

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА**  
**ПІДПРИЄМСТВА**

**ТЕКСТИ ЛЕКЦІЙ**  
для студентів спеціальності 051 “Економіка”  
денної форми навчання

**Затверджено**  
на засіданні кафедри теоретичної та  
прикладної економіки  
Протокол № 7 від 27.02.2017 р.

**Чернігів ЧНТУ 2017**

**Економічна безпека підприємства.** Тексти лекцій для студентів спеціальності 051 “Економіка” денної форми навчання / Укладачі: Дерій Ж.В., Зосименко Т.І.. – Чернігів: ЧНТУ, 2017. – 124 с.

Укладачі: Дерій Жанна Володимирівна, доктор економічних наук, професор  
Зосименко Тетяна Іванівна, кандидат економічних наук, доцент

Відповідальний за випуск: Дерій Жанна Володимирівна, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки, доктор економічних наук, професор

Рецензент: Ільчук Валерій Петрович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Чернігівського національного технологічного університету

# 1. ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
ТЕМА 1 ПОНЯТТЯ ТА ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	7
1.1. Розвиток та сучасне трактування поняття “економічна безпека підприємства”. Функціональні компоненти економічної безпеки підприємства.....	7
1.2. Загрози, ризики та чинники, що формують відповідний рівень економічної безпеки.....	14
1.3. Світовий досвід забезпечення економічної безпеки підприємницької діяльності.....	21
ТЕМА 2 СПЕЦИФІКА ВЕДЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ З ТОЧКИ ЗОРУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	27
2.1. Етапи розвитку економічної безпеки українського бізнесу.....	27
2.2. Умови формування економічної безпеки вітчизняних підприємств.....	30
2.3. Державне регулювання у сфері забезпечення економічної безпеки підприємств в Україні.....	35
ТЕМА 3 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТА ІНДИКАТОРИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	45
3.1. Основні підходи та методи проведення оцінки економічної безпеки підприємства.....	45
3.2. Показники та індикатори економічної безпеки підприємства.....	57
ТЕМА 4 ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМА... 62	
4.1. Поняття та основні складові системи економічної безпеки підприємства.....	62
4.2. Концепція економічної безпеки підприємства .....	69
4.3. Стратегія економічної безпеки підприємства.....	77
ТЕМА 5 ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	77
5.1. Форми та інструменти організації економічної безпеки підприємства.....	77
5.2. Служба безпеки як складова суб’єкта підприємницької діяльності: структура, завдання та функції.....	79
5.3. Шляхи вдосконалення діяльності служби безпеки підприємства... 84	
ТЕМА 6 ДІЛОВА РОЗВІДКА ЯК ЗАСІБ МОНІТОРИНГУ НЕБЕЗПЕК У ЗОВНІШНЬОМУ ТА ВНУТРІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩАХ	

ГОСПОДАРЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	90
6.1. Поняття економічної розвідки, її відмінність від економічного шпигунства .....	90
6.2. Місце і роль економічної розвідки у системі економічної безпеки підприємства.....	93
ТЕМА 7 СПЕЦИФІКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ РІЗНИХ ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	103
7.1. Вплив особливостей економічної діяльності на побудову системи економічної безпеки підприємства.....	103
7.2. Особливості економічної безпеки підприємств промисловості...	106
7.3. Особливості економічної безпеки будівельних підприємств.....	109
7.4. Особливості економічної безпеки підприємств сільського господарства.....	113
7.5. Особливості економічної безпеки підприємств транспорту та зв'язку	
7.6. Особливості економічної безпеки підприємств торгівлі.....	116
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	121

## ПЕРЕДМОВА

Глобальні і швидкі зміни економічних відносин в сучасному світі гостро ставлять питання забезпечення економічної безпеки не тільки макроекономічних суб'єктів, але і всіх економічних агентів, включаючи підприємства різних рівнів та видів економічної діяльності.

Сталий розвиток підприємства значною мірою залежить від досягнення належного рівня його економічної безпеки, оскільки лише за такої умови може проводитись активна взаємодія суб'єктів господарювання у зовнішньому та внутрішньому середовищах з урахуванням їх інтересів у конкурентній боротьбі. Економічна безпека підприємства є складною системою, яка неодмінно потребує захисту всіх компонент на різних рівнях ієрархії управління.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є економічна безпека підприємства, її основні показники та методи забезпечення.

Метою викладання навчальної дисципліни “Економічна безпека підприємства” є опанування майбутніми фахівцями науково-методичних знань та аналітико-розрахункових і управлінських навичок в сфері забезпечення економічної безпеки сучасних підприємств.

Основними завданнями вивчення дисципліни “Економічна безпека підприємства” є:

- 1) формування у студентів основи сучасних знань про сутність та методологію оцінювання рівнів економічної безпеки організації та її складових;
- 2) надання умінь і навичок з оцінювання рівнів економічної безпеки підприємства та її складових і визначення заходів щодо запобігання і протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні знати:

- наукові основи безпеки підприємницької структури;
  - сутність економічної безпеки підприємства та її функціональних складових;
  - основні загрози та небезпеки економічній безпеці підприємства на різних інституційних рівнях;
  - принципи організації системи економічної безпеки підприємства;
  - основні підходи до гарантування безпеки;
  - функції служби безпеки підприємництва;
  - основні нормативно-правові документи, що регламентують діяльність служби безпеки на підприємстві;
  - критерії оцінки та методи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства;
  - сутність, завдання та функції ділової розвідки, її основні напрями;
  - способи захисту комерційної таємниці підприємства;
  - засоби та методи забезпечення сталого економічного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання та їх ресурсного забезпечення
- вміти:
- використовувати системний підхід до управління підприємством в

умовах ризику, небезпек і загроз;

- досліджувати потенційні та реальні загрози економічній безпеці підприємства та аналізувати причини їх виникнення;

- формувати та реалізовувати стратегію економічної безпеки підприємства в рамках загальної стратегії його розвитку;

- впроваджувати методику та техніку гарантування безпеки на підприємствах всіх форм власності, різних видів діяльності;

- обґрунтувати доцільність та порядок створення служби безпеки на підприємстві;

- визначати права та обов'язки працівників служби безпеки та її підрозділів;

- виявляти порушення фінансової, кадрової, технічної дисципліни та розробляти й реалізовувати заходи з їх усунення;

- проводити заходи та використовувати засоби, контролювати виконання пропозицій щодо усунення виявлених недоліків, порушень і загроз економічній безпеці підприємства.

Набуті під час вивчення дисципліни знання, вміння та навички студенти зможуть застосовувати в практиці господарювання суб'єктів підприємницької діяльності будь-яких форм власності та організаційно-правових форм, науковій та дослідницькій діяльності в сфері забезпечення економічної безпеки бізнесу, освітній діяльності у вищих та середньо-спеціальних закладах освіти при викладанні дисциплін, які пов'язані з проблематикою курсу “Економічна безпека підприємства”.

# ТЕМА 1

## ПОНЯТТЯ ТА ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1. Розвиток та сучасне трактування поняття “економічна безпека підприємства”. Функціональні компоненти економічної безпеки підприємства

1.2. Загрози, ризики та чинники, що формують відповідний рівень економічної безпеки

1.3. Світовий досвід забезпечення економічної безпеки підприємницької діяльності

1.1. Розвиток та сучасне трактування поняття “економічна безпека підприємства”. Функціональні компоненти економічної безпеки підприємства

Поняття “економічна безпека” є відносно новим в українському лексиконі, хоча воно досить поширене та давно використовується у практичній діяльності на Заході.

Безпека у перекладі з грецької означає “володіти ситуацією”. Розуміння економічної безпеки фактично виникло з появою держави та входить до складової національних інтересів. В праці Платона “Політея” ідеальною вважається держава, яка досягнула достатку, а не надлишку, тобто держава, яка знаходиться в економічній безпеці [36].

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. У XVII–XVIII ст. практично у всіх країнах Європи утверджується ідея, що головна мета держави – досягнення всезагального благополуччя і безпеки людей. У цьому контексті безпека передбачала два взаємопов'язаних аспекти: стан, ситуацію спокою, відсутність реальної небезпеки; матеріально-економічні і політичні умови, а також відповідні соціальні інститути, здатні його зберегти.

У слов'янському суспільстві категорія “безпека” з'явилася в середині XV ст. як реакція на загарбницькі посягання Золотої Орди. У XVII ст. це поняття вже відносять до державних і загальноновизнаних [16].

У 30-х рр. XX ст. сформувалося поняття національної безпеки. На думку одного з перших його авторів (президента США, Ф. Рузвельта), – це сукупність умов, що надійно забезпечують національний суверенітет, захист стратегічних інтересів і повноцінний розвиток суспільства, життя і здоров'я усіх його громадян.

Широко вживати термін “національна безпека” почали після Другої світової війни, яка розділила світ на два табори. Не дивно, що в цих умовах вона зводилася насамперед до забезпечення військової безпеки.

Концепція національної безпеки стала офіційним основоположним принципом міжнародної політики в Сполучених Штатах в 1947 році, президентом Гаррі Труменом був підписаний “Акт про національну безпеку” [49]. 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.

Деяко 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.

Енергетична криза 1973 р. стала причиною включення в науковий оборот терміну “економічна безпека”, який досить швидко набув широкого поширення в економічно розвинутих країнах. Із 80-х рр. ХХ ст. розпочалася широкомасштабна наукова розробка категорії “безпека” установами провідних країн світу, найбільш відомі з яких Лондонський інститут стратегічних досліджень, Стокгольмський інститут досліджень безпеки та ін.

Протягом останніх десятиріч застосування поняття “безпека” значно розширилось. Проблеми безпеки є предметом підвищеної уваги вчених, політиків, суспільних діячів. І це не випадково, 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 (рис. 1.1.). На початку ХХІ ст. особливо активно розвиваються процеси інтернаціоналізації та глобалізації національних економік. Іntenсифікація цих процесів привела до появи якісно нового економічного середовища функціонування галузей держави, до ключових характеристик яких слід віднести значний динамізм економічних міждержавних відносин, високий ступінь невизначеності дій учасників, якісну й кількісну мінливість параметрів економічного простору, перманентну появу локальних і глобальних криз, ієрархічність і багатовекторність впливів, загроз тощо.

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) [16].



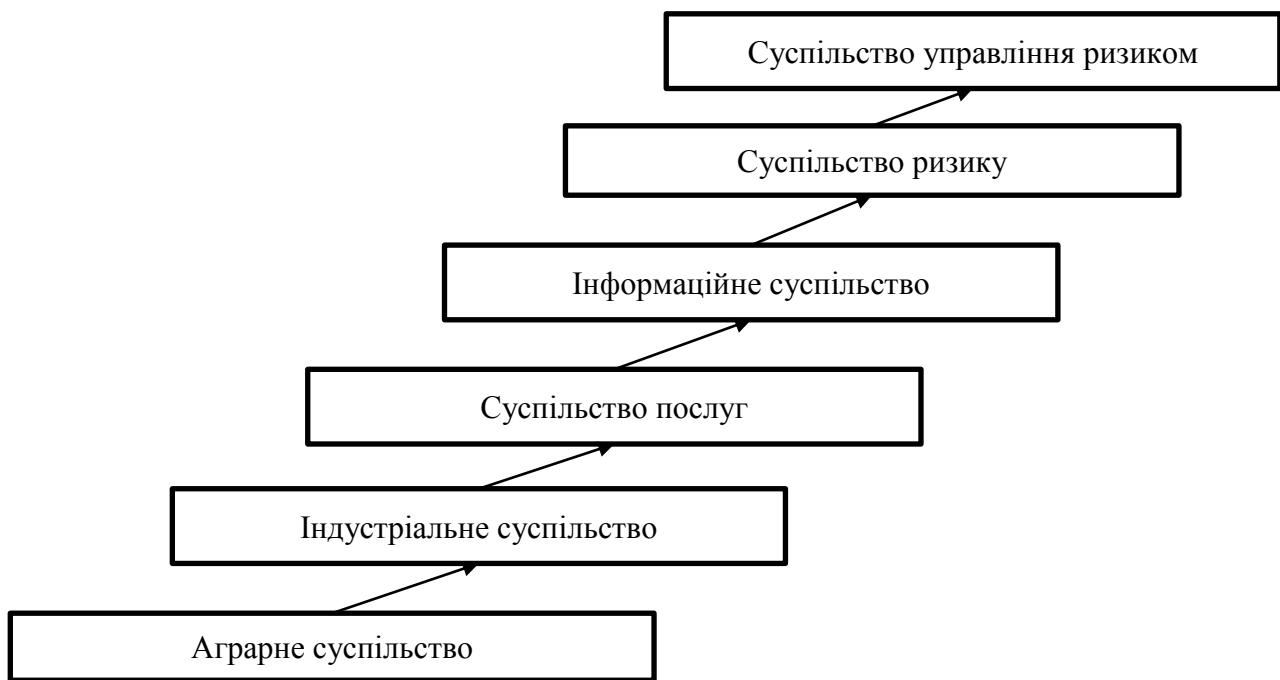


Рис. 1.1. Етапи суспільного розвитку [29]

У широкому розумінні, ризик поєднують з небезпекою, ймовірністю виникнення небажаної події. Тому очевидно, що значною мірою забезпечення безпеки – це управління ризиком (рис. 1.2). У сучасній науковій літературі поняття безпеки пов'язують з різними аспектами: відсутністю небезпек та загроз, заходами та діями захисту від загроз, властивістю системи зберігати свою стійкість та цілісність тощо.

Розглядаючи економічну безпеку як один із видів забезпечення безпеки бізнесу необхідно зазначити, що вона займає провідне місце серед всіх інших видів безпеки. Особлива значимість економічної безпеки обумовлюється рядом факторів як зовнішнього, так і внутрішнього характеру.

По-перше, необхідність і важливість економічної безпеки впливає з наявної різноманітності інтересів суб'єктів ринку, їх прагнення до збільшення прибутків, що загострює конкурентну боротьбу, а остання, в свою чергу, завжди знаходилась в площині економічної безпеки.

По-друге, обмеженість фінансових ресурсів суб'єктів підприємництва та джерел їх формування вимагає від них розробки досить ефективних технологій виробництва, застосування економічних інструментів підтримання на необхідному рівні ліквідності та конкурентоздатності, якісного використання їх ресурсної бази.

По-третє, нестабільна економічна ситуація в державі, досить несподівані і різкі її зміни обумовлюють готовність суб'єктів господарювання в деякі періоди своєї діяльності до роботи в майже кризових умовах, з досить високим ступенем ризику, іноді на межі втрати своєї ліквідності. Все це вимагає від вказаних суб'єктів вироблення адекватної економічної політики, економічної поведінки на ринку, поєднання принципів раціональності і доцільного ризику у своїй діяльності.

По-четверте, зростання економічної злочинності ставить підприємницьку діяльність в ряд досить ризикових і тим самим обумовлює високу взаємовідповідальність суб'єктів підприємництва у взаємовідносинах між собою та своїми клієнтами, партнерами, контрагентами, акціонерами. У зв'язку з цим всі заходи безпеки спрямовуються і концентруються якраз навколо економічної безпеки, що і обумовлює її місце у системі безпеки бізнесу [Зубок].

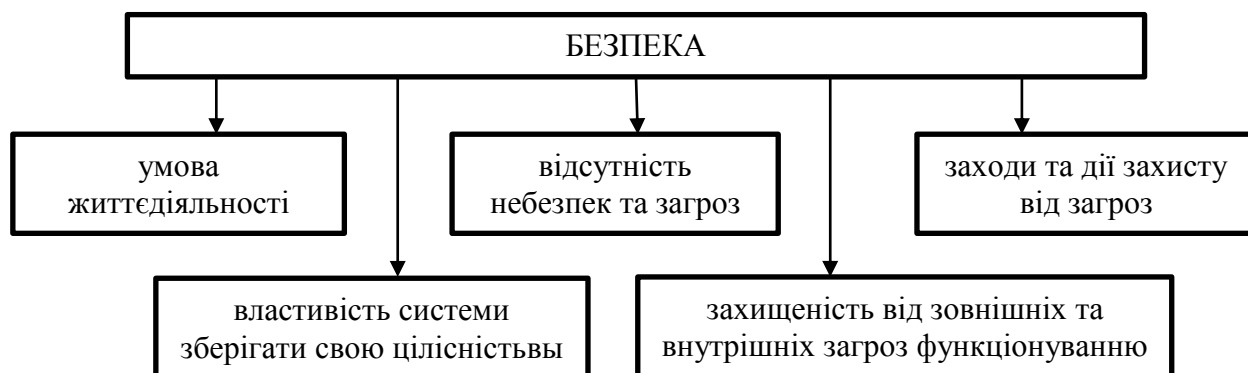


Рис. 1.2. Сучасне розуміння поняття безпеки певного суб'єкта [29]

*Економічна безпека* – найважливіша якісна характеристика економічної системи, сукупність умов і факторів які визначають її здатність підтримувати нормальні умови функціонування; стійке забезпечення ресурсами та розвиток, здатність до постійного відновлення і самовдосконалення, а також послідовну реалізацію економічних інтересів (рис. 1.3).

*Об'єктами економічної безпеки* виступають як економічна система загалом, так і її різні складові: природні багатства, виробничі й невиробничі фонди, нерухомість, фінансові ресурси, господарські структури, сім'я, окрема особистість тощо.

*Суб'єктами економічної безпеки* виступають держава та її інститути (міністерства, відомства, податкові й митні органи, біржі, фонди і страхові компанії), а також підприємства, установи й організації як державного, так і приватного сектора економіки.

Проблема економічної безпеки підприємства є особливо актуальною у період економічної, соціальної та політичної нестабільності у суспільстві. Така ситуація виникає під час переходу від однієї економічної системи до іншої.

Економічна безпека підприємства – це стан найбільш ефективного використання ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства у даний час і в майбутньому.

Економічна безпека розглядається та оцінюється на різних її рівнях (рис. 1.4.).

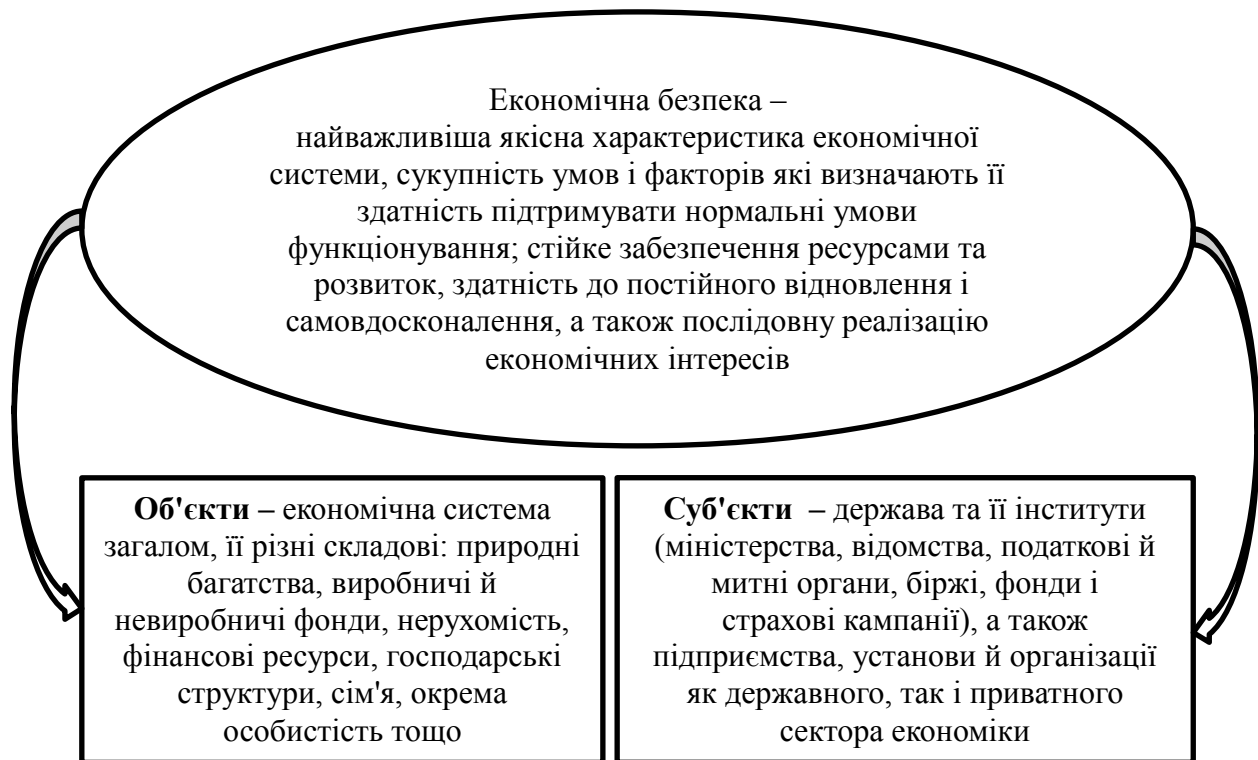


Рис. 1.3. Поняття, об'єкт та суб'єкти економічної безпеки [18]

Можна зробити висновок про те, що ця економічна категорія є складною, взаємозумовлюється практично всіма показниками стану та ефективності діяльності підприємства, потребує виключно системного підходу до її вимірювання, а отже й обґрунтування її зв'язку та залежності від таких інтегральних економічних категорій, як конкурентоспроможність, потенціал, життєздатність, ризикостійкість підприємства тощо.

