. С., Ашуєв А. М. Економічні та організаційні засади забезпечення фінансової безпеки підприємства: препринт наукової доповіді / за наук. ред. М. М. Єрмошенка. К. : Нац. академія управління, 2005. 77 с.
12. Живко З. Б. Методологія управління економічною безпекою підприємства : монографія. Львів : Вид-во Ліга-Прес, 2013. 474 с.
13. Управлінські інформаційні системи в обліку, аналізі та аудиті : навч. посібник / В. С. Рудницький, Т. В. Давидюк, С. М. Деньга, І. І. Стеців, З. Б. Живко. К. : УБС НБУ, 2015. 242 с.
14. Живко З. Б. Управління системою економічної безпеки підприємства : навчальний посібник. Львів : Видавництво ЛьвДУВС, 2016. 212 с.
15. Живко З. Б. Чернобай Л. І., Чернобай Д. А. Ідентифікування ризиків при мотивуванні персоналу підприємства // Науковий вісник ЛьвДУВС. Серія економічна. 2017. Вип. 2. С. 179-189.
16. Живко З. Б. Забезпечення системи економічної безпеки підприємства як об'єкта управління // Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні : колективна монографія / за ред. Я. Я. Пушака та Я. С. Піцура. Львів : Ліга-Прес, 2017. С. 292-307.
17. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
18. Захаров О. І. Організація та управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності : навч. посібник. К. : КНТ, 2008. 257 с.
19. Зачосова Н. В. Управління системою економічної безпеки фінансових посередників: компанії з управління активами : монографія. Черкаси : Вертикаль : Кандич С. Г., 2011. 240 с.
20. Кавун С. В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади : монографія. Х. : ХНЕУ, 2009. 299 с.

21. Кавун С. В., Пилипенко А. А., Репко Д. О. Економічна та інформаційна безпека підприємств у системі консолідації інформації : навчальний посібник. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 264 с.
22. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерями : монографія / за ред. проф. В. С. Сідака, проф. І. П. Мігус. Черкаси : ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. 258 с.
23. Куркін М. В. Понікаров В. Д., Назаренко Д. В. Контроль та захист економічної безпеки діяльності підприємства : навч. посібн. Х. : ІНЖЕК, 2010. 297 с.
24. Корпоративне управління в системі економічної безпеки акціонерних товариств України : колективна монографія / І. П. Мігус, Л. М. Худолій, М. П. Денисенко, С. П. Міхно. Черкаси : ТОВ «Маклаут», 2012. 274 с.
25. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навч. посібник. Львів, 2011. 380 с.
26. Отенко І. П., Іващенко Г. А., Воронков Д. К. Економічна безпека підприємства : навч. посібн. Х. : ХНЕУ, 2012. 251 с.
27. Пономаренко В. С., Кавун С. В. Концептуальні основи економічної безпеки : монографія. Х. : ХНЕУ, 2008. 255 с.
28. Правові основи охорони інформації : підручник / З. Б. Живко, В. В. Сердюков, О. М. Стаднік, В. О. Хорошко ; за ред. проф. В. О. Хорошка. К. : Вид. ДУІКТ, 2009. 355 с.
29. Воробйов Ю. М., Воробйова О. І., Блажевич О. Г. Фінансова безпека будівельних підприємств : монографія. Сімферополь : ВД «АРІАЛ», 2013. 180 с.
30. Фінансова безпека підприємства : навчальний посібник / Т. Б. Кузенко, Л. С. Мартюшева, О. В. Грачов, О. Ю. Литовченко. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 304 с.
31. Черевко О. В., Мігус І. П., Зачосова Н. В. Стратегічні пріоритети детінізації економіки України у системі економічної безпеки : макро та мікро вимір : монографія. Черкаси : Вид-во ПП Чабаненко Ю. А. Черкаси, 2014. 370 с.
32. Черевко О. В., Мігус І. П. Управління системою економічної безпеки суб'єктів господарювання: обліково-аналітичне забезпечення : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А. Черкаси, 2015. 198 с.
33. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект : монографія. К. : Книжкове видавництво Національно-го авіаційного ун-ту, 2007. 436 с.
34. Шульга І. П. Рейтингова оцінка векселедавців як індикатор фінансової безпеки учасників фондового ринку України : монографія. Черкаси : вид-во ПП Чабаненко Ю. А. Черкаси, 2009. 220 с.
35. Шульга І. П. Економічна безпека емісійної діяльності акціонерних товариств : монографія. Черкаси : Вид-во ТОВ «Маклаут», 2010. 425 с.