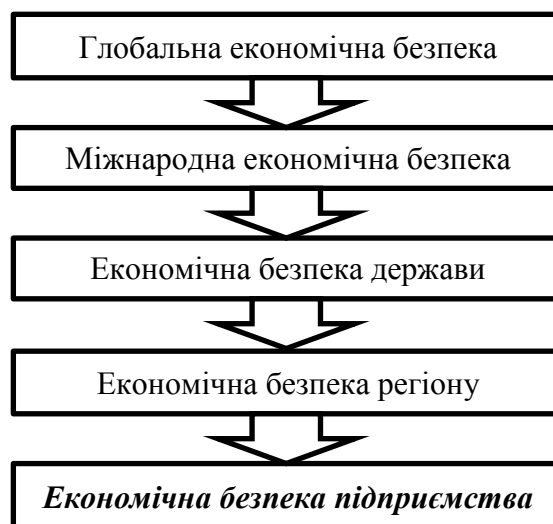


Рис. 1.4. Ієрархія рівнів економічної безпеки [18]

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

До основних функціональних підсистем економічної безпеки підприємств належать (рис. 1.5):

1) фінансова – забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства (організації). Про ослаблення фінансової безпеки свідчать: зниження ліквідності; підвищення кредиторської та дебіторської заборгованості; зниження фінансової стійкості і т. п. За дану складову економічної безпеки відповідають фінансові та економічні служби підприємства;

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

**Функціональні підсистеми економічної безпеки**

– фінансова: забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства (організації)

– техніко-технологічна: забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу того чи іншого суб'єкта

– організаційно-управлінська: досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організації структури управління підприємством

– кадрова та інтелектуальна: досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних НДДКР

– екологічна: мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища

– політико-правова: якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства

– інформаційна: забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації

– силова: ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів

Рис. 1.5. Мета та функціональні підсистеми забезпечення економічної безпеки підприємства [18]

2) техніко-технологічна – забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу того чи

іншого суб'єкта господарювання. До основних негативних впливів відносять: дії, спрямовані на підрив технологічного потенціалу підприємства; порушення технологічної дисципліни; моральне старіння використовуваних технологій. Протидією повинна займатися технологічна служба (контроль технологічної дисципліни, вдосконалення існуючих та розробка нових ефективних технологій і т.п.).

3) організаційно-управлінська – досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством (організацією). Виступає визначальною умовою реалізації будь-яких аспектів економічної безпеки підприємства;

4) кадрова та інтелектуальна – досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних НДДКР. До основних негативних впливів відносять: відтік кадрів; плинність кадрів; фізичне старіння кадрів, старіння їх знань і кваліфікації; низька кваліфікація кадрів; суміщення основної діяльності з роботою в інших організаціях, що пов'язане як з низькою віддачею працівника, так і з можливим виходом конфіденційної інформації за межі підприємства; відтік провідних висококваліфікованих працівників; зниження питомої ваги інженерно технічних і наукових працівників в загальній кількості працюючих; зниження винахідницької та раціоналізаторської активності; зниження освітнього рівня працівників і, особливо, осіб апарату управління.

5) екологічна – мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища. Негативні впливи на економічну безпеку, які стосуються цієї складової: загроза здоров'ю працівників підприємства; втрата прибутку внаслідок високого рівня екологічних штрафів і платежів; зниження конкурентоспроможності підприємства та продукції, що виробляється; підрив іміджу підприємства;

6) політико-правова – якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства (організації). Основними загрозами безпеці є: недостатня правова захищеність інтересів підприємства в договірній та іншій діловій документації; порушення юридичних прав підприємства і його працівників; умисне або ненавмисне розголошення комерційно важливих відомостей; порушення норм патентного права.

7) інформаційна – забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації. Рівень цієї складової економічної безпеки визначається часткою неповної, неточної і суперечливої інформації використовуваної в процесі прийняття управлінських рішень..

8) силова – ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів. До основних негативних впливів, що характеризує цю складову, відносять: фізичні та моральні впливи, спрямовані на конкретних особистостей, особливо керівництво і провідних фахівців підприємства з метою завдати шкоди їх здоров'ю (фізичному та

психологічному), а також репутації та матеріальному благополуччю, що становить загрозу нормальній діяльності підприємства; негативні впливи, які заподіюють шкоду майну підприємства, несуть загрозу зниження вартості його активів і втрати економічної незалежності (в т. ч. доступ до конфіденційної інформації підприємства, включаючи промислове шпигунство; дезінформація; знищення інформації і ін.).

## 1.2. Загрози, ризики та чинники, що формують відповідний рівень економічної безпеки

Як ми вже виявили поняття “економічна безпека” є протилежним поняттю небезпека, а також пов’язане категоріями “виклик” та “ризик”. Схематично їх співвідношення можна відобразити на рис. 1.6.

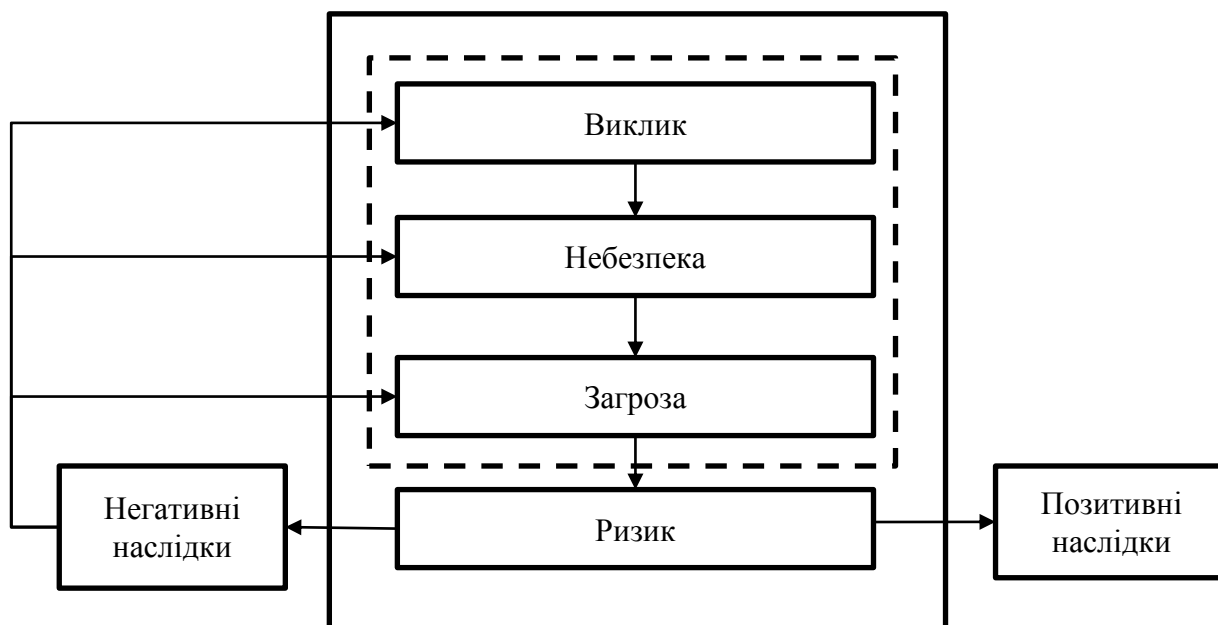


Рис. 1.6. Мета та функціональні компоненти забезпечення економічної безпеки підприємства

Даний зв'язок підкреслює, що ризик передбачає не тільки можливість шкоди, але й позитивні наслідки, а також активність суб'єкта по мінімізації або попередженню негативних наслідків.

Ризикові дії суб'єкта здатні привести до виникнення тієї чи іншої форми небезпеки. При цьому, навіть позитивний результат у подальшій перспективі може змінити свій знак на негативний, тобто перетворитися на небезпеку.

Аналіз та оцінка ризику у системі забезпечення безпеки початково потребує виявлення та усвідомлення небезпеки. Усвідомлюючи ризик, одночасно усвідомлюються небезпеки, тоді як зосередження тільки на аналізі небезпек, можна забути про ті вигоди, котрих можна було б досягнути шляхом ризикованого рішення.

Вплив ризику на ЕБ представлено на рис. 1.7.

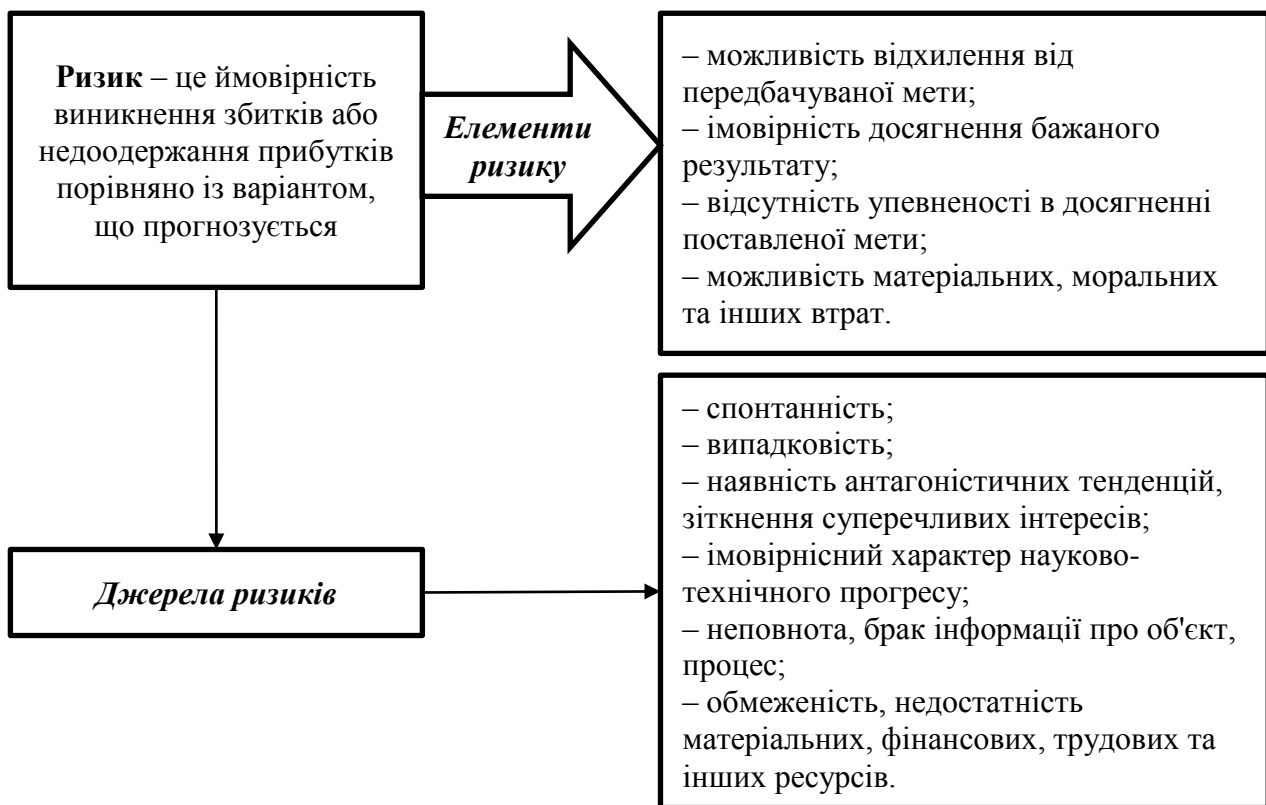


Рис. 1.7. Ризик та його вплив на економічну безпеку підприємства [18]

Ризик – це ймовірність виникнення збитків або недоодержання прибутків порівняно із варіантом, що прогнозується.

Сутність ризику як феномену характеризує взаємозв'язок таких основних його елементів:

1. Можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснюється вибір одного з альтернативних рішень;
2. Ймовірність досягнення бажаного результату;
3. Відсутність упевненості в досягненні поставленої мети;
4. Можливість матеріальних, моральних та інших втрат, пов'язаних із втіленням у життя вибору, зробленого за наявності альтернативи, за умов невизначеності.

Джерелами ризику є: спонтанність; випадковість; наявність антагоністичних тенденцій, зіткнення суперечливих інтересів; ймовірнісний характер науково-технічного прогресу; неповнота, брак інформації про об'єкт, процес; обмеженість, недостатність матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів.

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

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

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

**Основними способами зниження ризику** є страхування та диверсифікація.

**Страхування** спрямоване на захист її кінцевого результату, забезпечення досягнення поставлених цілей. За умов ринку особливу актуальність має страхування від фінансових комерційних, технічних ризиків. За умов підвищеної конкуренції на ринку страхування виникає можливість для страхування правових і політичних ризиків.

**Диверсифікація** – це процес розподілу коштів, що інвестуються між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою. Диверсифікація може бути виробнича (вертикальна та горизонтальна) та фінансова (купівля частки акцій та купівля цінних паперів) [18].

Крім того для зниження ризику підприємства можуть використовувати: передання ризику, лімітування, збирання додаткової інформації, забезпечення якості виробленої продукції, перевірка бізнесових партнерів, бізнес-планування, підбір персоналу підприємства, організація захисту комерційної діяльності підприємства.

**Загроза економічній безпеці підприємства** – це стан того чи іншого фактора його зовнішнього або внутрішнього середовища (або їх сукупності), яка прямо, або трансформуючись, може негативно вплинути на фінансово-економічний стан та (або) інтереси підприємства, призвести до зниження його стійкості, або перешкодити його розвитку.

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

Разом з поняттям загроза доцільно розглядати поняття “фактор”, або “чинник” фінансової безпеки підприємства. Фактор (від лат. factor – той, що робить, обумовлює) – рушійна сила будь-якого процесу (явища), яка визначає його характер або характерні ознаки.

Під чинником економічної безпеки підприємства слід розуміти будь-який елемент (сукупність елементів) внутрішнього чи зовнішнього середовища підприємства, які обумовлюють її рівень.

Загальносистемними є наступні внутрішні чинники фінансової безпеки підприємства.

1. **Час діяльності.** У розвинутих країнах приблизно 2/3 фірм припиняють свою діяльність через три роки після заснування.

2. **Розмір.** Великі підприємства володіють значними ресурсами, мають можливість диверсифікувати свою діяльність і є менш чутливими до впливу зовнішніх чинників, однак і менш гнучкими.

3. **Конкурентне становище.** Якщо підприємство діє у ринкових умовах, що наближаються до чистої конкуренції, то його діяльність пов'язана з вищим економічним ризиком через обмеженість впливу на ціну продукції та рівень свого прибутку.



Таблиця 1.1 – Класифікація загроз економічній безпеці підприємства

Класифікаційна ознака	Види загроз
1. Безпосередність впливу	- прями; - непрямі
2. Ступінь сформованості	- реальні; - потенційні
3. Можливість виявлення	- явні; - приховані
4. Джерела виникнення	- зовнішні; - внутрішні
5. Об'єкти, яким вони загрожують	- фінансовим операціям; - активам; - персоналу; - інформації; - технологіям та ін.
6. Масштаб можливого впливу на підприємство	- економічній безпеці підприємства в цілому; - інтересам окремих структурних підрозділів підприємства; - окремим операціям
7. Вплив на певний вид діяльності	- операційній діяльності; - інвестиційній діяльності; - фінансовій діяльності
8. Тривалість	- тимчасові; - постійні
9. Ймовірність реалізації	- з високим рівнем ймовірності; - з середнім рівнем ймовірності; - з низьким рівнем ймовірності
10. Розмір ймовірних збитків	- з допустимим розміром збитків (збитки не перевищують розрахованої суми прибутку від фінансово-економічної операції чи діяльності загалом); - з критичним розміром збитків (збитки не перевищують розрахованої суми доходу від фінансово-економічної операції чи діяльності загалом); - з катастрофічним розміром збитків (збитки складають значну частку власного капіталу)
11. Можливість передбачення	- прогнозовані; - непрогнозовані
12. Об'єктивність чи суб'єктивність зумовленості	- ті, що цілеспрямовано створюються суб'єктами зовнішнього чи внутрішнього середовищ; - ті, що об'єктивно зумовлені (виникають стихійно)
13. Ступінь їх суб'єктивного сприйняття	- неусвідомлені; - уявні; - адекватні

4. *Етап життєвого циклу.* Можна стверджувати, що за інших однакових умов, економічна безпека підприємства на стадії зародження є нижчою, ніж на стадії зрілості.

**5. Вид економічної діяльності.** Кожен з видів економічної діяльності характеризується різним ступенем економічного ризику, тривалістю життєвого циклу, рівнем конкуренції, темпами зростання, різним впливом НТП. Особливості виробництва суттєво впливають на структуру капіталу підприємства. Так, є галузі, що за інших однакових умов більше потребують довгострокового та короткострокового залученого капіталу, а висока частка залученого капіталу, як відомо, знижує фінансову безпеку підприємства. На останню впливають життєвий цикл галузі, рівень застосування у ній інноваційних та інформаційних технологій тощо.

**6. Вид продукції.** Вид продукції, що виготовляє підприємство, визначає характер попиту на нього (стабільний, нестабільний). На певні товари споживчий попит є відносно стабільний та нееластичний (наприклад, життєво необхідні товари: хліб, ліки), в той час як на інші він суттєво коливається, залежно від доходів споживачів, демографічної ситуації та інших факторів. Ризик нереалізації життєво необхідної продукції, а, отже, ризик неотримання прибутку мінімальний і нижчий, ніж інших у виробництві товарів. Вищий ризик у діяльності тих підприємств, які працюють на вузький сегмент ринку, випускають ексклюзивну продукцію.

**7. Рівень інноваційно-інвестиційної активності.** Вплив цього фактора на фінансову безпеку підприємства має різний характер у короткостроковому та довгостроковому періоді. У короткостроковому періоді, підприємство, що здійснює інвестиції, нерідко залучає для цього позиковий капітал, а, отже, рівень його фінансової незалежності зменшується. З іншої сторони, інвестиційна діяльність забезпечує додатковий прибуток після реалізації інвестиційного проекту, а це підвищує його економічну та, відповідно, фінансову безпеку в довгостроковому періоді.

**8. Ефективність управління грошовими потоками.** Неправильна організація грошових потоків на підприємстві може спричинити фінансові труднощі (у разі відсутності необхідного запасу грошових коштів), збитки, пов'язані із знеціненням грошей чи втрату потенційних прибутків (якщо на підприємстві є забагато готівки).

**9. Конкурентоспроможність.** Висока конкурентоспроможність продукції та її постійне підвищення є запорукою економічної безпеки фірми через ймовірні високі обсяги реалізації.

**10. Географія діяльності підприємства.** Вплив цього фактора має різносторонній характер. З одного боку, підприємство, що диверсифікує свою діяльність на ринках кількох країн, диверсифікує і ризик. Адже невдачі на одному з них, компенсуються успіхами на інших. Однак, з іншої сторони, оскільки зовнішнє середовище такого суб'єкта господарювання значно розширюється, кількість загроз його діяльності багаторазово збільшується.

**11. Рівень професіоналізму управлінських кадрів.** Високий рівень кваліфікації управлінських кадрів знижує ризик прийняття необґрунтованих, помилкових управлінських рішень та забезпечує використання потенціалу підприємства.

У структурі зовнішнього середовища організації традиційно виділяють макросередовище (середовище непрямого впливу) та мікросередовище (середовище безпосереднього впливу).

Під макросередовищем розуміють зовнішні фактори, які опосередковано діють на підприємство, формуючи лише загальні перспективи, тенденції його розвитку, і на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив. Макросередовище складається з наступних чинників: економічні; політичні; правові; демографічні; науково-технічні; природно-екологічні; соціально-культурні; міжнародні; інші фактори.

Серед них особливе місце посідають економічні: стан економіки загалом, тенденції її розвитку, галузева та територіальна структура; темп інфляції; рівень безробіття; система оподаткування; інвестиційні процеси; ставки банківського процента; рівень конкуренції; ступінь монополізації економіки тощо.

Мікросередовище охоплює чинники, що безпосередньо діють на підприємство, і які, в свою чергу, через ефективні комунікації піддаються впливу з його боку. Сюди відносять споживачів, існуючих та потенційних конкурентів (включаючи конкурентів, що виробляють товари-замінники), постачальників матеріальних та природних ресурсів, органи державної та місцевої влади, власників та акціонерів підприємства, ділових партнерів (фінансові, транспортні, консультативні страхові організації, контактні аудиторії (профспілки, мас-медіа, громадсько-політичні організації), трудові ресурси (ринок робочої сили).

У структурі внутрішнього середовища підприємства виділяють соціальну, виробничо-технічну, інформаційну, економічну та маркетингову підсистеми.

Можна виділити наступні головні загрози економічній безпеці підприємства:

**1. Загрози макросередовища:** стагнація або кризовий стан національної економіки; високий рівень інфляції; низька купівельна спроможність населення; зниження місткості внутрішнього ринку країни внаслідок демографічної ситуації; недосконалість господарського законодавства, його нестабільність; високий рівень податкових ставок; коливання курсів валют; девальвація національної грошової одиниці; несприятливий інвестиційний клімат; нерозвинутість фінансової інфраструктури; енергетична залежність від інших країн світу; дефіцит або відсутність власних природних ресурсів; несприятливі міжнародні угоди, рішення або дії з боку окремих іноземних держав (економічна блокада, ембарго тощо); надзвичайні ситуації та стихійні лиха; зниження кількісних та якісних характеристик трудових ресурсів; форс-мажорні обставини (військові, соціальні конфлікти тощо).

**2. Загрози мікросередовища з боку:**

– *постачальників:* зрив, неналежне виконання укладених договорів; відмова від співробітництва; низька якість сировини, комплектуючих матеріалів; високий рівень цін; неритмічність постачання; – *конкурентів:* жорстка цінова та нецінова конкуренція; застосування її недобросовісних форм, зокрема недобросовісної реклами; копіювання товарного знаку чи товарної

марки; переманювання цінних кадрів та клієнтури конкурентами; комерційний шпіонаж; недружні захоплення та поглинання, рейдерство тощо;

– *споживачів*: розрив договірних відносин; відмова від відвантаженої продукції; затримка її оплати; неплатоспроможність, банкрутство дебіторів; зміна смаків та уподобань споживачів; – *органів державної та місцевої влади*: дискримінація підприємства; корупція посадових осіб; надання податкових та інших пільг конкурентам та інші;

– *банків*: високий рівень кредитних ставок; жорсткі умови надання кредитів; неналежний розвиток окремих банківських послуг;

– *контактних аудиторій підприємства (ЗМІ, громадських організацій, профспілок і інших)*: поширення будь-якої інформації, що може негативно вплинути на діловий імідж підприємства; висунення вимог, які суперечать фінансово-економічним інтересам підприємства; організація страйків працівників підприємства та інші.