Допоміжна:

36. Конституція України [Електронний ресурс] : Конституція від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр>.
37. Цивільний кодекс України [Електронний ресурс] : Кодекс від 16.01.2003 №435-IV. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
38. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] : Кодекс від 16.01.2003 №436-IV. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
39. Про господарські товариства [Електронний ресурс] : Закон України від 19.09.1991 № 1576-ХІІ. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>.

Додаткова:

40. Антикризове фінансове управління підприємством : навч. посібник / С. Я. Салига, Н. В. Ляшенко, Н. В. Дацій, С. О. Корецька, Н. В. Нестеренко, К. С. Салига. К. : Цетр навчальної літератури, 2005. 208 с.

41. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 170 с.
42. Балдін К. В. Ризик-менеджмент : навчальний посібник. М. : Ексмо, 2006. 368 с.
43. Барановський О. І. Фінансова безпека : монографія. К. : Фенікс, 1999. 318 с.
44. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. К. : Ника-Центр, 2004. 784 с.
45. Герасименко О. М. Концептуальні основи ефективної інтеграції управління ризиками у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств як складової фінансової безпеки держави // Управлінський аспект забезпечення фінансової безпеки України : монографія / за ред. О. В. Черевка Черкаси : Чабаненко Ю.А. Черкаси, 2018. С. 85-103.
46. Герасименко О. М. Порівняльний аналіз методів та програмних методик ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків у забезпеченні економічної безпеки підприємства // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Випуск 6(18). С. 109-113.
47. Городня Т. А., Мойсеєнко І. П. Економічна та фінансова діагностика. К. : ППНВ, 2008. 282 с.
48. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесі прийняття управлінських рішень. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
49. Данченко О. Б., Поскрипко Ю. А., Занора В. О. Структурно-функціональна модель системи економічної безпеки підприємства // Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». 2016. № 3. С. 48-52.
50. Данченко О. Б., Поскрипко Ю. А., Занора В. О. Стратегічне управління у сфері фінансово-економічної безпеки: методичні положення щодо забезпечення [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство. 2016. № 6. Режим доступу : http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/19.pdf.
51. Євєцьких С. Я., Тельнова Г. В. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2007. 176 с.
52. Занора В. О., Войтко С. В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 224 с.
53. Занора В. О., Мігус І. П., Второва Т. В. Управління системою економічної безпеки суб'єктів туристичної галузі: прийняття управлінських рішень в кризових умовах // Інноваційна економіка. 2016. № 11-12(66). С. 167-172.
54. Занора В. О., Сільченко Б. І. Управління системою економічної безпеки підприємства на основі проектного підходу // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Випуск 5 (11). Частина 1. С. 130-133.
55. Занора В. О., Скляр А. В. Управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: теоретико-методичні аспекти організації системи // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2016. № 22. С. 74-77.
56. Зачосова Н. В. Класифікація загроз економічній безпеці компаній з управління активами // Економіка, фінанси, право. 2010. № 3. С. 7-13.
57. Зачосова Н. В., Фурман В. М. Особливості управління економічною безпекою сучасних страхових компаній як одного із видів фінансових установ // Агросвіт. 2015. № 15. С. 20-26.
58. Зачосова Н. В. Теоретичні аспекти наукової категорії економічної безпеки окремих видів вітчизняних фінансових посередників // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2012. Випуск 9 (33). Ч. 4. С. 136-146.
59. Зачосова Н. В. Формування системи економічної безпеки фінансових установ. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2016. 375 с.

60. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. К. : Лібра, 2003. 280 с.
61. Кондрашихін А. Б. Управління фінансовою санацією підприємства. К. : ЦУЛ, 2008. 440 с.
62. Модельовання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / В. М. Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, Т. С. Черняк. Х. : ВД «ИНЖЭК», 2006. 240 с.
63. Писаревський І. М. Степенко О. Д. Управління ризиками : навч. посібник. Харків : ХНАМГ. 2008. 124 с.
64. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2009. 562 с.
65. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. К. : Кондор, 2009. 220 с.
66. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. К. : КНЕУ, 2008. 272 с.
67. Тулуб О. М. Особливості формування та функціонування системи економічної безпеки інституцій бізнесу та підприємництва за видами економічної діяльності [Електронний ресурс] // Глобальна та національні проблеми економіки. 2017. № 16. С. 496-503. Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-16-2017/24-vipusk-16-kviten-2017-r/2967-tulub-o-m-osoblivosti-formuvannya-ta-funktsionuvannya-sistemi-ekonomichnoji-bezpeki-institutsij-biznesu-ta-pidpriemnitstva-za-vidami-ekonomichnoji-diyalnosti>.
68. Тулуб О. М. Денотативне значення та відмінності складових ланцюга «ризик-небезпека-загроза» [Електронний ресурс] // *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2017. Svazek 3. 3 vydání. S. 5-11. Режим доступу : https://eujem.cz/?page_id=455.
69. Тулуб О.М. Ризики в системі економічної безпеки підприємства: аналітичний аспект розрахунку очікуваного рівня рентабельності підприємства та витрат на зниження ризиків // *Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business: collective monograph* / V. Yatsenko, S. Pasieka, and others ; ed. by V.M. Yatsenko. Coventry : Agenda Publishing House, 2017. P. 610-618.
70. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / за заг. ред. В. М. Бороноса. Суми : Вид-во СумДУ, 2012. 539 с.
71. Копытко М., Zhyvko Z., Leskiv G. Marketing innovations as a particular composition of the process of management of innovative activities and competitiveness of enterprises: safe aspects // *Management of the 21st century: globalization challenges : monograph* / in edition I. Markina. Prague : Nemoros. s.r.o., 2018. P.166-172.
72. Management in specialized information systems of the departments of the national police of Ukraine / T. Rudyj, Z. Zhyvko, O. Ruda, M. Zhyvko and others // *Management of the 21st century: globalization challenges : monograph* / in edition I. Markina. Prague : Nemoros. s.r.o., 2018. P. 84-93.
73. Examination of digital phonograms and digital recording equipment: technological errors of equipment manufacturing and their use / O. Rybalskyi, V. Sereda, Z. Zhyvko, V. Solovyov and others // *Management of the 21st century: globalization challenges : monograph* / in edition I. Markina. Prague : Nemoros. s.r.o., 2018. P. 386-392.
74. Zachosova N., Babina N. Identification of Threats to Financial Institutions Economic Security as an Element of the State Financial Security Regulation // *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Number 3. Volume 4. P. 80-87.
75. Zachosova N., Babina N. Diagnostics by Financial Regulators of Financial Institutions Preparedness to the Implementation of Economic Security Management // *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Number 4. Volume 4. P.106-115.
76. Zachosova N., Herasymenko O., Shevchenko A. Risks and Possibilities of the Effect of Financial Inclusion on Managing the Financial Security at the Macrolevel // *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. Issue №4. Volume 15. P. 304-319.

77. Zachosova N., Babina N., Zanora V. Research and methodological framework for managing the economic security of financial intermediaries in Ukraine // Banks and Bank Systems. 2018. Issue 4. Volume 13. P. 119-130.

78. Zachosova N. Innovative approach in the estimatology of financial institutions economic security: possibilities of use in management and regulatory activity within the means of provision of the state financial security // Baltic Journal of Economic Studies. 2019. Number 2. Volume 5. P. 45-56.

Інформаційні ресурси:

79. Матеріали офіційного сайту Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.minfm.gov.ua>.

80. Матеріали офіційного сайту Верховної Ради України [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://rada.gov.ua>.

81. Матеріали офіційного сайту Державної служби статистики [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

82. Матеріали офіційного сайту Ради національної безпеки і оборони України [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.rnbo.gov.ua>.

83. Матеріали сайту Національного інституту стратегічних досліджень при Президентіві України [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua>.

84. Матеріали офіційного сайту Національного банку України [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>.

З. Б. ЖИВКО
О.В. ЧЕРЕВКО
Н.В. ЗАЧОСОВА
М.О. ЖИВКО
О.Б. БАВОРОВСЬКА
В.О. ЗАНОРА

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Навчально-методичний посібник

Технічний редактор Чабаненко Ю.А.

Оригінал-макет підготовлено Живко З.Б., Куценко Д.М.

Підписано до друку «26» червня 2019 р.

Формат 60x84/16. Папір офсетний

Гарнітура Times New Roman

Друк різнографічний. Ум. друк. арк. 8,2

Наклад 300 прим. Зам. № 624

Видавець: Чабаненко Ю.А.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців

серія ДК № 1898 від 11.08.2004 р.

Україна, м.Черкаси, вул. О.Дашковича, 39

Тел: (0472) 56-46-66, 093-788-99-99

Друк ФОП Чабаненко Ю.А.

Україна, м.Черкаси, вул. О.Дашковича, 39

Тел: (0472) 56-46-66 E-mail: office@2upost.com