### **3. Загрози внутрішнього середовища:**

– *у загальній системі управління підприємством*: невизначеність місії та цілей розвитку; невідповідність їм організаційної структури; низька кваліфікація управлінського персоналу; відсутність належної мотивації працівників; нечітка або взагалі нерозроблена система відповідальності керівників та працівників; прийняття необґрунтованих господарських рішень; зосередження управління і права власності в одних руках; конфлікти між управлінськими кадрами і трудовим колективом;

– *у сфері фінансового менеджменту*: недосконала його організація: відсутність чи неефективність фінансового планування та контролю; неефективне управління активами та капіталом; ризикована політика фінансування; дефіцит фінансових ресурсів; незбалансованість грошових потоків; неправильна (не спрямована на розвиток) політика використання прибутку; недиверсифікована фінансова діяльність; високий рівень ризику портфеля фінансових інвестицій; зниження інвестиційної активності; зменшення рентабельності інвестиційних проектів, портфеля фінансових інвестицій; відсутність або недостатній обсяг резервних та страхових фондів;

– *у виробничій підсистемі*: незадовільний техніко-технологічний рівень виробництва; зношеність основних фондів; незавантаженість виробничих потужностей; простої обладнання; високий рівень і неоптимальна структура виробничих витрат;

– *у маркетинговій підсистемі*: невідповідність ринковій ситуації стратегії маркетингу; нехтування маркетинговими дослідженнями; обмежена товарно-асортиментна політика; необґрунтована цінова політика; низька конкурентоспроможність продукції; відсутність або неефективність маркетингових комунікацій; неправильна збутова політика; високий рівень збутових витрат.

### **1.3. Світовий досвід забезпечення економічної безпеки підприємницької діяльності**

В економічно розвинених державах світу більше приділяється увага питанням розробки теоретико-прикладних засад розвитку підприємництва, формуванню сприятливого економіко-правового середовища для ведення підприємницької діяльності. Натомість, питання, що стосуються забезпечення безпосередньо економічної безпеки підприємництва, актуальні в країнах, які докорінно змінюють систему державного устрою (зокрема, перебувають на стадії ринкової трансформації економіки) та/чи перебувають у кризовому стані (наприклад, у післявоєнний період, період гострих соціальних конфліктів чи економічних криз). Традиційні (характерні для економіки ринкового типу) дії органів державного управління є недостатніми для забезпечення належного регулювання ринку, не відповідають вимогам часу та не спроможні усувати вади перехідних етапів. В таких умовах суб'єкти підприємницької діяльності, виконуючи свою вагому соціальну та економічну місії у суспільстві, опиняються у ситуації неналежного рівня захищеності свого майна та інтересів від впливу чинників зовнішнього середовища та інколи навіть органів влади (державного контролю) тощо. Отже, проблема забезпечення економічної безпеки підприємництва набуває актуальності в умовах критичного зростання рівня ризику ведення бізнесу, недостатнього, неадекватного (щодо загострення умов функціонування підприємств) виконання органами влади своїх функцій. Проте світова практика (в тому числі країн, які пройшли період ринкової трансформації економіки та/чи успішно здійснюють економічні реформи) має позитивний досвід щодо забезпечення економічної безпеки бізнесу, формування сприятливих умов для підприємництва (навіть незважаючи на те, що у багатьох країнах, як правило, не розробляються цільові стратегічні планові документи щодо зміцнення економічної безпеки підприємств), національної, регіональної та галузевої економічної безпеки. Тому цей досвід являє собою значний інтерес як для розвитку системи безпеки вітчизняних суб'єктів господарської діяльності, так і безпеки національної економіки загалом

По-перше, уряди багатьох розвинених країн (в тому числі Японії, США [1]) офіційно (у програмних документах органів державного управління) визнають об'єктивне існування ризиків (навіть для конкурентоспроможних підприємств), пов'язаних з посиленням агресивності ринкового середовища та загостренням конкуренції у різних сферах діяльності на внутрішньому і світовому ринках. Це вимагає спеціальних організаційних та ресурсних заходів підтримки та забезпечення стійкості підприємств, зокрема, сектора малого і середнього підприємництва в цих екстремальних ситуаціях. Уряд Японії визнає, що в умовах глобалізації економіки, швидких та масштабних змін саме підприємства цього сектора економіки більшою мірою, ніж великі потребують допомоги та державної підтримки.

По-друге, усвідомлюючи об'єктивно вищий рівень вразливості підприємств сектора малого і середнього бізнесу, а також пряму залежність між сприятливим розвитком цього сектора економіки і діловою активністю населення, в економічно розвинутих країнах протягом останніх 15–20-ти років було знято більшість адміністративно-законодавчих обмежень, створено сприятливі фінансово-економічні та податкові стимули розвитку підприємництва. Все це та інші заходи органів державного управління сприяли активному розвитку малого і середнього бізнесу. Як наслідок, США, країни Західної Європи, Японія посідають сьогодні провідні позиції за рівнем розвитку підприємництва, показниками економічної безпеки бізнесу та високі місця у міжнародних рейтингах за рівнем сприятливості для підприємництва економіко-правового середовища.

По-третє, аналіз світового досвіду роботи у напрямі забезпечення економічної безпеки підприємництва, дозволив зробити викладені нижче висновки та узагальнення, які загалом є корисними у контексті удосконалення вітчизняної державної політики у цій сфері.

У країнах світу, які посідають провідні позиції у рейтингах за рівнем сприятливості економіко-правового середовища щодо ведення підприємництва створено та належно функціонують профільні державні органи (адміністрації) (досвід США, Японії та практично всіх країн ЄС). Більше того, за ними закріплено відповідне фінансування та повноваження щодо реалізації державної політики у сфері підтримки і забезпечення економічної безпеки підприємництва. Зазначені державні інституції виконують як стратегічні, так і оперативні функції, пов'язані з розробкою та реалізацією стратегічних і тактичних програм підтримки підприємництва і формування сприятливого середовища його функціонування; реалізацією заходів з адаптації підприємств (зокрема малого і середнього бізнесу) до умов конкурентної боротьби; розробкою секторально-територіальних програм розвитку бізнесу та забезпечення його економічної безпеки).

Позитивним є те, що крім моніторингу рівня розвитку підприємництва, розробки і реалізації пропозицій щодо удосконалення державного регулювання його розвитку, до переліку основних завдань органів державного управління входить:

- 1) розробка документів стратегічного планового характеру, а також операційних заходів щодо зміцнення економічної безпеки підприємництва (досвід Японії [1], в якій серед офіційно закріплених стратегічних планових документів, які систематично розробляє та реалізує Міністерство економіки, торгівлі та промисловості, передбачено документ під назвою “Підвищення стійкості підприємств сектора малого і середнього підприємництва та розвиток систем економічної безпеки підприємництва”. Крім того, урядова стратегія посилення конкурентоспроможності Японської промисловості на світових ринках передбачає сім основних стратегічних напрямів її реалізації, серед яких п'ятий напрям стосується безпосередньо розвитку системи економічної безпеки бізнесу. До основних операційних завдань стратегії внесено посилення

фінансової підтримки, поліпшення умов створення нових підприємств, розвиток загальнонаціональної системи забезпечення економічної безпеки та ін. [2]). Особлива увага приділяється захисту підприємств, які здійснюють діяльність у несприятливих щодо ведення підприємницької діяльності зонах, інноваційних малих підприємств, функціонування яких пов'язане зі значними технічними та комерційними ризиками;

2) створення структурних підрозділів ведення політики у сфері економічної безпеки підприємництва за галузево-територіальною ознакою (досвід США, де крім Адміністрації малого бізнесу питання забезпечення економічної безпеки підприємництва покладено на регіональні відділення Міністерства внутрішньої безпеки серед малих підприємств [3]);

3) здійснення систематичного моніторингу внутрішнього та зовнішнього ринків та розробка рекомендацій як для органів державного управління, так і безпосередньо підприємств щодо заходів, метою реалізації яких є посилення конкурентних позицій національних підприємств, захисту їх економічних інтересів (досвід США, Японії, Німеччини, Великобританії та Франції [4]). Причому така робота визнається економічною розвідкою, а її складники - макро- та мікроекономічна розвідки законодавчо закріплені. Для цього при Міністерствах торгівлі, енергетики, фінансів, сільського господарства, транспорту та праці, державному експортно-імпортному банку створено та постійно функціонують відповідні відділи; для такої роботи часто залучаються науково-дослідні інституції;

4) ведення роботи щодо зміцнення інституційної бази захисту права власності. Зокрема, у цьому напрямі країнами ЄС укладено спільну угоду з права інтелектуальної власності між органами влади, академічними і промисловими структурами та науково-дослідними установами. Існує угода про невиконання зобов'язань за таким договором, згідно з яким всі учасники виконують умови договору доти, поки не реалізують мету створення спільних НДКР;

5) пошук та забезпечення джерел фінансування ризикового капіталу, в тому числі в інтересах інноваційної діяльності з метою підвищення рівня НДКР в довгостроковій перспективі (досвід країн ЄС). Це, як правило, фінансування інвестицій як у новостворені підприємства, так і високотехнологічні, а також у розвиток сектора динамічних високотехнологічних дослідницьких малих і середніх підприємств. Для забезпечення останнього ведеться робота у напрямі формування сприятливого макроекономічного клімату, стабільності фінансових ринків, податкового режиму та регулювання прав на інтелектуальну власність, сприяння функціонуванню і розвитку технологічних інкубаторів;

6) надання гарантій за інвестиціями в акціонерний капітал та гарантій за позиками підприємств. У багатьох розвинених державах світу вагомими елементами безпеки підприємництва є функціонування страхових і гарантійних фондів, кредитної кооперації, яка обслуговує клієнтів, традиційно не привабливих для комерційного банківського кредитування (практично вся сфера малого підприємництва) [5]. Особливо важливим сьогодні є фінансове

забезпечення, попередження та мінімізація ризиків у сільськогосподарських товаровиробників та дрібних підприємців, які працюють у сільській місцевості, районних центрах та малих містах; страхування експортної та інноваційної діяльності підприємств;

7) здійснення роботи з планування життєвого циклу функціонування підприємств у різних галузях та сферах економіки та надання консультацій з питань забезпечення високої життєздатності підприємництва відповідно до їх життєвих циклів, ведення конкурентної боротьби та сприяння розвитку підприємництва у перспективних сферах (досвід Фінляндії [6]);

8) підтримка підприємств, які розпочинають діяльність створенням фондів та механізмів фінансування різних етапів їх становлення (досвід практично всіх країн ЄС, Мексики [7]);

9) сприяння у формуванні мережі коопераційних та конкурентних зв'язків між малими та великими підприємствами для зміцнення конкурентних позицій сектора малого підприємництва; виконання ролі посередника щодо встановлення тіснішої кооперації між малими та іншими підприємствами на основі субпідрядних, контрактних, орендних відносин; забезпечення інформаційної підтримки та створення довідкової служби для проведення маркетингових досліджень ринків; пошук франчайзерів; допомога в організації виставок продукції (послуг) малих підприємств тощо.

Усвідомлюючи, що серед економічних ризиків функціонування підприємств, зокрема малого і середнього бізнесу, вагоме місце займають нелегітимні та/чи напівлегітимні дії з боку підприємств великого бізнесу, монополістів тощо, у таких країнах як Німеччина, Японія, США та інші законодавчо закріплені права та механізми реалізації прав підприємств у разі дискримінаційних дій щодо них.

Лише після забезпечення первинних умов здорового конкурентного середовища заходи державного сприяння розвитку підприємництва можуть бути спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності тих секторів, галузей чи територій, які володіють ресурсним потенціалом щодо розвитку (досвід США, Німеччини). Зокрема, політика національної економічної безпеки США ґрунтується на трьох "китах", одним з яких є підвищення рівня конкурентоспроможності американських товарів на внутрішніх та зовнішніх ринках. Діяльність органів державного управління у сфері підтримки підприємництва у названих країнах є системною та спрямованою не лише на стимулювання підприємницької активності, підвищення рівня конкурентоспроможності пріоритетних сфер економічної діяльності, але й на зміцнення усіх аспектів життєдіяльності підприємств (досвід Франції).

Важливу роль щодо забезпечення економічної безпеки підприємництва у розвинених країнах відіграє страхова сфера, яка виступає системоутворюючим чинником розвитку підприємництва і є вагомим джерелом венчурного капіталу. Основні потоки капіталу страхових компаній спрямовуються у галузі з високими темпами зростання. У розвитку страхової сфери є прихований резерв економічного сприяння підприємству (особливо малому та середньому,



інноваційним проектам підприємств) та зміцненню економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності. У стратегічних документах органів державного управління страхування розглядається як інституціональний чинник забезпечення національної конкурентоспроможності, стабільності і зміцнення економічної безпеки країни та сектора підприємництва; передбачені заходи щодо відновлення позицій держави як суб'єкта страхової діяльності та механізми сприяння входженню на ринок великих провідних іноземних страхових компаній.

У розвинених країнах страхова сфера бере участь у забезпеченні доступу підприємств до фінансово-кредитних ресурсів та конкурентних позицій на зовнішніх ринках. Одним з механізмів ефективного захисту майнових інтересів суб'єктів підприємницької діяльності – страхувальників у розвинених державах є створення страхових гарантійних фондів у формі неприбуткових державних чи комунальних організацій. Одночасно ці інституції відіграють роль додаткового елемента системи фінансово-кредитного сприяння розвитку підприємництва. Фінансові ресурси цих фондів формуються за рахунок обов'язкових відрахувань від сум, які надходять до страхових компаній від того, чи іншого виду страхування. Управління фондами та прийняття рішень щодо переліку економічних ризиків суб'єктів підприємницької діяльності, які підлягають відшкодуванню, а також рішень щодо виплат страхових сум здійснюються страховою радою гарантійного фонду (сформованою представниками державних органів управління та органів місцевого самоврядування). Витрати на адміністрування діяльності гарантійних фондів покриваються за рахунок їх інвестиційної діяльності. Вагомою є роль страхових гарантійних фондів у зміцненні безпеки підприємницької діяльності (зокрема у секторі малого підприємництва) покриттям таких ризиків, як втрата прибутку, збитки від виробничих перерв, неплатежі контрагентів, неповернення кредиту чи позики, ризики, пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Механізм страхового гарантування використовується також для забезпечення економічної безпеки експортно орієнтованих підприємств. Особливої актуальності набуває це питання в умовах глобалізації світової економіки. У цьому напрямі значення страхового сектора полягає у забезпеченні страхування експортних кредитів, відповідальності товаровиробників за якість продукції, страхування вантажів та відповідальності вантажоперевізників, страхування юридичних витрат на розгляд претензій тощо. Поширеною є також практика існування державних експортних страхових компаній (або надання дозволу на цю діяльність на тендерних засадах недержавним страховим компаніям) та гарантійних страхових експортних фондів для формування механізмів зниження ризиків суб'єктів підприємницької діяльності під час здійснення експортних операцій та доступу на зовнішні ринки збуту.

Позитивним аспектом світового досвіду зміцнення економічної безпеки підприємництва вважаємо забезпечення ефективного захисту майнових інтересів підприємств-страхувальників запровадженням інституту обов'язкового державного страхового нагляду за діяльністю страхових

компаній (практика більшості країн Європи). Крім основних функцій – здійснення регулювання єдиного національного страхового ринку, встановлення загальних вимог до реєстрації та ліцензування, ведення методологічної діяльності у галузі страхування, функціями цього державного органу є: захист інтересів страхувальників; моніторинг формування розмірів тарифних ставок; аналіз рівня платоспроможності і фінансової стійкості страхових компаній.

У цьому контексті можна також зазначити активний розвиток інститутів ефективного саморегулювання страхової сфери. Вимоги СОТ та ЄС, принципи та стандарти Міжнародної асоціації органів нагляду за страховою діяльністю передбачають також створення і розвиток асоціативних об'єднань страхових компаній та страхових пулів (добровільних об'єднань страхових компаній), за яких страховики самостійно та на демократичних засадах встановлюють загальні “правила гри”, затверджують проекти нормативних регуляторних документів щодо страхової сфери, координують здійснення процедур страхування, погоджують умови, тарифи, розміри комісійних виплат і т.ін., а також проводять єдину міжнародну політику. Створення страхових пулів сприяє збільшенню можливостей страхової сфери у прийнятті на страхування більш крупних ризиків суб'єктів підприємницької діяльності, а також підвищенні рівня відповідальності страховиків через можливість переходу погашення зобов'язання від одного учасника страхового пулу до іншого.

Суттєвою перевагою більшості розвинених держав і відповідно недоліком державної політики розвитку підприємництва в Україні необхідно визнати делегування цих повноважень більшою мірою на місцевий рівень. Місцеві органи державного управління об'єктивно спроможні більш ефективно проводити цю політику та забезпечувати найбільш раціональний розвиток підприємництва, оскільки глибше усвідомлюють територіально-галузеву, історичну, ресурсну, технологічну специфіку розвитку бізнесу у регіоні. З огляду на це, у більшості економічно розвинених країн світу забезпечено раціональне розмежування функцій між центральними, регіональними і місцевими органами державної влади з делегуванням належних повноважень адміністративно-територіальним одиницям при збереженні за центральними органами влади координаційних функцій. Методологічною основою роботи із забезпечення економічної безпеки підприємництва в економічно розвинених державах є те, що місцеве самоврядування та підприємництво являють собою активні структурні елементи громадянського суспільства. Органи державного управління усіх рівнів усвідомлюють підприємництво не лише як механічну сукупність суб'єктів господарювання, сформованих в системі неполітичних і недержавних стосунків та інститутів суспільства, які формують його економічну основу та самокерівні компоненти (кооперації, асоціації, господарські корпорації і т.ін.), яка виражає різноманітні цінності, інтереси та потреби визначеного соціального прошарку людей, але й як економічне та соціальне явище у середовищі громадянського суспільства, орієнтоване на інноваційну діяльність, певного виду каталізатор економічного і соціального

розвитку. За такого розуміння та гарантування його дотримання у суспільстві формуються ті базові засади та принципи, які не дозволяють виникати системним ризикам та перешкодам як розвитку, так і економічної безпеки підприємницької діяльності [9].

## ТЕМА 2

### СПЕЦИФІКА ВЕДЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ З ТОЧКИ ЗОРУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

- 2.1. Етапи розвитку економічної безпеки українського бізнесу
- 2.2. Умови формування економічної безпеки вітчизняних підприємств
- 2.3. Державне регулювання у сфері забезпечення економічної безпеки підприємств в Україні

#### 2.1. Етапи розвитку економічної безпеки українського бізнесу

Економічна безпека підприємницької діяльності, як і багато інших питань, зумовлені переходом України до ринкових відносин, виявилася для неї не тільки новим явищем, але і одним з найнеобхідніших умов подальшого розвитку суспільно-економічних відносин. Молодий український бізнес вже з самого початку свого зародження став відчувати гостру потребу в захисті. Вітчизняне підприємництво опинилося в оточенні величезної кількості різноманітних загроз, здатних загубити його на самому початку розвитку. Значне зростання злочинності в країні і активний вплив злочинного світу, на початку 90-х років минулого століття, практично на всі складові життєдіяльності країни, відсутність необхідного правового регулювання підприємницької діяльності, несприйняття більшою частиною населення підприємництва як виду економічних взаємин, жорстка конкуренція, чиновницьке свавілля ставили бізнес в умови боротьби за виживання. Дуже швидке збагачення і не менш швидке розорення, часті бандитські розборки у підприємницькій сфері, вбивства підприємців стали дуже актуальними питаннями української дійсності і висунули проблему захисту бізнесу на одне з провідних місць в суспільно-економічних відносинах. У той же час, в 1992-1994 роках правоохоронна система незалежної України, з якої пішла значна кількість професіоналів, не могла забезпечити ефективний захист бізнесу і останній змушений був шукати шляхи забезпечення його безпеки власними силами [22].

Становлення і розвиток економічної безпеки українського бізнесу здійснювалось у декілька етапів. **Перший етап** починається з 1992 року і досягає 1996-1997 років. Основною характеристикою даного етапу є специфічність і особлива жорстокість загроз, які на той час мали місце в підприємницькому середовищі. Це переважно були погрози фізичного характеру, пов'язані з замахами на вбивство, розбійними нападами, знищенням матеріальних об'єктів, рекетом. Якщо, приміром, у 1996 році підрозділами МВС України було припинено діяльність 953 організованих злочинних угруповань, у складі 5,3 тис. осіб, які вчинили понад 6 тис. злочинів, то вже в 1997 році таких угруповань виявлено 1072 у складі 9,4 тис. осіб, якими було скоєно 7,4 тис. злочинів. Крім того, цього року було зареєстровано 4529 умисних вбивств, 5359 розбійних нападів, 2829 випадків здирництва, 177900 крадіжок приватного майна [13; 38]. У період з 1995 по 1997 безробіття в Україні зросло з 3,7% до

6,1% [48]. У той же час відомо, що збільшення безробіття на 1% дає приріст злочинності у 5%. В даний період в країні з'являється бандитизм, активізуються злочини із застосуванням вогнепальної зброї, тероризм [31]. Природньо, що така ситуація не могла не позначитися і на підприємницької діяльності. Саме підприємці виявилися найменш захищеними від нападу кримінальних елементів і серед втрат від замовних вбивств вони займали в ці роки перші місця. Створена в 1993 році Державна служба охорони при МВС України з одного боку була дорогою, а з іншого її зусилля в першу чергу спрямовувались на захист державних об'єктів [22].

Одним з напрямків вирішення проблеми захисту українського підприємництва стало формування приватних охоронних підприємств, що надавали послуги з охорони об'єктів та фізичних осіб, а також створення на підприємствах бізнесу власних охоронних підрозділів. Активна діяльність цих структур трохи знизила напруженість ситуації, а в подальшому у взаємодії з правоохоронними органами і зовсім стабілізувала її. Кримінальне свавілля припинилось, рівень загроз фізичного насильства спав. Таким чином, можна вважати, що з утворенням приватних охоронних структур в українському бізнесі відбулося зародження його економічної безпеки.

Водночас, вирішення проблеми мінімізації загроз фізичного характеру у підприємницькій діяльності, хоча і стало важливим кроком на шляху формування системи безпеки бізнесу, проте останній продовжував залишатися підданим великій різноманітності загроз економічного, інформаційного, кадрового характеру. Конкуренція, яка є важливим атрибутом ринкових відносин, змушувала підприємців до розробки нових технологій виробництва, створення нової конкурентоспроможної продукції, особливих відносин на ринку. Інтелектуальні продукти, які все частіше стали застосовуватися у вітчизняному бізнесі як його перевага, одночасно ставали об'єктами загроз з боку конкурентів. З часом стало очевидним, що охоронні дії, хоча і є важливою складовою захисту інтересів бізнесу, проте не можуть ефективно впливати на схоронність його комерційних і промислових секретів. Виникла необхідність підняти безпеку бізнесу на інтелектуальний, інформаційний рівень. І тому з початку 1998 року економічна безпека бізнесу вступає в новий етап – формування та розвиток інформаційної безпеки. Починають активно використовуватися положення існуючих правових актів (Закони України “Про інформацію”, “Про захист інформації в автоматизованих системах”, “Про захист від недобросовісної конкуренції” та ін.), з'являються нові нормативні документи, якими здійснюється регулювання взаємовідносин у сфері захисту інформації. У той же час, у забезпеченні інформаційної безпеки український бізнес все більше схилився до питань захисту інформації та практично не приділяв уваги мінімізації інформаційних ризиків, інформаційного забезпечення підприємницької діяльності, протидії негативному впливу інформаційних технологій. Дані питання залишалися неврегульованими і в правовому полі. Тим не менш, на ринку інформаційних послуг з'являються підприємства, що надають послуги в сфері технічного захисту інформації,

криптографії, інформаційного забезпечення та супроводу бізнесу. У той же час, за відсутності правового регулювання питань збору інформації та її надання зацікавленим особам (детективна діяльність) на платній основі, приватні структури діють напівлегально. У такому стані розвиток безпеки продовжується приблизно до 2004-2005 рр., якими і завершується другий етап.

*Третій етап розвитку економічної безпеки українського бізнесу* характеризується, перш за все, активним впровадженням інформаційних технологій, переносом акцентів з захисту підприємницької діяльності від різних загроз до їх попередження, недопущення їх негативного впливу на бізнес. Важливою особливістю третього етапу є інтеграція інформаційних технологій захисту бізнесу в економічні процеси підприємницької діяльності. Інформаційні технології, акцентуються насамперед, на мінімізації інформаційних ризиків при прийнятті бізнес-рішень, формуванні знань про те куди можна було б вкласти гроші, щоб гарантовано отримати прибуток. Одночасно інформаційні технології спрямовуються на запобігання економічних втрат в діяльності суб'єктів підприємництва та забезпечення роботи, з відшкодування нанесеного їм збитку.

У діяльності суб'єктів, що надають послуги з безпеки з'являються різні інструменти інформаційної роботи, розширюється арсенал економічних методів, проводиться активне впровадження сучасних методів роботи з персоналом. Якщо в попередніх двох етапах технології розвитку бізнесу випереджали технології забезпечення його безпеки, то в процесі третього етапу це відставання значно скоротилося. З'явилися нові правові акти (Нова редакція Цивільного Кодексу України, Закони України "Про захист персональних даних", "Про доступ до публічної інформації" та ін.), внесено зміни до низки інших актів, що дозволило більш ефективно працювати силам безпеки. У системі освіти розпочинається підготовка фахівців в сфері забезпечення безпеки бізнесу з різних напрямків. Тобто, в забезпеченні безпеки бізнесу формується комплексний і системний підхід.

У той же час події світової фінансово-економічної кризи 2008 -2009 років виявили нові загрози для вітчизняного бізнесу та нові завдання в забезпеченні його безпеки. Головною особливістю тут було формування для глобального характеру загроз [37]. Поширення кризових явищ за межі національних кордонів, широке використання фінансових спекулятивних операцій, поява фінансового бізнесу, функціонуючого поза реальною економікою, посилення агресивності інформаційно-психологічного впливу в конкурентних відносинах на міжнародному ринку зумовило необхідність перетворення безпеки бізнесу в один з елементів національної безпеки. Активну участь у даному напрямку почав Проводити Український Союз промисловців та підприємців, при якому було Створено Раду корпоративної безпеки і яким було ініційовано низку правових актів щодо забезпечення безпеки вітчизняного бізнесу в нових умовах.

Актуалізацією цього питання в 2010 р. починається *четвертий етап* розвитку економічної безпеки українського бізнесу. Даний етап

характеризується активним проведенням наукових досліджень в сфері безпеки окремих видів бізнесу, появою нових напрямків у забезпеченні безпеки підприємницької діяльності (забезпечення безпеки на основі корпоративного інтересу; агітація, пропаганда та контрпропаганда у забезпеченні безпеки; активна розробка засобів безпеки на основі штучного інтелекту та ін.).

Разом з тим, незважаючи на більш ніж 20-річний шлях, пройдений українським підприємництвом, його безпека залишається далекою від досконалості, причому не тільки з причин об'єктивного характеру.

Тут варто було б звернути увагу на умови, в яких проходило становлення і здійснюється розвиток безпеки підприємницької діяльності в Україні, що робить істотний вплив на її характер. В першу чергу слід відзначити, що найбільш стійким до різного роду підприємницьких катаклізмів виявився великий бізнес, і не тільки тому, що в ньому зосереджений серйозний фінансовий капітал. Найважливішою гарантією його безпеки є політична і владна надбудова. Провідні бізнесмени, власники великого бізнесу, в більшості своїй досить тісно пов'язані з політичними силами (партіями, провідними громадськими об'єднаннями та рухами). Частина таких бізнесменів самі є депутатами різних рівнів, частина мають своїх представників у депутатському корпусі. Певні їхні сили представлені і в органах влади. Звичайно, ж не можна говорити, що політичне життя країни повністю піддане впливу інтересів великого бізнесу, але лобіювання таких інтересів на окремих етапах його розвитку або в ході прийняття політичних і економічних рішень безумовно присутнє.

Середній бізнес найбільш динамічний в питаннях забезпечення своєї безпеки. Зазвичай він залежний від лояльності до нього політиків, чиновників, просто впливових осіб. А враховуючи часту їх ротацію, зміну поглядів і кумирів середньому бізнесу доводиться посилено лавірувати між інтересами таких суб'єктів, прикриваючи свої вразливі місця добрими взаєминами з ними. Тобто, безпека і живучість для середнього бізнесу в Україні в кожен момент його розвитку є особливо актуальними.

Малий бізнес, хоча і має чисельну перевагу, проте з т. з. безпеки бізнесу, не має практично ніякого впливу на її стан. Його безпека базується зазвичай на знаннях і діях самих підприємців, які не завжди вміють професійно себе захищати.

## **2.2. Умови формування економічної безпеки підприємств в Україні**

Характеризуючи умови, в яких проходив своє становлення і розвиток український бізнес і його безпеку необхідно виділити найбільш впливові з них, а саме – внутрішньополітичні, економічні, соціальні і правові.

Найважливішою особливістю *внутрішньополітичних* умов протягом усього пострадянського розвитку України, які впливали на безпеку вітчизняного бізнесу є перманентна боротьба за владу. Така боротьба

формувала різного роду антагонізми у відносинах політичних угруповань, а з ними і в їх економічній складовій, представленій, передусім бізнеселітою. Антагонізми і протистояння в політичній боротьбі формувало відповідні загрози її учасникам в різних сферах, в т. ч. і в економічній. Бізнес, час від часу опинявся в ситуаціях більше політичного, ніж економічного вибору, іноді навіть з чималими втратами для нього, що природньо гальмувало його розвиток. Така ситуація обумовлювалась насамперед тим, що рушійною силою практично всіх політичних угруповань, що борються за владу був економічний інтерес, в реалізації якого важливе значення мали владні важелі впливу. Тому в бізнесі, в т.ч. і в певний час процвітаючому, нерідко спостерігаються масштабні скандали з переслідуванням окремих бізнесменів, обмеження діяльності суб'єктів підприємництва, їх дискредитація, штучне створення не вигідних умов діяльності. Загострення взаємин політичних конкурентів позначається і на їх бізнесі як головному факторі їхньої політичної стійкості.

Взаємовідносини бізнесу з політичними угрупованнями і владою вважаються в наукових колах головною проблемою в забезпеченні його безпеки. Корупція, незаконні дії влади, дискредитація суб'єктів підприємництва, підрич їх ділової репутації і т. д. – інструменти, що використовуються політичними противниками для впливу на бізнес [26].

Держполітика в Україні нерідко диктується кланами і приватними особами, які перебувають при владі або пов'язані з нею. Серед причин такої ситуації – слабкість державної влади та корумпованості значної частини політичної еліти, переважанні корпоративних інтересів над державними [32]. Такі особливості внутрішньополітичних умов формують для бізнесу загрози особливого роду, не пов'язані з його комерційною діяльністю, а виникають з політичних відносин. Небезпека зазначених загроз полягає в тому, що вони, як правило, роблять свій вплив комплексно, масштабно, активно і зазвичай безкомпромісно. В умовах дії таких загроз бізнес змушений враховувати розстановку і інтереси політичних сил, їх спрямованість та перспективи. Необхідність же обліку таких обставин вимагає побудови відповідних систем безпеки бізнесу та використання специфічних механізмів його захисту, а також особливої поведінки на ринку, що і є відмінною особливістю організації безпеки вітчизняного підприємництва.

Говорячи про *економічні умови*, слід сказати, що Україна попри деякі заяви залишається все таки бідною країною. Природньо, що в такій країні не може бути безпечного бізнесу, оскільки відсутня необхідна економічна база, здатна забезпечити ефективний його розвиток. Незважаючи на значну пострадянську спадщину, ефективне реформування планової економіки в ринкову з різних причин не відбулося. В результаті економіка України досі перебуває в стані становлення, їй складно протистояти різним кризовим явищам, тискові економічної експансії інших держав, природним катаклізмам, вона складно піддається управлінському впливу. Сформована економічна ситуація в поєднанні з податковим та адміністративним тиском змусила підприємців іти в тінь. Так, за оцінкою Державної податкової служби України,



обсяги тіньового сектору економіки складають мінімум 350 млрд. грн. на рік [33].

Тіньова економіка є досить потужною сферою незаконної, неофіційної і кримінальної діяльності до якої залучаються і бізнес-структури, ризикуючи отримати дуже серйозні наслідки аж до ліквідації свого бізнесу.

Специфікою економічних умов є і наявність дисбалансу між великим, середнім та дрібним бізнесом. Створюючи могутні бізнес-угруповання, що об'єднують різні види діяльності, великий бізнес формує напівзамкнуті цикли підприємництва, обмежуючи при цьому життєві простори для середнього та дрібного бізнесу. В результаті в поведінці суб'єктів ринку виникає агресивність, що формує взаємовідносини суперництва і протиборства між ними і є підґрунтям для недобросовісної конкуренції.

Слід також звернути увагу і на таку особливість економічної ситуації як криза платежів. Остання обумовлюється невисокою платіжною здатністю значної частини суб'єктів підприємництва і особливою їх поведінкою на ринку. Під особливою поведінкою розуміється недотримання платіжної дисципліни та взятих на себе зобов'язань окремими суб'єктами підприємницької діяльності. Мають місце випадки ведення бізнесу за рахунок несвоєчасного повернення коштів, поставки товарів, затягування термінів виконання робіт і т. д., в результаті чого завжди існує підвищений ризик взаємовідносин суб'єктів бізнесу.

Даючи характеристику *соціальних умов* організації безпеки бізнесу не можна не звернути увагу на стан злочинності в країні. Щорічно в Україні реєструється понад 500 тис. злочинів, 40% яких вчиняється у сфері економіки [20]. Однією з особливостей сучасної злочинності в Україні є її організований характер. У зв'язку з періодичним скороченням робочих місць на підприємствах і в держустановах, невисокими заробітками рядових громадян, можливістю практично легально здійснювати в економіці злочинну діяльність, проникненням злочинності у фінансову і державну сфери у злочинних угруповань з'явилася не тільки потужна інтелектуальна, фінансова та матеріальна база, а й зв'язки у владних колах. В останні роки значно підвищився професійний рівень економічних злочинів, все більш часто вони відбуваються на високій науковій основі. Злочинність стала більш небезпечною, зухвалою і агресивною.

Значне розшарування громадян у доходах призвело до того, що більша їх частина має достаток, що межує з бідністю. Хронічні життєві негаразди, нестійке фінансово-матеріальне становище, відсутність перспектив відбилися на моральній стороні поведінки громадян, готових забезпечувати своє виживання способами, в т. ч. і такими, що є не зовсім законними. Вдаючись до шахрайських дій, крадіжок, обману, такі громадяни завжди виправдовують свою поведінку крайньою необхідністю.

Характерним для соціальних умов є наявність двох прошарків населення: молодих людей у віці до 30 років ніколи і ніде не працюючих і які забезпечують своє існування за рахунок рідних, випадкових підробітків,

дрібного рекету, жебрацтва. Тривалий час такого їхнього існування сформувало менталітет утриманців, ледарів, пасивності, байдужості, готовності до антисоціальної поведінки, особливо під впливом зовнішніх сил. Другим прошарком є дрібні торговці – люди, що займаються торгівлею на ринках. Вся Україна покрита ринками, величезна маса людей щодня чимось торгує і щоб реалізувати свій, не завжди якісний товар, ринкові торговці вдаються до його фальсифікації, обману, підміни і т.д. З поведінки таких людей поступово зникає доброзичливість, толерантність, їх вчинки у великій мірі диктуються вигодою, отриманням доходу будь-яким способом.

Як про прошарок можна говорити і про нелегальних мігрантів в Україні. Проживаючи в країні практично незаконно, вони створюють свої угруповання, спільноти, генерують особливі взаємини, іноді чужі національним традиціям українців. Як правило, такі особи не збагачують країну ні своїм інтелектуальним потенціалом, ні трудовими досягненнями.

Враховуючи щорічне скорочення населення України приблизно на 300 тис. чоловік і більше, можна говорити, що в недалекому майбутньому вітчизняний бізнес очікує кадровий голод, і підприємці будуть змушені заповнювати свої вакансії іноземними громадянами, в т. ч. і з складу зазначених вище мігрантів.

Характеризуючи соціальні умови, не можна обійти увагою трансформацію особистості самого українця, яка сталася в ньому за роки незалежності. При відсутності раціональної ідеологічної складової в державній політиці, істотному зниженні виховної роботи в сім'ї, школі, вузі, колективі українські громадяни особливо у віці до 30 років значною мірою знизили моральні якості. Такі показники моралі, як доброта, людяність, співпереживання, терпимість, порядність, відповідальність, не завжди є основою їхньої поведінки і взаємин. Це, безумовно, відбивається і на ставленні до роботи, колективу, громадської діяльності. Тобто, порушилася моральна безпека, як окремого громадянина, так і суспільства в цілому. За таких умов в частини людей сформувалися переконання в обґрунтованості їх аморальної поведінки в сучасних умовах, їх життєдіяльність поступово перетворюється на боротьбу за виживання з усіма атрибутами саме боротьби. Якраз на основі боротьби і будуються їхні взаємини і поведінка в сім'ї, колективі, суспільстві.

**Правові умови** організації безпеки українського бізнесу характеризуються, перш за все, тим, що незважаючи на більш ніж як 20-річну його історію, в Україні тільки починається зароджуватися правове поле для регулювання цього виду діяльності. З 2012 року існує поки що єдиний спеціальний законодавчий акт, що регулює один із видів безпеки – охоронну діяльність. Всі інші види безпеки регулюються загальними законодавчими нормами або підзаконними актами. В таких умовах суб'єкти підприємництва прагнуть врегулювати свою діяльність у сфері забезпечення їх безпеки власними нормативно-правовими актами. Враховуючи ж, що далеко не всі фахівці, які займаються безпекою бізнесу є професіоналами у сфері

нормотворчої роботи, такі документи не завжди є якісними і не завжди можуть ефективно впливати на організацію безпеки бізнесу.

У той же час відсутність правових актів, регулюючих діяльність із забезпечення безпеки бізнесу не створює умов для формування особливого статусу працівників недержавної системи безпеки, їх прав, обов'язків, відповідальності. Ефективність їх роботи стримується саме відсутністю правового регулювання діяльності, якою вони займаються.

Існуючий стан справ призвів до того, що в країні відсутнє єдине розуміння суті безпеки бізнесу, її цілей і завдань. У зв'язку з цим всі суб'єкти підприємництва, організовуючи безпеку власної діяльності кожного разу винаходить "новий велосипед". Тому, на сьогодні вельми складно дати об'єктивну оцінку організації безпеки бізнесу в українському виконанні. Проте, слід зазначити, що в Україні забезпечення безпеки бізнесу склалося в самостійний вид діяльності, придбало легальний характер, признано практично всіма суб'єктами державної влади. Безпека є найважливішим атрибутом і умовою підприємницької діяльності. Вона здійснює істотний вплив на бізнес, передусім з т. з. захисту інтересів його власників.

Разом з тим, безпека бізнесу в Україні не набула системного характеру. Як правило, забезпечення безпеки того чи іншого суб'єкта обмежується функціями спеціально створеного для цієї мети підрозділу. В окремих випадках забезпечення безпеки суб'єкта підприємництва здійснюється на договірній основі підприємствами, що надають послуги охорони, захисту інформації, перевірки персоналу, інформаційного забезпечення. У той же час, в забезпечення безпеки не втягується персонал суб'єктів підприємництва, функції безпеки не трансформуються всім їх працівникам, які зазвичай сприймаються лише як суб'єкти загроз. Діяльність у сфері безпеки здійснюється за окремими напрямками і не завжди концентрується на головних завданнях суб'єктів підприємництва. Заходи безпеки носять умовно - комплексний характер і не завжди націлені на попередження загроз і небезпек. Структури безпеки, як правило, заповнені колишніми працівниками правоохоронних органів, які маючи добрі знання та досвід захисту законності та інтересів держави, автоматично перенесли їх на забезпечення безпеку бізнесу. У той же час, активна конкурентна боротьба суб'єктів підприємництва, багатопрофільність їх діяльності, а також відсутність правового регулювання взаємовідносин у сфері безпеки бізнесу формують зовсім інші умови, в яких доводиться працювати колишнім правоохоронцям. Тільки знаннями та досвідом правоохоронної діяльності її представники не завжди в змозі забезпечувати ефективний захист суб'єктів бізнесу. Система ж підготовки кадрів для роботи в сфері забезпечення безпеки бізнесу тільки проходить своє становлення.

В таких умовах безпека вітчизняного бізнесу більшою мірою є пасивною, здатна лише до захисту інтересів підприємництва і не завжди готова діяти на попередження загроз, до того ж її дії сильно залежні від точки зору керівників суб'єктів господарювання на ту чи іншу ситуацію, які не завжди добре розуміють специфіку забезпечення безпеки.

Підводячи підсумок можна акцентувати наступне:

- в країні існують загрози вітчизняного бізнесу, природа яких не обумовлюється сферою підприємницької діяльності та взаємовідносинами в ній;

- певним чином можна говорити про наявність умов для формування загроз бізнесу, що впливають з особливостей соціально-економічних відносин і матеріально-економічного стану населення, в т. ч. і тієї його частини, яка представляє персонал суб'єктів підприємництва;

- відсутність спеціального законодавства в сфері регулювання безпеки бізнесу змушує сили безпеки діяти на межі правової і неправової поведінки, з вельми високим ризиком і не завжди ефективно;

- існування значного і потужного тіньового сектора обумовлює втягування окремих суб'єктів бізнесу в незаконну економічну діяльність, суттєво збільшуючи її ризик і посилюючи агресивність боротьби за більш безпечні та ефективні умови діяльності;

- обмежені економічні можливості суб'єктів бізнесу змушують їх фінансувати свою безпеку по мінімально-необхідному принципу;

- дисбаланс великого, середнього і малого бізнесу загострює взаємовідносини суб'єктів внутрішнього ринку, посилюючи недобросовісну конкуренцію, нездорове суперництво і протиборство;

- специфічні умови та недостатні можливості суб'єктів бізнесу сприяли тому, що їх безпека обмежується функціями спеціальних підрозділів, носить шаблонний характер і не завжди є професійною;

- не дивлячись на велику кількість потенційних кандидатів на роботу в сфері безпеки, вітчизняний бізнес відчуває нестачу в професіоналах, здатних ефективно, відповідно до сучасних вимог, забезпечувати його безпеку;

- безпека бізнесу в Україні не має державної підтримки, іноді вступаючи в конфлікти з державною правоохоронною системою діє не системно і не створює активної протидії загрозам підприємницької діяльності.

Таким чином, можна говорити, що вітчизняний бізнес здійснює свою діяльність в потужному силовому полі. На нього здійснює тиск держава, змушуючи діяти в умовах недосконалого законодавства та відсутності ефективних інструментів захисту. Крім того, бізнес суттєво відчуває силу корумпованого чиновництва, яке спирається на недосконалу нормативно-правову базу, владні можливості та міць державного апарату. Силове поле доповнюють інтелектуальні і фінансові можливості конкурентів, злочинні дії криміналу, що спирається на організовану злочинність. В таких умовах український бізнес особливо відчуває необхідність і актуальність забезпечення його безпеки, роблячи її обов'язковою умовою своєї діяльності, максимально докладуючи зусиль до підвищення її ефективності [21].

### **2.3. Державне регулювання у сфері забезпечення економічної безпеки підприємств в Україні**

Державне регулювання у сфері забезпечення економічної безпеки підприємств проходить цілком конкретну та видиму деталізацію, починаючи із загальних напрямів державної політики і закінчуючи конкретними механізмами досягнення бажаного стану економічної безпеки. При цьому необхідно мати на увазі таке:

– в умовах ринку державний вплив, спрямований на забезпечення економічної безпеки конкретного підприємства, можливий виключно за умови його державної форми власності. В інших випадках це суперечить самим принципам ринку та конкурентного середовища і само по собі несе загрозу економічній безпеці інших підприємств;

– держава може впливати на суб'єкти господарювання виключно через стабілізаційні та стимулюючі заходи, поширені на всю галузь. У такий спосіб досягається найбільший економічний і соціальний ефект. Крім того, галузевий підхід до державного управління економікою на сьогодні є найбільш ефективним з точки зору оптимізації системи державних витрат;

– суб'єкти господарювання – резиденти завжди мають привілейоване становище по відношенню до суб'єктів господарювання – нерезидентів, оскільки це відповідає базовим засадам національної безпеки.

Такий примат не матиме явного прояву в умовах стабільного розвитку економіки, але кризові явища чи зростання вірогідності прояву фінансово-економічних ризиків спонукає державу до захисту вітчизняного виробника, оскільки це має не стільки економічну доцільність, скільки соціальну або навіть суспільну необхідність.

Органи державного управління є суб'єктами економічних відносин з найширшими компетенціями і можливостями щодо створення сприятливих умов для започаткування і здійснення підприємницької діяльності. Від ефективності економічної політики держави залежить можливість формування сприятливого та передбачуваного правового поля для розвитку підприємництва і реалізації права на нього. Вимірниками ефективності державної політики є передусім показники розвитку тієї сфери, в якій здійснюється відповідне державне регулювання [9].

Важливість проблеми підвищення ефективності державної політики у сфері зміцнення економічної безпеки підприємств в Україні обумовлюється також тим, що для економічної системи, яка сформувалась внаслідок переходу від командно-адміністративної системи господарювання до ринкової економіки, характерними є: розподільчий тип економіки; процеси трансформації власності; зміни форм та суб'єктів управління суспільно-економічними процесами; “зрощування” інтересів бізнесу та влади; надмірна монополізація окремих товарних ринків та доступу до господарських ресурсів і сфер діяльності; існування проявів криміналізації і тінізації підприємницької діяльності та суспільства [9].

Зламні процеси, які відбуваються в сучасній Україні, повинні демонструвати остаточну відмову суспільства від будь-яких проявів неринкових відносин в економіці та корупції в державному управлінні. При

цьому влада, реагуючи на зміну суспільно-політичних та соціально-економічних потреб бізнесу, проходить зараз важливий період еволюції парадигми державного управління в цілому, повністю замінюючи перехідну модель на ліберально-демократичну. З огляду на це слід звернути увагу на той факт, що відмова від корупції та боротьба з непрофесійністю державно-управлінського апарату може призвести до трансформації регуляторної політики, що в свою чергу впливатиме на систему забезпечення економічної безпеки на всіх рівнях, починаючи від самої держави та закінчуючи суб'єктами господарювання [8].

Можна також констатувати, що вплив державних регуляторів на ринкові процеси все ще досить відчутний та характеризується як надмірно прямий, але поступова відмова від так званого “ручного керування” економічними процесами приведе до формування якісно нового набору інструментарію державної економічної політики. За таких умов забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання стане невід'ємним напрямом, за яким буде здійснюватися ринкове регулювання. Усуваючи корупційні прояви, держава потроху вирівнює ринковий баланс, відновлює конкурентні умови функціонування суб'єктів господарювання та намагається підвищувати власну інвестиційну привабливість. Останній елемент є надзвичайно важливим з точки зору інтеграційних процесів, учасником яких є Україна, оскільки присутність закордонних підприємств на вітчизняних ринках, а також проникнення іноземного капіталу в традиційні галузі промисловості України – все це створює додаткові ризики для економічної безпеки вітчизняних суб'єктів господарювання. І завдання держави в цьому – не стільки впроваджувати захисні механізми, скільки намагатися стимулювати вітчизняні підприємства виробничої сфери та сфери послуг. Саме в цьому вбачається сучасне завдання державної регуляторної політики [8].

Але державна регуляторна політика в Україні ще не є системною та комплексною. Вона носить селективний характер і через обмеженість цільового фінансування програм підтримки і забезпечення економічної безпеки підприємництва значно залежить від суб'єктивного ставлення органів місцевого самоврядування до рівня та обсягів такого сприяння. Це перешкоджає формуванню цивілізованого, стабільного та рівного для всіх суб'єктів ринку економіко-правового середовища, посилює регіональні та субрегіональні структурні диспропорції, що призводить до подальшого погіршення ресурсного потенціалу (людського, матеріально-технічного тощо), посилення зовнішньої трудової міграції та надмірної концентрації бізнесу і господарських ресурсів; сповільнення темпів розвитку підприємництва та економічного зростання держави загалом. Усе це вимагає удосконалення вітчизняної політики держави у сфері забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємництва, зокрема на регіональному та місцевому рівні [9].

Економічна безпека є універсальною категорією, яка відбиває захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави

й закінчуючи кожним її громадянином. Тому державне регулювання економічної безпеки підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноваріантні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що позначаються негативно на його діяльності. Широкий спектр проблем, з якими пов'язана економічна безпека підприємства, дзеркально відображає і напрями її забезпечення з боку держави. Для боротьби з економічною небезпекою господарювання в країні діє система законів і законодавчих актів, які забезпечують і гарантують безпеку господарювання. З цією метою розробляються заходи з формування економічної безпеки. Це в першу чергу: формування необхідних корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, прав, інформації, технології та устаткування); прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими; стратегічне планування фінансово-господарської діяльності підприємства (організації); тактичне планування економічної безпеки за функціональними підсистемами; оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства (організації); здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки; узагальнююче оцінювання досягнутого рівня економічної безпеки.

Здійснення зазначених заходів у комплексі може забезпечити відповідний рівень економічної безпеки підприємства. Найбільший вплив на формування економічної безпеки підприємства має держава, використовуючи прямі та непрямі методи втручання та регулюючи економічний і соціальний розвиток країни. Інтереси підприємства та держави не завжди збігаються. Їхнім спільним мірилом виступає економічна безпека. Проблема полягає у тому, щоб, створюючи базу для економічної безпеки держави, не завдавати шкоди інтересам підприємства [43].

Держава, ставлячи власні інтереси вище інтересів суб'єктів господарювання, опиняється в ситуації, коли самі засади ринкової економіки підпадають під загрозу, що суттєво викривляє та розбалансовує економічну систему в цілому. Відтак усі заходи, інструменти, механізми державної політики у сфері забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємництва мають кореспондуватися із її функціональними підсистемами. Наочно таке співвідношення можна зобразити таким чином (рис. 1.8).

Подібне співвідношення є спробою систематизувати та структурувати вплив держави на стан економічної безпеки суб'єкта господарювання, відтак схематичне відображення є дещо умовним. Умовність полягає в тому, що, наприклад, нормативно-правове забезпечення стосується майже кожної зі складових, але найбільш гостро проявляється саме у сфері корпоративних відносин. Так само, як і інтелектуальна та кадрова складові об'єднані за принципом суб'єкта впливу – конкретного працівника як носія і трудових, і інтелектуальних ресурсів. Насправді ж ці дві сфери державного впливу формуються за різними принципами та будуються на різних закономірностях.

Важливо розуміти, що держава через інструменти регуляторної політики не повинна напряду впливати на стан економічної безпеки суб'єктів

господарювання, адже ринок, функціонуючи за своїми законами, повинен самостійно відсіювати найбільш слабкі з точки зору конкурентних переваг підприємства. У такий спосіб дотягатиметься не лише економічний баланс, а і створюватимуться конкурентні переваги економічної системи держави в цілому [Білоусов].



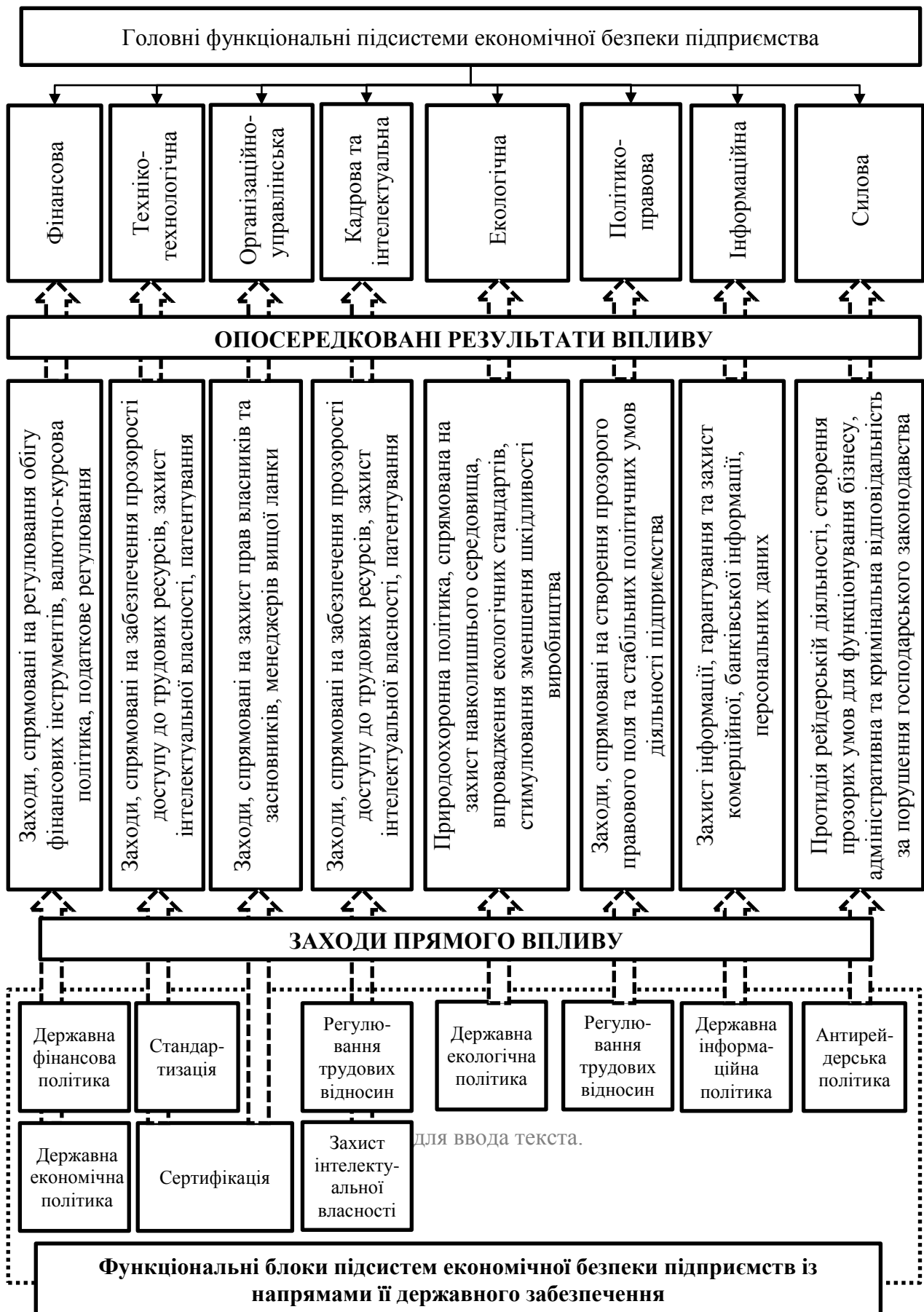


Рис. 2.1. Співвідношення функціональних підсистем економічної безпеки підприємств із напрямками її державного забезпечення [8]

Державне регулювання економіки здійснюється за допомогою арсеналу відповідних методів, які традиційно групують за двома формами: методи прямого та непрямого впливу. До першої групи включають: державні замовлення, індикативне регулювання цін, обмеження, штрафи, дозволи, ліцензії, квоти, бюджетні дотації, цільове державне фінансування як окремих сфер діяльності, так і безпосередньо суб'єктів господарської діяльності. Методи опосередкованого впливу не регламентують поведінку суб'єктів підприємницької діяльності, а здійснюють відповідне регулювання через створення певного середовища для їх функціонування, яке мотивує їх поведінку (йдеться, як правило, про правові, адміністративні та економічні методи регулювання через систему оподаткування, включаючи амортизаційну політику, методи стимулювання конкуренції та ін.) [9].

Державне регулювання діяльності підприємств може здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на рівень їхньої економічної безпеки (табл. 2.1 та 2.2).

Таблиця 2.1 – Позитивні наслідки впливу державного регулювання на економічну безпеку підприємств [11]

Форми державного регулювання	Наслідки державного регулювання	Результати впливу на економічну безпеку підприємства
Введення різноманіття форм власності	Поява недержавного сектора в економіці	Можливість прояву приватної ініціативи, підвищення зацікавленості в результатах діяльності підприємств
Формування та регулювання фінансового ринку	Поява мережі фінансових посередників	Збільшення кількості джерел інвестиційних ресурсів
Обмеження та регулювання рівня монополізму	Створення умов для конкурентної боротьби	Зниження загрози з боку підприємств-монополістів. Попередження або ліквідація небажаних ринкових структур та небажаної поведінки ринкових агентів. Допомога одним групам економічних агентів за рахунок інших
Обмеження імпорту товарів з метою захисту інтересів вітчизняного товаровиробника	Створення умов для збуту продукції вітчизняних підприємств	Збільшення ємності ринку
Надання державних гарантій при залученні іноземних інвестицій	Збільшення притоку закордонних інвестицій	Збільшення кількості інвестиційних проектів, що реалізуються. Підвищення організаційно-технічного рівня виробництва та конкурентоспроможності продукції. Вихід підприємств на зовнішні ринки

Будь-який із напрямів державного регулювання у сфері забезпечення економічної безпеки господарюючого суб'єкта ґрунтується на відповідному нормативно-правовому забезпеченні, що вимагає від нас сконцентрувати увагу на правовому полі, яке хоча і характеризується на даний час певною не системністю, але на сьогодні є більш менш ефективним з огляду на перманентні завдання держави у сфері економічного регулювання [8].

Таблиця 2.2 – Негативні наслідки впливу державного регулювання на економічну безпеку підприємств [11]

Сфера регулювання	Негативні аспекти регулювання	Захисна реакція підприємств	Результати впливу на економічну безпеку підприємства
Податкова сфера	Високі податкові ставки. Відсутність системи податкових пільг	Відсутність прагнення до збільшення прибутку. Приховування частини прибутку	Зменшення обсягів виробництва або його повна зупинка. Високий рівень витрат на виробництво. Відсутність власних інвестиційних ресурсів. Низький організаційно-технічний рівень виробництва. Низький рівень конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках
Інноваційна сфера	Відсутність субсидій та дотацій підприємствам недержавного сектора	Відсутність технічних та управлінських нововведень	Низький організаційно-технічний рівень виробництва. Висока енергоємність виробництва. Низька продуктивність праці. Неефективний менеджмент
Інвестиційна сфера	Незначні гарантії іноземним інвесторам. Відсутність сприятливого інвестиційного клімату	Відмова від співпраці з зарубіжними партнерами. Вивіз капіталу за кордон	Відсутність реальної можливості співпраці з іноземними партнерами. Уповільнення динаміки розвитку
Інфраструктура підприємництва	Жорсткі обмеження діяльності	Відмова від послуг інфраструктури підприємництва	Збільшення витрат та низька якість робіт, що виконуються самостійно. Відсутність додаткових інвестицій через нерозвиненість фондового ринку

Насамперед треба відзначити, що в Україні відсутній окремий закон, який би регулював відносини між суб'єктами права щодо захисту бізнесу чи корпоративних прав, або від зазіхань, як з боку злочинних угруповань, так і з боку корумпованих владних структур. Тож норми права, які регулюють вказані відносини, містяться в окремих законах України та в підзаконних нормативних актах.

Найчастіше, в цих нормах права, особа (як суб'єкт права) виступає не як бізнесмен (тобто особа, що займається підприємницькою діяльністю), а як фізична особа (тобто незалежно від роду занять).

Нормативно-правова база захисту підприємства має виконувати такі основні функції:

– встановлювати та регулювати взаємовідносини між суб'єктами національної економічної безпеки, визначати їх права, обов'язки та відповідальність ;

– встановлювати порядок створення та застосування сил і засобів забезпечення економічної безпеки на різних інституціональних рівнях (табл. 2.3) [44].

Таблиця 2.3 – Характеристика нормативно-правової бази захисту підприємства на різних інституціональних рівнях [18]

Міжнародний рівень	Національний рівень	Локальний рівень
Міжнародні нормативні акти і угоди, прийняті міжнародними організаціями, союзами держав і нарадами	Кодекси та закони України	Статут підприємства
Міждержавні угоди	Укази Президента України	Положення підприємства, які регулюють режим його діяльності
Національні закони та інші нормативні акти окремих держав	Постанови ВР України, Постанови КМ України	Накази і розпорядження керівника підприємства Службові інструкції працівникам підприємств
	Нормативні акти місцевих органів влади	Нормативи витрат

Нормативно-правова база регулювання економічної безпеки на сьогодні в цілому створена з кількох рівнів правових актів: міжнародних законодавчих актів, Конституції України [25], базового закону України “Про основи національної безпеки України” від 19 червня 2003 р. [39], статутних і галузевих законів, підзаконних нормативних актів, а також деяких політико-правових документів декларативного характеру.

Головною методологічною і практичною базою регулювання економічної безпеки є Конституція України, яка вказує, що її норми є нормами прямої дії: положення ст. 17 Конституції України, згідно з якими функції забезпечення економічної безпеки України безпосередньо визначаються як одна з

найважливіших функції держави, ст. 13 Конституції України гарантує рівність усіх суб'єктів права власності перед законом і забезпечує захист прав суб'єктів права власності і господарювання, ст. 42 забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності, обмежує монопольну діяльність [25] (рис. 2.2).

Економічну безпеку суб'єктів підприємницької діяльності забезпечують кодекси України (Цивільний, Господарський, Податковий, Кримінальний, Повітряний, Морський, Про працю), укази Президента України, постанови Верховної Ради України, нормативні акти місцевих органів влади та підприємств.

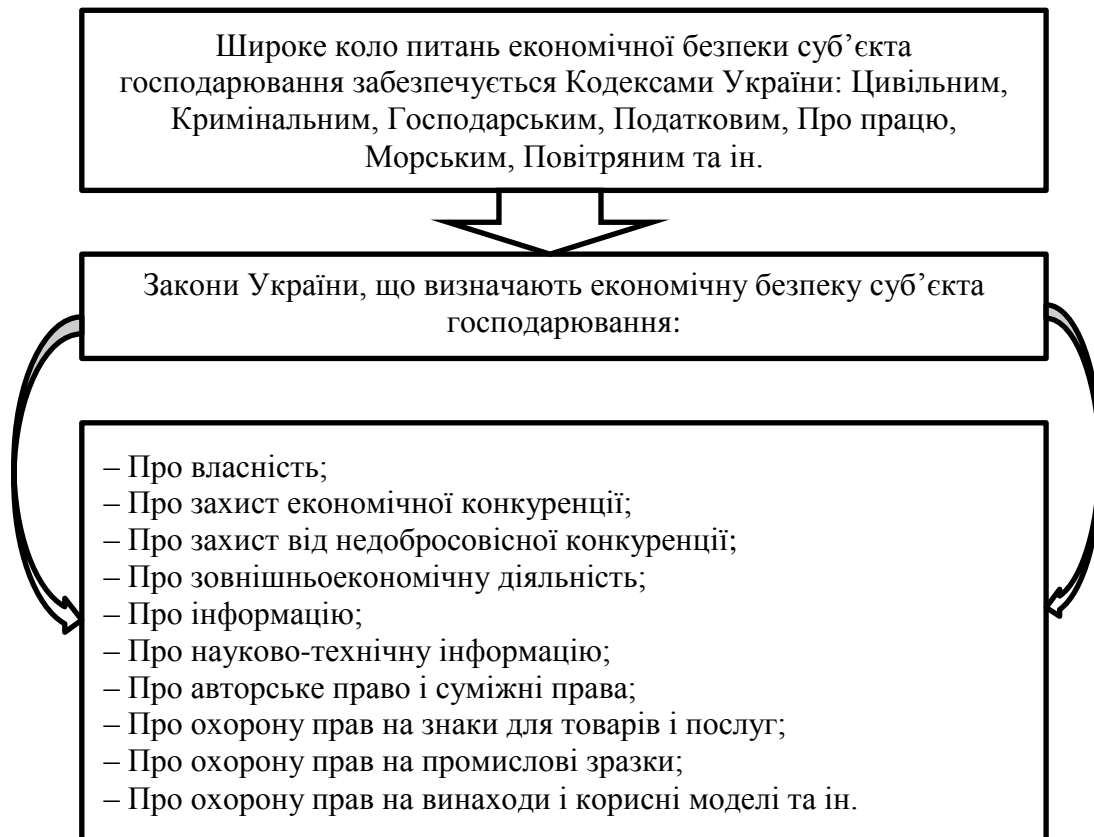


Рис. 2.2. Національне нормативно-правове поле забезпечення економічної безпеки підприємства [18]

Закони України, що визначають економічну безпеку суб'єкта господарювання: “Про власність”, “Про захист економічної конкуренції”, “Про захист від недобросовісної конкуренції”, “Про зовнішньоекономічну діяльність”, “Про інформацію”, “Про науково-технічну інформацію”, “Про авторське право і суміжні права”, “Про охорону прав на знаки для товарів і послуг”, “Про охорону прав на промислові зразки”, “Про охорону прав на винаходи і корисні моделі”, “Про банки і банківську діяльність”; “Про цінні папери і фондовий ринок”; “Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах”; “Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні”; “Про відновлення платоспроможності

боржника або визнання його банкрутом”; “Про інвестиційну діяльність”; “Про аудиторську діяльність”; “Про оперативно-розшукову діяльність”; “Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю”.

Крім того, нормативно-правові засади захисту підприємств регламентуються Декретами Кабінету Міністрів, постановами Кабінету Міністрів, положеннями Національного банку України, іншими підзаконними нормативними акти виконавчої влади та відомчими наказами й інструкціями.

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

Проблема ускладнюється тим, що в Україні не прийнято жодного програмного документа стратегічного характеру щодо забезпечення безпеки суб'єктів господарювання. Тому з перших років переходу України до ринкового типу економіки дуже гостро постає питання правового забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, установ, організацій [40].

Недоліком існуючої нормативно-правової бази є відсутність належної уваги з боку законодавця щодо забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання на всіх рівнях ієрархії управління економікою, що втілюється в практичній відсутності відповідних конструкцій правових норм. Основним завданням на даний час є створення дієвої та ефективної системи правового забезпечення економічної безпеки господарюючого суб'єкта [8].

## ТЕМА 3

### МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТА ІНДИКАТОРИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні підходи та методи проведення оцінки економічної безпеки підприємства

3.2. Показники та індикатори економічної безпеки підприємства

#### **3.1. Основні підходи та методи проведення оцінки економічної безпеки підприємства**

Для визначення кількісного рівня економічної безпеки підприємства використовується декілька підходів: індикаторний (пороговий), ресурсно-функціональний, програмно-цільовий (комплексний), підхід на основі теорії економічних ризиків.

Індикаторний підхід полягає у встановленні рівня економічної безпеки в результаті порівняння фактичних показників діяльності підприємства з індикаторами, що виступають пороговими значеннями цих показників і відповідають певному рівню безпеки. Деякі автори такий підхід називають пороговим. Такий підхід дозволяє визначитись з категоріями: безпечно або небезпечно; кризовий, критичний, передкризовий нормальний стан економічної безпеки підприємства. Основним недоліком такого підходу є те, що при неточному визначенні значень індикаторів неправильно буде визначений рівень економічної безпеки.

Ресурсно-функціональний підхід передбачає визначення рівня економічної безпеки за допомогою оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства. Підприємство розробляє комплекс заходів щодо захисту від загроз і за кожним напрямом оцінюється економічний ефект. При застосуванні цього підходу оцінювання рівня економічної безпеки підприємства ототожнюється із аналізом стану його фінансово-господарської діяльності. Частіше за все розраховуються значення за функціональними складовими. Зважаючи на це рівень економічної безпеки за таким підходом можна визначити лише порівнюючи з такими ж рівнями за декілька періодів, тобто в динаміці.

Програмно-цільовий підхід базується на інтегруванні показників, які визначають рівень економічної безпеки підприємства. Інколи такий підхід називають комплексним. Значну увагу при використанні цього підходу необхідно приділити відбору показників та визначенню методів їх інтегрування. Також складності виникають при встановленні коефіцієнтів значущості на основі методів експертних оцінок [35].

На сучасному етапі розвитку концепції економічної безпеки значна увага приділяється методикам її оцінювання на національному рівні, але на рівні підприємства не вироблено єдиного комплексного методичного підходу до

оцінки та аналізу. Сучасна економічна література володіє широким арсеналом методів та методик дослідження економічної безпеки підприємства.

До найчастіше вживаних методів відносяться:

- методи експертної оцінки;
- аналізу та обробки сценаріїв;
- оптимізації;
- багатовимірного статистичного аналізу;
- теорії штучних нейронних мереж;
- теоретико-ігрові методи.

**Експертними методами** при оцінці економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності в основному оцінюються інтегральний показник надійності підприємства та рівень підприємницького ризику.

Аналітична оцінка рівня економічної безпеки підприємства передбачає визначення інтегрального показника з урахуванням оцінок експертів і вагомостей кожної зі складових.

Оцінка складової економічної безпеки підприємства з урахуванням вагомості здійснюється за формулою:

$$I_i = O_i \times R_i \quad (3.1),$$

де  $O_i$  – експертна оцінка складової економічної безпеки підприємства;

$R_i$  – ранг (вагомість складової).

Сумарна оцінка рівня економічної безпеки підприємства здійснюється за формулою:

$$S_i = \sum_{i=1}^n I_i$$

(3.2),

Інтегральна оцінка ( $IN$ ) рівня економічної безпеки підприємства здійснюється таким чином:

$IN = 1$  для  $S_{\max}$  – підприємство-лідер;

$IN = \frac{S_i}{S_{\max}}$  – інші підприємства.

Графічний спосіб оцінки рівня економічної безпеки підприємства полягає в побудові багатокутника економічної безпеки (рис. 3.1).





### Рис. 3.1. Багатокутник економічної безпеки підприємства

**Приклад 3.1.** Інтегральна оцінка використовується для розрахунку підсумкового значення рівня економічної безпеки на прикладі машинобудівного підприємства "Світло Шахтаря" за два роки, шляхом відтворення значення інших показників, скоригованих відповідно до їх вагомості. Групі аналітиків, в якості експертів, була надана анкета, для визначення значущості восьми складових економічної безпеки, сума яких повинна бути дорівнює одиниці. Визначено середня оцінка кожної зі складових економічної безпеки (питома вага), як середньоарифметична, результати представлені у табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Оцінка функціональних складових економічної безпеки експертним методом

Складова економічної безпеки	Експерти								Середня оцінка
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Фінансова	0,2	0,2	0,2	0,15	0,3	0,15	0,2	0,2	0,2
Технічна	0,1	0,1	0,1	0,2	0,15	0,1	0,15	0,1	0,13
Виробнича	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1	0,03	0,15	0,1	0,14
Кадрова	0,15	0,1	0,15	0,1	0,2	0,02	0,1	0,1	0,12
Ринкова	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,17	0,1	0,15	0,12
Екологічна	0,15	0,1	0,15	0,1	0,1	0,22	0,1	0,1	0,13
Силова	0,1	0,1	0,05	0,1	0,03	0,16	0,1	0,1	0,09
Інтерфейсна	0,1	0,1	0,05	0,05	0,02	0,15	0,1	0,1	0,08
Разом	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Також оцінені складові економічної безпеки за 2009 і 2010 року, як усереднений показник по кожній зі сфер в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Оцінка функціональних складових машинобудівного підприємства економічної безпеки "Світло Шахтаря" за 2009 та 2010 роки

Складова економічної безпеки	Умове позначення	2009 р.	2010 р.
Фінансова	F	2,57	1,95
Технічна	T	0,31	0,34
Виробнича	P	32,97	39,55
Кадрова	R	0,08	0,07
Ринкова	R	0,56	0,53
Екологічна	E	3,35	3,78
Силова	S	0,5	0,51
Інтерфейсна	I	0,5	0,47

Розрахована інтегральна оцінка економічної безпеки підприємства за формулою:

Інтегральна оцінка економічної безпеки за 2009 рік дорівнює 5,60 і за 2010 рік відповідно – 6,41. Можна говорити про те, що отримана інтегральна оцінка економічної безпеки знаходиться на більш високому рівні, і в 2010 році за відношенням до 2009 року простежується поліпшення стану економічної безпеки, що свідчить про підвищення економічної безпеки досліджуваного машинобудівного підприємства [30].

**Приклад 3.2.** Методом експертних оцінок були визначені імовірності негативного впливу груп факторів на економічну безпеку підприємств будівельних матеріалів. Як бачимо з даних таблиці 3.3, експерти досить високо оцінюють імовірність негативного впливу груп факторів на економічну безпеку підприємств будівельних матеріалів, яка коливається від

22% до 44%. Це свідчить про нестабільну ситуацію, в якій доводиться функціонувати будівельним підприємствам та ще раз підкреслює необхідність розробки та впровадження на них ефективної системи управління економічною безпекою. Найбільш імовірним є негативний вплив з боку економічних факторів (44%) та політико-правових факторів (41%).

Таблиця 3.3 – Імовірності негативного впливу груп факторів на економічну безпеку підприємств будівельних матеріалів

Складова економічної безпеки	Політико-правові фактори	Кадрові фактори	Ринкові фактори	Науково-технічні фактори	Економічні фактори	Екологічні фактори	Природні фактори	Соціально-культурні фактори
Виробнича	0,37	0,32	0,2	0,46	0,48	0,43	0,2	0,33
Організаційно-управлінська	0,31	0,41	0,22	0,22	0,4	0,24	0,2	0,37
Соціальна	0,46	0,35	0,31	0,2	0,41	0,22	0,19	0,46
Інноваційна	0,44	0,2	0,38	0,47	0,38	0,21	0,23	0,24
Фінансова	0,46	0,26	0,35	0,3	0,49	0,2	0,3	0,25
Інвестиційна	0,4	0,31	0,46	0,4	0,47	0,32	0,24	0,31
Ринкова	0,4	0,33	0,42	0,2	0,43	0,31	0,21	0,26
Загальна стійкість	0,41	0,31	0,33	0,32	0,44	0,28	0,22	0,32

Високу імовірність негативного впливу ринкових факторів (33%) можна пояснити нестабільним положенням нашої країни на світовому рівні, необхідністю нашої країни запроваджувати певні зміни, поступаючись іноді власними інтересами задля укріплення цього положення. Досить імовірним є негативний вплив науково-технічних та кадрових факторів зовнішнього середовища – по 31% та 32% відповідно. Це обумовлено демографічними процесами в нашій державі (скорочення населення, значні міграційні процеси тощо) та сповільнення протікання інноваційних перетворень в будівельній індустрії.

На основі оцінки ступеня впливу груп факторів та імовірності їхнього негативного впливу на економічну безпеку підприємств будівельних матеріалів будується графічна модель (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Узагальнена графічна модель рівня негативного впливу складових економічної безпеки підприємств будівельних матеріалів, %

Найсуттєвішим є негативний вплив на економічну безпеку підприємств будівельних матеріалів економічних факторів, таких як економічна нестабільність, умови кредитування, інфляційний фактор. Ці фактори, при несприятливому перебігу подій здатні призвести до втрати близько 40% економічної безпеки підприємства. Це обумовлено тим, що дана група факторів чинить вагомий вплив практично на всі складові економічної безпеки підприємств будівельних матеріалів. На другому місці за ступенем впливу знаходяться політико-правові фактори, такі як нестабільність законодавства, зміни в податковій сфері, політична нестабільність, неефективність системи державного регулювання, високий рівень корупції тощо. Ці фактори можуть обумовити до 30% втрати загальної безпеки. Приблизно однаковим є вплив інших складових, окрім природних, вплив яких на економічну безпеку підприємств визнаний експертами як найнижчий. Однак навіть цей вплив є досить значимим і складає близько 15% загального рівня економічної безпеки [17].

**Метод аналізу та обробки сценаріїв** дозволяє проводити багатоваріантний ситуаційний аналіз економічної безпеки підприємства з метою обґрунтування оптимального співвідношення ресурсного забезпечення та потенціалу для досягнення належної життєздатності та фінансової стійкості підприємства. Сценарії виступають певною оцінкою можливого розвитку, вони пов'язують зміни зовнішніх умов із результуючими змінними. Використання засобів математичного моделювання дозволяє уточнювати і конкретизувати початкові прогнози, створювати нові варіанти сценаріїв у межах передбачуваної моделі. При застосуванні цього методу стає можливою побудова ефективних систем підтримки та прийняття рішень, що сприяє розв'язанню багатьох задач забезпечення економічної безпеки.

**Приклад 3.3.** Оцінка економічної безпеки на кожній стадії та етапі експортної діяльності підприємства дозволяє сформувати нову чи удосконалити діючу стратегію експортної діяльності підприємства в залежності від конкретних ситуації, які характеризується низьким, середнім чи високим рівнем економічної безпеки, що відповідає загрозовому, небажаному та бажаному сценарію забезпечення економічної безпеки експортної діяльності підприємства. Схема процесу сценарного планування стратегії забезпечення економічної безпеки експортної діяльності наведена на рис. 3.3. Розробка стратегії забезпечення економічної безпеки експортної діяльності підприємства повинна ґрунтуватися на компетентному ретельному аналізі ринкових і внутрішньофірмових чинників і знаходитися в тісному взаємозв'язку з розробленою підприємством стратегією інтернаціоналізації його підприємницької діяльності [12].

Для моделювання економічної безпеки використовуються також і **методи оптимізації**, які базуються на побудові алгоритмів знаходження максимумів (мінімумів) функції і точок, в яких вони досягаються, при наявності обмежень та без них. Цей підхід використовується при здійсненні аналітичного опису досліджуваних процесів з метою синтезу певного обраного критерію безпеки. Дозволяють обґрунтувати найбільш оптимальне співвідношення ресурсного забезпечення та потенціалу для максимізації прибутку, обсягів господарської діяльності, мінімізації витрат тощо.

**Приклад 3.4.** Управління економічною безпекою підприємства передбачає розробку та реалізацію заходів, які б забезпечили досягнення максимально можливого для суб'єкта господарювання рівня безпеки. Головною проблемою при цьому є не тільки створення системи управління, а визначення рівня економічної безпеки, який є оптимальним

*(найкращим) для суб'єкта господарювання за наявних у нього ресурсів. Вирішити це питання пропонується шляхом визначення оптимальних розмірів складових економічної безпеки.*

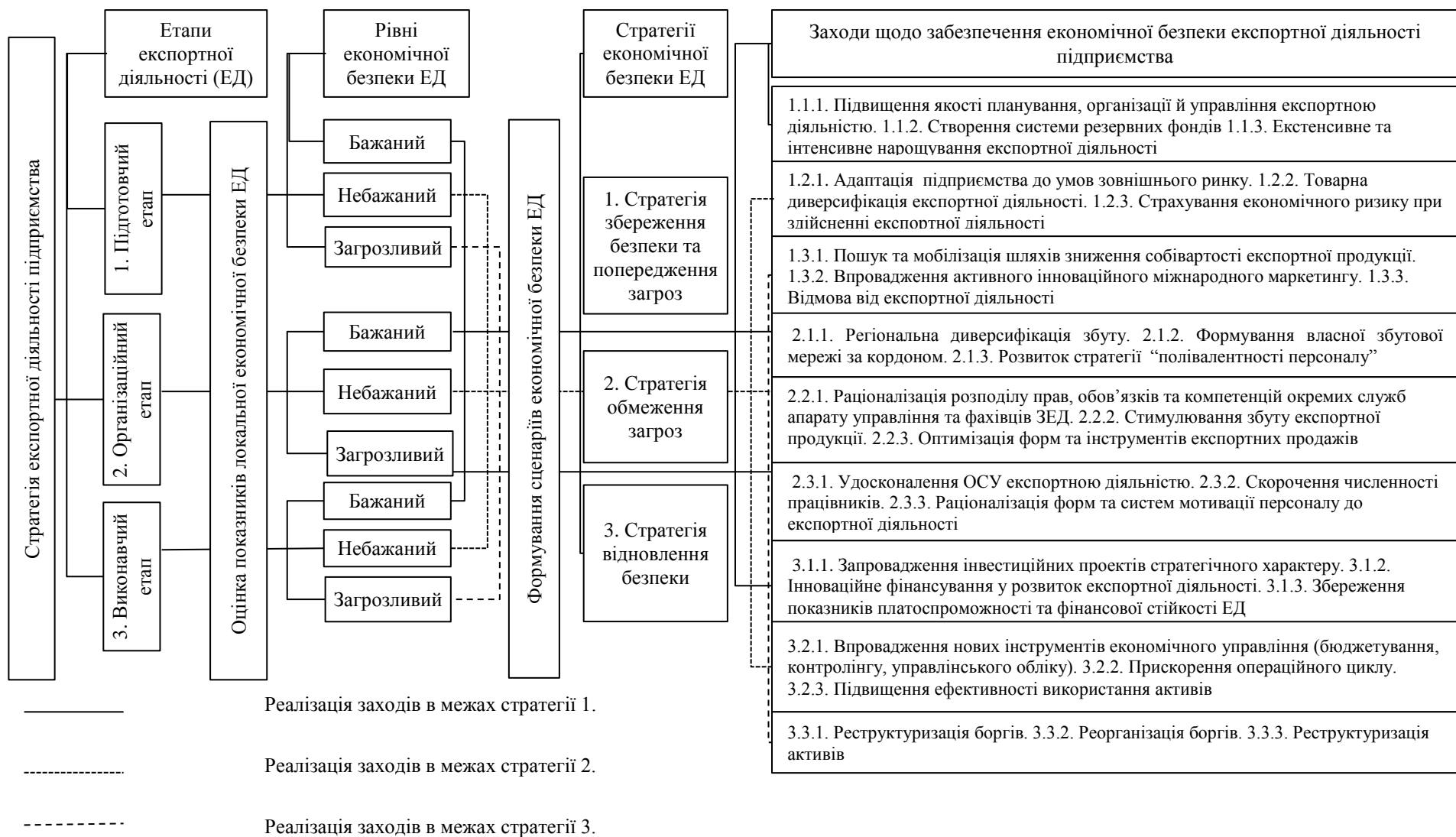


Рис. 3.3. Сценарне планування стратегії забезпечення економічної безпеки експортної діяльності підприємства

Для цього у дослідженні використовувався метод оптимізаційного моделювання, який передбачає пошук екстремуму функції (в нашому випадку визначення максимуму рівня економічної безпеки сільськогосподарського підприємства) за умови виконання ряду обмежень (обмежень за ресурсами). Цільова задача запропонованої моделі буде виражена таким чином: знайти оптимальні рівні складових економічної безпеки підприємства, які б забезпечили максимум рівня безпеки за наявних у підприємства ресурсів. Серед ресурсів, які необхідно врахувати у процесі моделювання виділено землю, трудові та грошові ресурси. Загалом задача лінійної оптимізації матиме вигляд

$$Z = \sum_{i=1}^6 v_i x_i \rightarrow \max,$$

за виконання таких обмежень:

1) обмеження щодо наявних земельних ресурсів:

$$\sum_{i=1}^6 b_i x_i \leq B;$$

2) обмеження щодо наявних трудових ресурсів:

$$\sum_{i=1}^6 c_i x_i \leq C;$$

3) обмеження щодо наявних грошових ресурсів:

$$\sum_{i=1}^6 a_i x_i \leq A;$$

$x_i$  – шукане значення оптимального рівня  $i$ -ї складової економічної безпеки;

$v_i$  – ваговий коефіцієнт  $i$ -ї складової економічної безпеки;

$b_i$  – витрати земельних ресурсів, які необхідні для забезпечення  $i$ -ї складової для досягнення інтегральним показником рівня одиниці, га;

$c_i$  – витрати трудових ресурсів, які необхідні для забезпечення  $i$ -ї складової для досягнення інтегральним показником рівня одиниці, люд.-год.;

$a_i$  – витрати грошових ресурсів, які необхідні для забезпечення  $i$ -ї складової для досягнення інтегральним показником рівня одиниці, грн;

$B$  – площа сільськогосподарських угідь, що є у розпорядженні підприємства, га;

$C$  – наявні на підприємстві трудові ресурси, люд.-год.;

$A$  – грошові ресурси, що є у розпорядженні підприємства, грн.[47].

**Методи багатовимірного статистичного аналізу** дають змогу обчислювати характеристики динаміки розвитку показників економічної безпеки, а також виявляти закономірності минулих тенденцій та оцінювати можливість їх проектування на майбутнє. Передбачають визначення залежності між показниками функціонування підприємства та рівнем його економічної безпеки; прогнозування тенденцій розвитку вагомих показників функціонування підприємства. До цієї групи методів належать: кореляційний, регресійний, коінтеграційний, компонентний, факторний, кластерний, частотний, гармонійний, спектральний та крос-спектральний аналіз, аналіз часових рядів.

**Приклад 3.5.** В результаті канонічного аналізу нами були визначені найбільш суттєві чинники-симптоми економічної безпеки агропромислових підприємств (табл. 3.4).

Результати розрахунків регресії кластерів дозволяють представити математичний вираз моделі оцінки ефективності системи економічної безпеки агропромислових підприємств (I себ) (3.1)

$$I_{сєб} = 67,3 - 0,05Y_1 + 30,4Y_2 + 6,9Y_4 + 7,82Y_5 + 5,24Y_6 + 0,21Y_7 - 0,035Y_8 \quad (3.1)$$

Таблиця 3.4 – Складові показника економічної безпеки агропромислових підприємств

Умовне позначення	Фінансовий коефіцієнт
$Y_1$	Коефіцієнт загальної ліквідності
$Y_2$	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)
$Y_3$	Коефіцієнт фінансової стійкості
$Y_4$	Коефіцієнт обіговості капіталу підприємства
$Y_5$	Валова рентабельність продажів
$Y_6$	Рентабельність власного капіталу
$Y_7$	Коефіцієнт придатності основних засобів
$Y_8$	Фондовіддача

Для того щоб модель мала практичне застосування, розроблено шкалу визначення рівня економічної безпеки. Запропоновано п'ять рівнів економічної безпеки підприємств: абсолютно безпечні, безпечні, достатньо безпечні, (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Шкала оцінки економічної безпеки агропромислових підприємств

Рівні економічної безпеки	Граничні значення
Абсолютно безпечні	$\geq 100$
Безпечні	88-99
Достатньо безпечні	80-87
Небезпечні	72-79
Криза економічної безпеки	$\leq 71$

Використання методів теорії штучних нейронних мереж для аналізу економічної безпеки може пояснюватися їх перспективністю щодо моделювання складних, нелінійних залежностей та вирішення проблем розмірності. Дозволяє виявити складні нелінійні залежності економічної безпеки підприємства та показників зовнішнього середовища його функціонування (рис. 3.4).

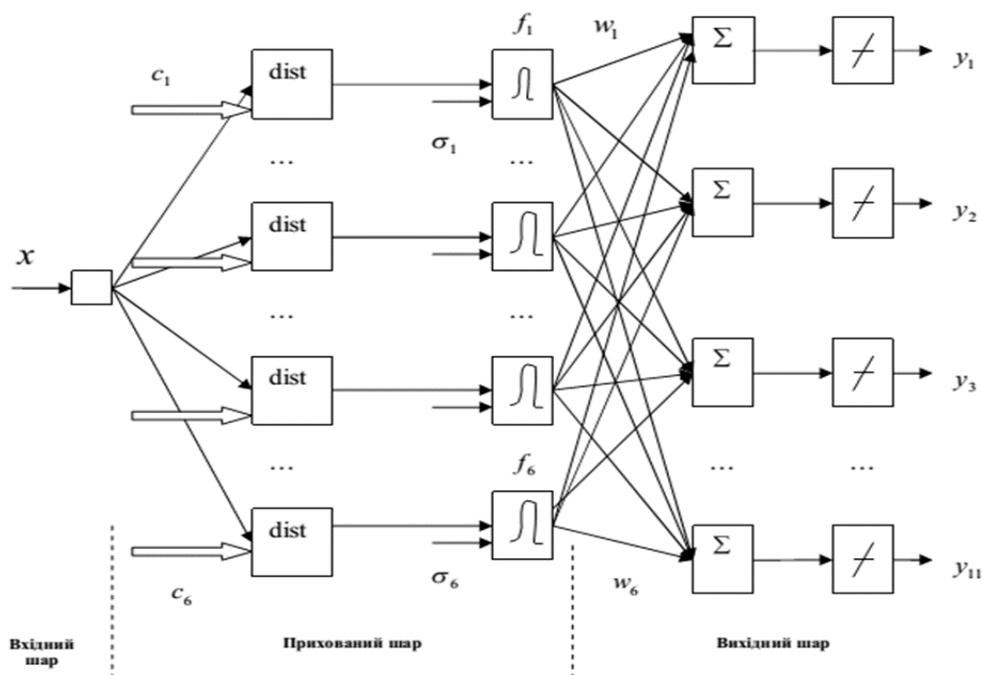


Рис. 3.4. Приклад використання методу штучної нейронної мережі з радіально-базисними функціями для моделювання індексів фінансово-економічної безпеки [27]

**Теоретико-ігрові методи** використовуються для аналізу багатосторонніх конфліктних ситуацій із урахуванням їх взаємовпливу. Специфіка методу полягає у визначенні наслідків варіантів розвитку підприємства у непередбачуваному та мінливому зовнішньому середовищі та використання ним ресурсного забезпечення на його життєздатність та ефективність функціонування. Тому цей метод забезпечує непогані результати, коли реальні процеси можливо формалізувати в ігровій постановці.

**Приклад 3.6.** Управління фінансовою безпекою підприємства в умовах економічної нестабільності полягає у виборі оптимальної, найбільш адекватної умовам зовнішнього макроекономічного середовища стратегії. Таких стратегій має бути мінімум три відповідно до трьох рівнів економічної нестабільності (низький, середній та високий) (рис. 3.5).

Першим гравцем у такій грі є підприємство. Його завданням є забезпечення власної фінансової безпеки. Другим гравцем (природою) є макроекономічне середовище підприємства, стан якого залежить від об'єктивної дійсності та змінюється випадково, тобто незалежно від дій першого гравця. Завданням теорії ігор з природою є розробка рекомендацій для першого гравця, тобто визначення оптимальної для нього стратегії. Позначимо через  $A_i$  ( $i=1, 2, 3$ ) стратегії підприємства. Тоді відповідні стани природи (рівні економічної нестабільності) отримають позначення  $B_j$  ( $j=1, 2, 3$ ).

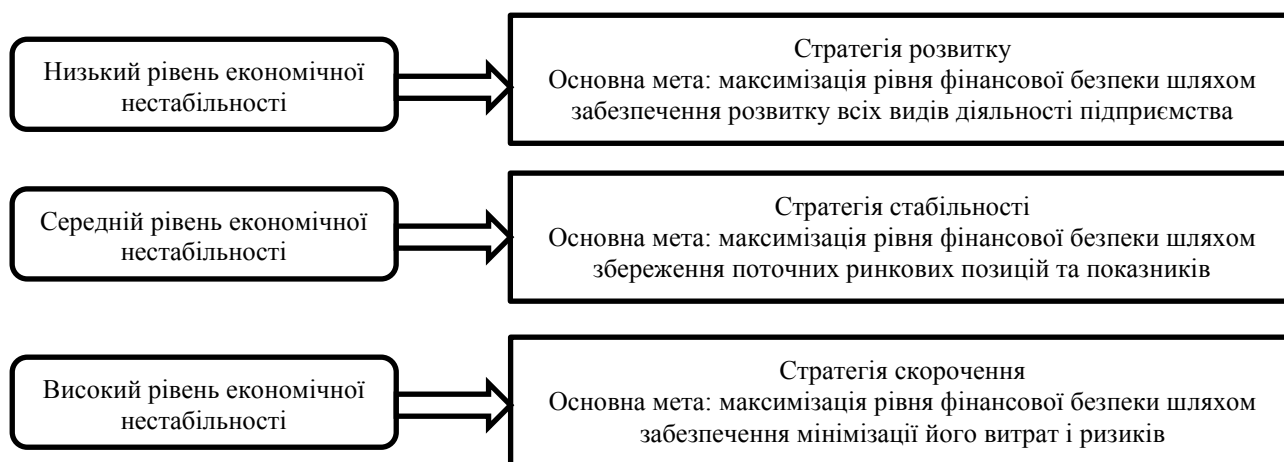


Рис. 3.5. Стратегії підприємства, актуальні при різних рівнях економічної нестабільності

Платіжна матриця гри у даному випадку матиме вигляд табл.3.6.

Таблиця 3.6 – Платіжна матриця гри

Стратегія першого гравця (підприємства) ( $A_i$ )	Стан природи (рівень економічної нестабільності) ( $B_j$ )		
	$B_1$ (низький)	$B_2$ (середній)	$B_3$ (високий)
$A_1$ (стратегія розвитку)	$a_{11}$	$a_{12}$	$a_{13}$
$A_2$ (стратегія стабільності)	$a_{21}$	$a_{22}$	$a_{23}$
$A_3$ (стратегія скорочення)	$a_{31}$	$a_{32}$	$a_{33}$

Елементи матриці  $a_{ij}$  мають бути значеннями певного показника, що відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової безпеки підприємства. На нашу думку, це може бути



прогнозне значення прибутку підприємства, зменшене на величину можливої упущеної вигоди (3.3).

$$a_{ij} = \Pi_{ij} - UV_{ij}, \quad (3.3)$$

де  $a_{ij}$  – елемент платіжної матриці;  
 $\Pi_{ij}$  – прогнозний обсяг чистого прибутку підприємства у випадку реалізації стратегії  $A_i$  та настання умов  $B_j$ ;  
прогнозна величина упущеної вигоди підприємства у випадку реалізації стратегії  $A_i$  та настання умов  $B_j$  [28].

Під час оцінки рівня економічної безпеки підприємства доцільно застосовувати як класичні, так і сучасні методи – евристичного та ситуаційного, компаративного політичного і економічного аналізу, логіко-структурного моделювання, стратегічного аналізу і прогнозування. Проте ці методи є швидше доповненням до базових (наведених вище). Так методи евристичного та ситуаційного, компаративного політичного і економічного аналізу варто застосовувати для узагальнення результатів моніторингу соціально-економічних показників; методи логіко-структурного моделювання, стратегічного аналізу і прогнозування дозволяють узагальнити результати методів експертних оцінювань, багатовимірних статистичних досліджень у вигляді, наприклад, документів програмно-цільового характеру [9].

### 3.2. Показники та індикатори економічної безпеки підприємства

Управління економічною безпекою первинної ланки економіки передбачає постійний моніторинг її рівня не лише у межах підприємства загалом, але й за функціональними складовими. Кожна функціональна складова впливає по-різному на рівень економічної безпеки підприємства. Тому процес забезпечення високого рівня економічної безпеки передбачає встановлення, аналізування та оцінку ризиків і загроз кожної функціональної складової економічної безпеки з метою їх попередження та протидії. З огляду на це **діагностика** є основою забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки вона передбачає цілеспрямоване оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, подальших напрямів та перспектив розвитку для ухвалення ефективних управлінських рішень, спрямованих на розвиток підприємства.

Поетапна схема проведення діагностики економічної безпеки підприємства наведена на рис. 3.6.

Здійснювати ефективну діагностику стану економічної безпеки на підприємстві можна тільки з використанням відповідної системи показників – індикаторів.

На практиці поняття індикаторів та показників часто ототожнюється. Основні вимоги до показників, за допомогою яких можна проводити адекватну

діагностику наведено на рис. 3.7. Всі індикатори є за своїм змістом показниками, однак не всі показники є індикаторами.

**Індикатори економічної безпеки підприємства** – це показники оцінки рівня економічної безпеки підприємства, які є достатньо інформативними, придатними для використання у прогностичних розрахунках, мають визначені інтервали допустимих значень, спрямовані на відображення тенденцій та напрямів розвитку (табл. 3.7).

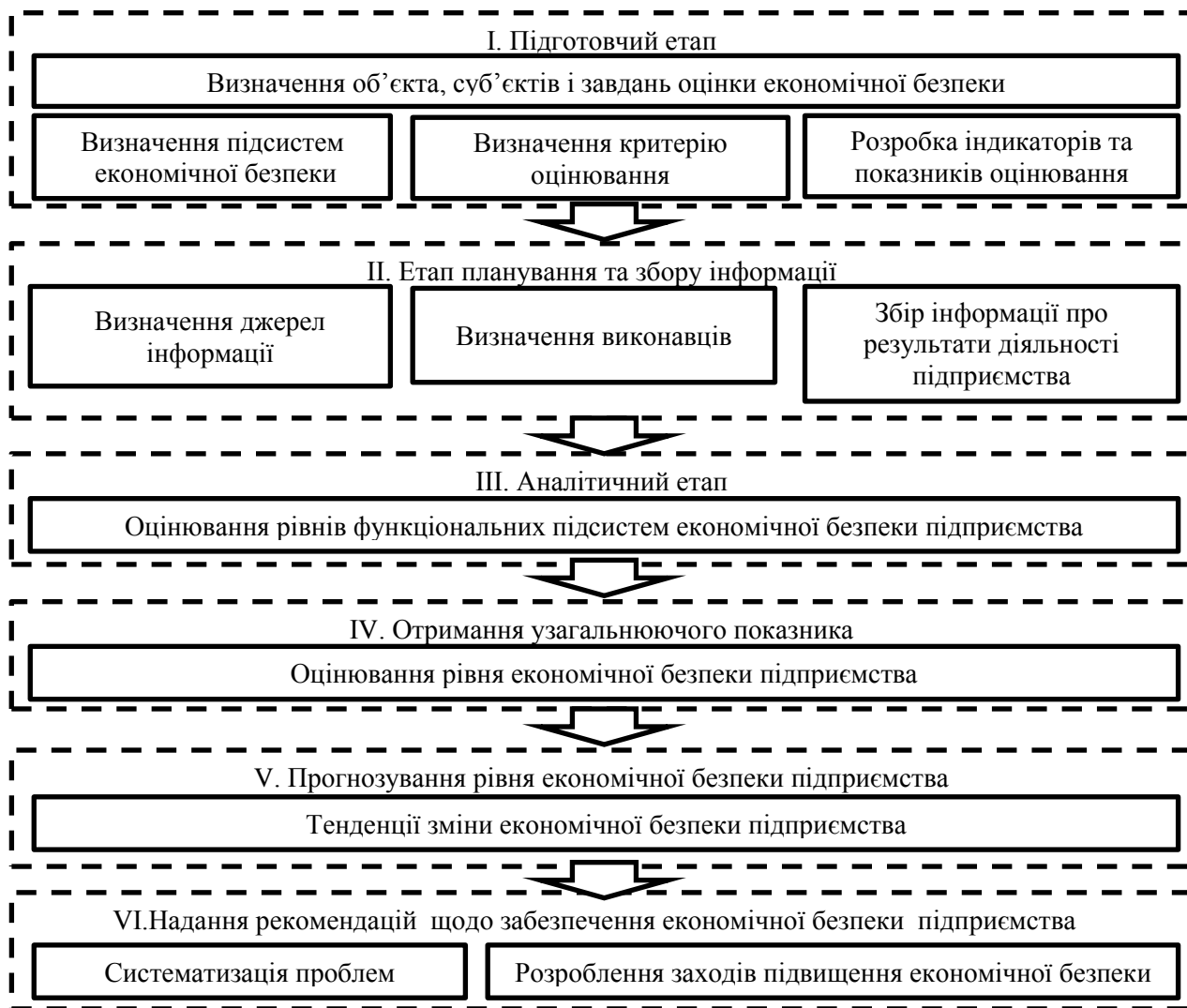


Рис. 3.6. Етапи проведення економічної діагностики економічної безпеки підприємства

Важливо зазначити, що, як правило, індикатор відображає лише один з аспектів (сторін) розвитку об'єкта дослідження, а під час оцінювання того, чи іншого економічного явища важливо не лише передбачити найбільш адекватні показники-індикатори, але й обґрунтувати їх числові порогові значення, перевищення яких свідчить про критичну зміну параметрів об'єкта.

*Приклад 3.7.* Приклад формування системи показників для оцінки техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства, яке випускає залізобетонні плити, наведено в табл. 3.8. Виділення двох підсистем техніко-технологічних та

економічних параметрів обумовлено тим, що техніко-технологічна складова розглядається ізольовано від інших функціональних складових економічної безпеки підприємства, тому необхідно крім техніко-технологічних параметрів визначати результативні, тобто економічні параметри.

Схему взаємозв'язку та взаємообумовленості складових інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства подано на рис. 3.8. Усі складові необхідно враховувати синхронно, комплексно та адекватно обирати. При цьому необхідно враховувати всі вимоги до: конфіденційності інформації, формування системи показників, вибору комплексу методів та індикаторів економічної безпеки підприємства.

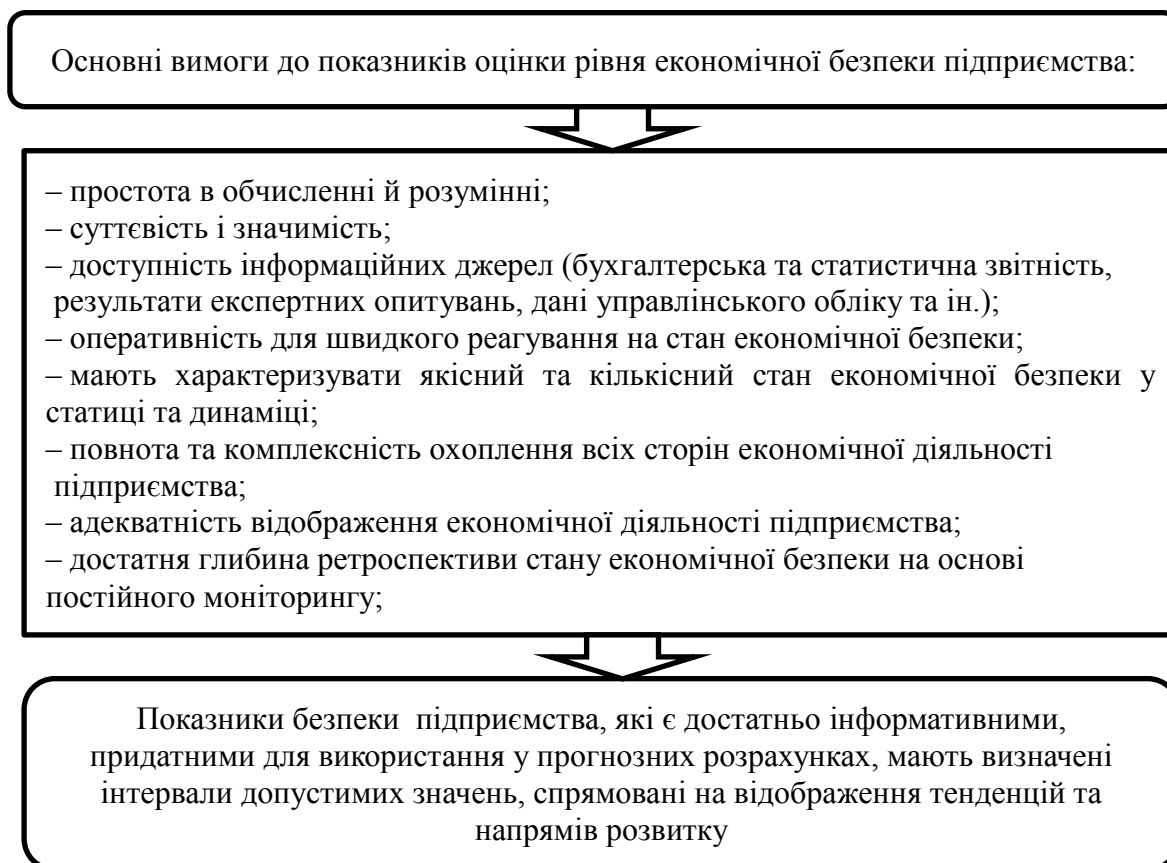


Рис. 3.7. Показники та індикатори оцінки економічної безпеки підприємства

Від точної ідентифікації загроз підприємству, від правильного вибору вимірювачів їх прояву, тобто системи індикаторів, залежить ступінь адекватності оцінки економічної безпеки підприємства існуючої у виробництві реальності і комплекс необхідних заходів щодо попередження та нівелювання небезпеки, відповідних масштабів та характеру загроз.

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

Якщо використовувати подібну методику для побудови системи

кількісних і якісних показників економічної безпеки на рівні підприємства, то в неї необхідно включити такі основні індикатори (природно, даний перелік вимагає його конкретизації для кожного виду виробництва, ранжування показників на основні та другорядні) [15]:

а) індикатори виробництва:

- динаміка виробництва (зростання, спад, стабільний стан, темп зміни);
- реальний рівень завантаження виробничих потужностей;
- частка НДДКР у загальному обсязі робіт;
- частка НДР у загальному обсязі НДДКР;

Таблиця 3.7 – Орієнтовний перелік показників оцінки економічної безпеки підприємства

Функціональна складова	Показник
1	2
Фінансова	<ul style="list-style-type: none"> <li>- індекс обсягів виробництва;</li> <li>- рентабельність ЕВІДТА;</li> <li>- коефіцієнт покриття;</li> <li>- коефіцієнт забезпечення власними коштами;</li> <li>- коефіцієнт Бівера;</li> <li>- коефіцієнти ліквідності (швидкої, поточної, абсолютної);</li> <li>- коефіцієнт фінансової незалежності та ін.</li> </ul>
Техніко-технологічна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт зносу основних фондів;</li> <li>- частка витрат на НДДКР;</li> <li>- коефіцієнт оновлення основних виробничих фондів;</li> <li>- показники ресурсоемності;</li> <li>- частка інноваційної продукції у загальному випуску продукції;</li> <li>- частка продукції, що випускається підприємством, яка захищена патентами;</li> <li>- частка продукції підприємства, що перевершує та відповідає кращим світовим аналогам;</li> <li>- частка технологічного устаткування, що відповідає світовим аналогам;</li> <li>- фондоозброєність</li> </ul>
Організаційно-управлінська	<ul style="list-style-type: none"> <li>- питома вага працівників апарату управління у загальній кількості працюючих;</li> <li>- частка витрат на інновації у витратах на забезпечення процесу управління;</li> <li>- показник повноти реалізації функцій з управління;</li> <li>- показник оперативності виконання робіт з реалізації функцій управління;</li> <li>- час реакції фахівців з управління персоналом на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі;</li> </ul>
Кадрова та інтелектуальна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт плинності кадрів (у т.ч. високої кваліфікації);</li> <li>- рівень витрат на підготовку кадрів;</li> <li>- коефіцієнт зростання заробітної плати;</li> <li>- співвідношення середньомісячної заробітної плати у компанії до</li> </ul>

	<p>середньої по галузі;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- питома вага заохочувальних виплат працівникам у фонді оплати праці;</li> <li>- частка висококваліфікованих працівників у загальній чисельності працюючих;</li> <li>- кількість навчань в розрахунку на одного працівника на рік;</li> <li>- середня кількість годин навчання на одного співробітника</li> </ul>
--	--

Продовження табл. 3.7

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень заборгованості із заробітної плати;</li> <li>- рівень захворюваності працюючих;</li> <li>- частка робітників старше 50 років у загальній кількості працюючих на підприємстві;</li> </ul> <p>інтелектуальноозброєність</p>
Екологічна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відновлення земель, порушених у результаті діяльності підприємства компанії;</li> <li>- економічний ефект від економії енергії;</li> <li>- викиди парникових газів в атмосферу;</li> <li>- викиди забруднюючих речовин в атмосферу;</li> <li>- частка обсягу багаторазово і повторно використовуваної води у загальному об'ємі;</li> <li>- об'єм виробних стічних вод, млн. кубометрів;</li> <li>- вміст забруднюючих речовин у стічних водах промислових підприємств;</li> <li>- обсяги утворення відходів;</li> <li>- питома вага витрат на екологічну безпеку у собівартості;</li> </ul>
Політико-правова	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість претензій, судових позовів до компанії, од.</li> <li>- рівень витрат на обслуговування юридичного підрозділу;</li> <li>- кваліфікаційний рівень працівників юридичної служби;</li> <li>- питома вага судових й арбітражних справ у загальній сумі господарських договорів підприємства;</li> <li>- частка виграних судових й арбітражних справ у загальній кількості юридичних справ, що розглядалися;</li> <li>- питома вага одержаних і сплачених штрафних санкцій в загальній сумі зобов'язань за господарськими договорами підприємства;</li> <li>- частка витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в загальній структурі його виробничих витрат</li> </ul>
Інформаційна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість позитивних відгуків (публікацій) у ЗМІ;</li> <li>- продуктивність інформації;</li> <li>- коефіцієнт інформаційної озброєності;</li> <li>- коефіцієнт захищеності інформації;</li> <li>- коефіцієнт повноти інформації;</li> <li>- коефіцієнт точності інформації;</li> <li>- коефіцієнт підготовленості персоналу до розпізнавання інформаційних загроз</li> </ul>
Силова	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інвестиції та поточні витрати на охоронні системи;</li> <li>- інвестиції та поточні витрати на системи відеонагляду;</li> <li>- питома вага працівників служби охорони у загальній чисельності</li> </ul>

	робітників підприємства; - частота розкрадання майна, порушень трудової дисципліни та рівень втрат від цих дій
--	---

- темп відновлення основних виробничих фондів (реновації);
- стабільність виробничого процесу (ритмічність, рівень завантаженості протягом певного часу);
- питома вага виробництва у ВВП (для особливо великих підприємств-монополістів);
- оцінка конкурентоспроможності продукції;
- вікова структура і технічний ресурс парку машин та обладнання;

Таблиця 3.8 – Система показників для визначення стану техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства

Назва показника	Умовне позначення	Фактичні значення	Нормативи за ДСТУ
1	2	3	4
ЗАТ “Буддеталь”			
Техніко-технологічні параметри			
Масова частка вуглецю в арматурному прокаті класу А600, %	m		не більше 0,37
Границя плинності арматурного прокату, Н/мм <sup>2</sup>	$\delta_T$		не менше 600
Тимчасовий опір розриванню арматурного прокату класу А600, Н/мм <sup>2</sup>	$\delta_B$		не менше 800
Відносне видовження арматурного прокату після розривання, %	$\delta_{II}$		не менше 12
Відносне рівномірне видовження арматурного прокату після розривання, %	$\delta_P$		не менше 4
Повне відносне видовження арматурного прокату за максимального навантаження, %	$\delta_{MAX}$		не менше 5
Вміст пилюватих та глинистих частинок у бетонній суміші класу В40, %	B		не більше 25
Середня міцність бетону класу В40 на стиск, кгс/см <sup>2</sup>	R		523,9
Економічні параметри			
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	СП		–
Адміністративні витрати, тис. грн	AB		–
Витрати на збут, тис. грн	BЗ		–
Матеріальні витрати, тис. грн	MB		–
Витрати на оплату праці, тис. грн	BO		–
Ціна реалізації однієї панелі перекриття ПК 72-15-8а, грн	Ц		–
Питома вага плит перекриття в загальному об’ємі випуску продукції, %	ПП		–
Показник виходу придатного продукту з використаної сировини	ВП		–
Матеріаломісткість	M		–

Трудомісткість	Т		–
Коефіцієнт затоварювання готовою продукцією	КЗ		–
Питома вага нестач і втрат в загальному об'ємі виручки від реалізації продукції, %	ПН		–
Чистий прибуток, тис. грн	ЧП		–
Рентабельність продукції, %	РП		–

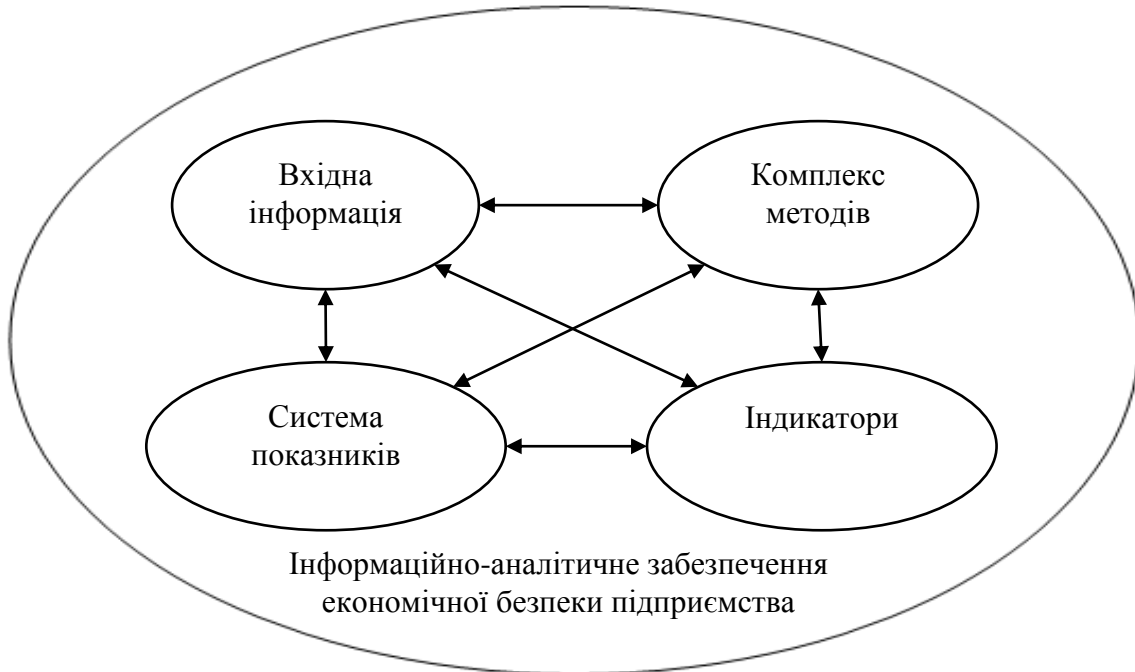


Рис. 3.8. Взаємозв'язок та взаємообумовленість складових інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства

б) фінансові індикатори:

– обсяг “портфеля” замовлень (загальний обсяг передбачуваних продажів); фактичний і необхідний обсяг інвестицій (для підтримки і розвитку наявного потенціалу);

– рівень інноваційної активності (обсяг інвестицій у нововведення);

– рівень рентабельності виробництва;

– фондвіддача (капіталомісткість) виробництва;

– прострочена заборгованість (дебіторська і кредиторська);

– частка забезпеченості власними джерелами фінансування оборотних коштів, матеріалів, енергоносіїв для виробництва;

в) соціальні індикатори:

– рівень оплати праці щодо середнього показника по промисловості або економіці в цілому;

– рівень заборгованості по зарплаті;

– втрати робочого часу;

– структура кадрового потенціалу (вікова, кваліфікаційна).

Економічна безпека підприємства є складною економічною категорією, на яку має вплив велика кількість соціально-економічних, історичних, політичних, культурних, технологічних та інших чинників, а, отже, і вимагає застосування в процесі оцінки її рівня широкого діапазону інколи різнохарактерних показників. З іншого боку, економічна безпека підприємства характеризує рівень його життєздатності, враховуючи можливість належного функціонування не лише сьогодні, а й протягом тривалого періоду у майбутньому, що також передбачає необхідність градації рівня загроз. Ще більш важливим є наявність обґрунтованого критичного порогового значення, в разі перевищення якого можна зробити висновок, що за досліджуваним індикатором не забезпечується належний рівень економічної безпеки підприємства. До показників-індикаторів рівня економічної безпеки підприємства можна віднести ті, які кількісно відображають рівень загрози, наділені значним рівнем чутливості та, відповідно, здатністю попереджати про можливість настання небезпеки. Крім того, доцільно використовувати не окремий показник, а систему індикаторів, за допомогою яких стає можливим визначення рівня забезпечення окремих внутрішніх компонент та/чи функціональних підсистем економічної безпеки, а в подальшому – розраховувати її інтегральний показник [9].

Відповідно до специфіки підприємства і відповідно до фактичних і нормативних значень його техніко-економічних показників та величини їх відхилення від бар'єрних (граничних) значень індикаторів економічної безпеки стан досліджуваного підприємства можна характеризувати як:

а) нормальне, коли індикатори економічної безпеки знаходяться у межах граничних значень, а рівень використання наявного потенціалу близький до технічно обґрунтованих нормативів завантаження устаткування і площ;

б) передкризовий, коли переступається бар'єрне значення хоча б одного з індикаторів економічної безпеки, а інші наблизилися до деякої межі своїх бар'єрних значень і при цьому не були втрачені технічні і технологічні можливості поліпшення умов і результатів виробництва шляхом прийняття до загроз, що виникають на підприємстві, заходів попереджувального характеру;

в) кризовий, коли переступаються бар'єрні значення більшості основних (на думку експертів) індикаторів економічної безпеки і з'являються ознаки необоротності спаду виробництва і часткової втрати потенціалу унаслідок вичерпання технічного ресурсу обладнання і площ, скорочення персоналу;

г) критичний, коли порушуються всі (або майже всі) бар'єри, що відокремлюють нормальний і кризовий стан розвитку виробництва, а часткова втрата потенціалу стає неминучою і невідворотною [35].



## ТЕМА 4

### ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМА

- 4.1. Поняття та основні складові системи економічної безпеки підприємства
- 4.2. Концепція економічної безпеки підприємства
- 4.3. Стратегія економічної безпеки підприємства

#### **4.1. Поняття та основні складові системи економічної безпеки підприємства**

Складність категорії економічної безпеки обумовлює необхідність застосування системного підходу до її опису, моделювання і забезпечення.

Системний підхід до аналізу економічної безпеки передбачає розгляд економіко-виробничої діяльності підприємства як багаторівневої структурної системи. Системний підхід базується на принципі цілісності об'єкта дослідження, тобто дослідження його властивостей як єдиного цілого, оскільки ціле (система) володіє такими якостями, якими не володіє жоден його складник. Наявність таких властивостей зумовлена результатом виникнення між елементами синергетичного зв'язку. Як інструментарій системного підходу розглядають системний аналіз, що дає змогу на будь-якому етапі прийняття рішень визначити ланцюги прямих і зворотних зв'язків у соціально-економічних системах, які відносяться до складних або дуже складних систем.

Система економічної безпеки підприємства володіє всіма властивостями кібернетичної системи, зокрема наявністю каналів інформації між її окремими елементами; багатоваріантністю поведінки системи; керованістю та цілеспрямованістю системи [18].

Системний підхід передбачає дослідження якомога більшої кількості зв'язків між елементами системи та об'єктами зовнішнього середовища для виявлення та аналізу найістотніших з них. Однією з основних проблем застосування системного підходу до дослідження економічної безпеки підприємства є правильна специфікація системи, виявлення усіх істотних її елементів та встановлення всієї сукупності зв'язків між ними.

**Система економічної безпеки підприємства** – це 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. 4.1). Системоформуючими елементами безпеки є політика підприємства та її принципи у сфері безпеки, механізм функціонування, функції суб'єктів, засоби управління. Суб'єкти системи економічної безпеки підприємства мають більш складний та специфічний характер, що зумовлено особливостями і характеристиками об'єкта, а також певними специфічними умовами середовища функціонування [46].

До суб'єктів системи можна віднести осіб, підрозділи, служби, органи, установи, міністерства та відомства, які безпосередньо забезпечують економічну безпеку підприємства.



Рис. 4.1. Система економічної безпеки підприємства

Виходячи з багаточисельності **суб'єктів** аналізованої системи, їх можна поділити на дві групи: внутрішні та зовнішні. До першої групи відносяться особи та підрозділи, які здійснюють функції гарантування безпеки безпосередньо на підприємстві (працівники служби економічної безпеки та інші підрозділи, які опосередковано виконують завдання, пов'язані з безпекою підприємства). Це планово-економічний, фінансовий та юридичний відділи, служба внутрішнього аудиту, відділ кадрів тощо.

До **зовнішніх суб'єктів** економічної безпеки підприємства відносяться інституції, які знаходяться в зовнішньому середовищі функціонування підприємства (за його межами) та створюють умови для забезпечення його безпеки, зокрема:

1) законодавчі органи влади, що створюють правову основу діяльності із забезпечення економічної безпеки на всіх рівнях ієрархії управління економікою; формують законодавчу базу функціонування і захисту підприємницької діяльності в різних її аспектах та її виконання;

2) виконавчі органи влади, які проводять державну політику в сфері безпеки шляхом здійснення фінансового, податкового, митного, валютно-експортного та інших видів контролю;

3) правоохоронні органи, які ведуть боротьбу зі злочинністю;

4) судові органи, які забезпечують дотримання прав і законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності та персоналу;

5) система навчально-наукових закладів та установ, діяльність якої спрямована на підготовку кадрів і проведення наукових досліджень з проблем безпеки;

6) сукупність недержавних охоронних агентств, аналітичних центрів та інформаційних служб, що надають послуги з охорони об'єктів, захисту даних та збору інформації;

7) страхові, гарантійні, консалтингові установи, які надають послуги, що посилюють окремі аспекти економічної безпеки підприємства.

Потрібно зазначити, що усвідомлення ролі зовнішніх інституцій суб'єктами системи безпеки підприємства є певною мірою умовним [10].

**Політика забезпечення економічної безпеки підприємства** – комплекс заходів, які мають економічну та правову природу і спрямовані на досягнення та підтримку безпечного стану життєздатності підприємства, що здійснюються відповідно до стратегічного плану його розвитку.

**Об'єктом** системи безпеки є все те, на що спрямовані зусилля щодо її забезпечення, а саме: інформація, персонал, сукупність майнових і немайнових прав та економічних інтересів підприємства, трансформація стану яких призводить до зміни рівня його фінансово-економічної безпеки.

Для ефективної реалізації політики забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно володіти достатнім обсягом ресурсів, а саме:

– фінансових (передбачає наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів для належного фінансового забезпечення заходів політики гарантування безпеки);

– кадрових (наявність на підприємстві кваліфікованого персоналу, здатного реалізовувати політику гарантування безпеки за кожною зі складових її об'єктів);

– інформаційних (інформування персоналу підприємства про заходи політики); технічних (передбачає використання технічних можливостей для забезпечення виконання заходів політики).

**Головна мета** політики забезпечення економічної безпеки підприємства – це гарантування його стабільності та максимальної ефективності життєздатності протягом усього життєвого циклу.

До основних **завдань** забезпечення економічної безпеки підприємства відносяться:

– забезпечення ефективного використання економічних ресурсів;

– запобігання негативному впливу різноманітних чинників середовища функціонування;

– забезпечення фінансової стійкості й платоспроможності;

– гарантування захисту інформації, охорони комерційної таємниці;  
– досягнення безпеки персоналу;  
– захист інтелектуальної власності, матеріальних та фінансових цінностей підприємства.

**Принцип функціонування системи економічної безпеки** – це керівне правило, вихідне положення, якого необхідно дотримуватися в процесі підтримання економічної безпеки в належному стані. Основні принципи функціонування системи управління в рамках концепції безпечного функціонування підприємства полягають в наступному:

- 1) безумовне задоволення як загальних потреб підприємства, так і його робітників;
- 2) гнучкість структури економічного потенціалу, що забезпечує його стабільне функціонування у теперішньому та безпечну діяльність у майбутньому;
- 3) постійне очікування загроз;
- 4) здатність структури управління швидко реагувати на загрози та ефективно використовувати існуючі можливості;
- 5) ефективна інформаційна забезпеченість процесів планування та використання стратегій підприємства;
- 6) усвідомлення суспільством важливості створення сприятливих умов для здійснення підприємством заходів з підтримки власної економічної безпеки (рис. 4.2).

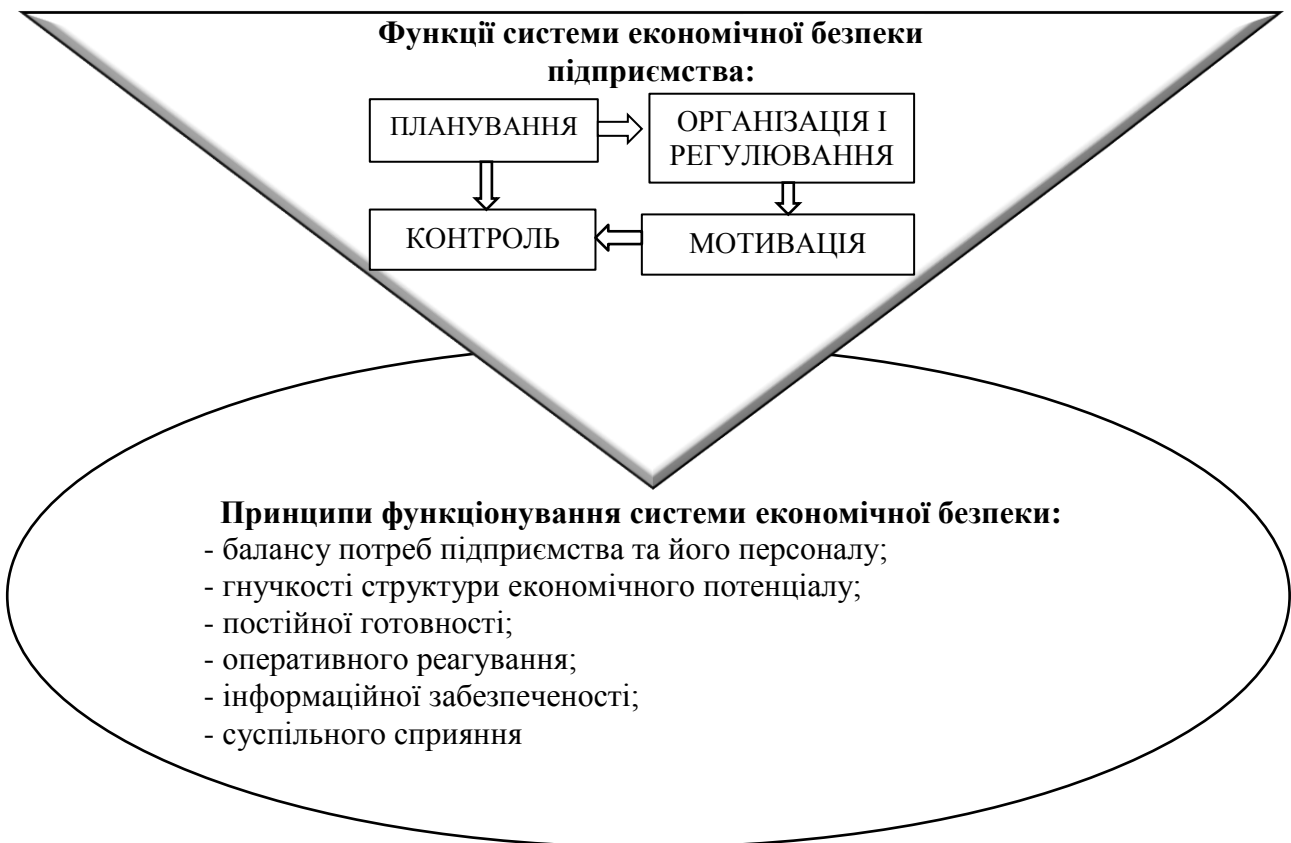


Рис. 4.2. Принципи та функції системи економічної безпеки підприємства

Принципи системи ЕБП є базою здійснення **функцій системи ЕБП**, які в загальному вигляді являють собою послідовність чотирьох етапів: планування, організації і регулювання, мотивації і контролю.

Найважливішою функцією системи економічної безпеки підприємства є стратегічне **планування**, що передбачає розроблення стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства. У цьому документі необхідно задати якісні параметри використання корпоративних ресурсів підприємства в поєднанні з його організаційно-функціональною структурою і взаємозв'язками структурних підрозділів, а також деякі кількісні орієнтири забезпечення функціональних складових та економічної безпеки підприємства в цілому. На основі розробленого стратегічного плану необхідно виробити загальні й функціональні рекомендації щодо реалізації планових установок, які, якщо це якщо це можливо, повинні містити певні кількісні характеристики і спеціальні додатки до стратегічного плану.

На етапі **організації і регулювання** суб'єкт управління застосовує різноманітні економічні та неекономічні інструменти і технології з метою цілеспрямованого впливу на об'єкт.

**Мотивація** – це комплекс заходів, що підвищують особисту зацікавленість співробітника в якості виконуваних їм обов'язків у системі економічної безпеки.

**Контроль** у вигляді обліку, аналізу і аудиту становить зворотний зв'язок між наміченими на підприємстві цілями і ступенем їх реалізації.

**Метод** – це спосіб забезпечення або реалізації економічної безпеки. Серед основних методів механізму можна виділити наступні:

- 1) аналітична обробка інформації про досвід щодо забезпечення економічної безпеки інших підприємств і аналіз конкурентних переваг;
- 2) збирання, накопичення, аналітична обробка інформації, що характеризує стан підприємства;
- 3) стратегічне планування забезпечення економічної безпеки;
- 4) постійний моніторинг і аналіз умов, чинників, загроз та індикаторів економічної безпеки;
- 5) прогнозування умов, чинників, загроз та індикаторів економічної безпеки;
- 6) розробка та здійснення заходів щодо підтримання економічної безпеки на належному рівні.

У якості конкретних **інструментів** забезпечення економічної безпеки підприємства можуть використовувати: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг та ін.

*SWOT-аналіз* – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації.

*PEST-аналіз* – маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію компанії.

*Бенчмаркінг* (від англ. benchmarking – встановлення контрольної точки) – 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 [18]

## **4.2. Концепція економічної безпеки підприємства**

Вивчення поняття та компонентів системи економічної безпеки підприємства є основою розробки концепції її забезпечення.

В основі розроблення комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства повинна лежати визначена концепція, яка враховує такі аспекти:

- кожне підприємство є системою, яка включає різні, пов'язані між собою складники. Для забезпечення належного ступеня захисту від можливих негативних впливів необхідно протипоставити діяльність, яка б носила комплексний характер;

- система економічної безпеки не може бути однаковою на різних підприємствах. Вона залежить від характеру діяльності, потенціалу підприємства тощо;

- система економічної безпеки окремого підприємства повинна бути відносно самостійною і відособленою по відношенню до аналогічних систем безпеки інших економічних суб'єктів;

- система економічної безпеки підприємства повинна бути тільки комплексною, оскільки створення умов економічної безпеки тісно пов'язане із забезпеченням науково-технічної, кадрової, інформаційної, правової, фізичної безпеки тощо [18].

*Концепція економічної безпеки підприємства* являє собою документ, в якому відображені головні положення щодо формування та організації управління економічною безпекою підприємства [Мойсеєнко]. Іншими словами, концепція економічної безпеки підприємства є документально оформленою точкою зору суб'єкта щодо забезпечення власної безпеки, відповідно до якої у подальшому і будується система економічної безпеки.

Концепція фінансово-економічної безпеки має довільну форму, приймається вищим керівним органом суб'єкта підприємництва та, як правило, містить наступні головні розділи:

### *1. Загальні положення.*

У цьому розділі дається визначення усіх понять та термінів, які й будуть далі використовуватися у Концепції (економічна безпека підприємства;

економічні інтереси підприємства; загроза економічним інтересам підприємства; система управління економічною безпекою підприємства тощо).

## *II. Загрози економічній безпеці підприємства.*

Цей розділ містить характеристику ринку, перелік потенційних та реальних загроз економічній безпеці підприємства; джерела цих загроз та можливі їхні негативні наслідки для економічної діяльності підприємства.

*III. Основи формування та організації управління економічною безпекою підприємства.*

У цьому розділі наводиться перелік суб'єктів та об'єктів управління економічною безпекою; головні принципи, мету, завдання та функції управління економічною безпекою.

## *IV. Механізми управління економічною безпекою підприємства.*

Цей розділ містить короткий опис механізмів управління економічною безпекою підприємства, методів та заходів забезпечення нейтралізації, ліквідації чи мінімізації загроз його економічним інтересам.

Крім наведених, Концепція може містити такі розділи як “Фінансове забезпечення управління економічною безпекою підприємства”; “Відповідальність за рівень економічної безпеки підприємства” тощо [29].

Для розроблення адекватної потребам підприємства концепції економічної безпеки необхідно здійснити наступне:

- обґрунтувати бажаний підсумковий стан, який відповідав би уявленням про економічну безпеку власників та персоналу підприємства;

- визначити природу об'єкта, на який будуть спрямовані зусилля по забезпеченню безпеки, його генезис, структуру, місце в суспільному виробництві, механізмів і схем роботи, ролі і забезпеченості різними ресурсами, його стратегічних і тактичних планів;

- сформулювати уявлення не тільки про глобальної місії, а й про локальні цілі функціонування даного конкретного підприємства, в інтересах якого буде здійснюватися робота щодо забезпечення економічної безпеки;

- на підставі висновків попередніх пунктів виявити, проаналізувати та оцінити фактори успіху і чинники ризику, тобто реальні і потенційні можливості успіху і джерела загрози, що впливають на реалізацію інтересів і цілей підприємства, причому як зовнішні, так і внутрішні;

- сформулювати системне бачення про схему бізнес-процесів підприємства, про внутрішні і зовнішні реалії, процеси і тенденціях його життєдіяльності;

- визначити необхідні для захисту схеми напрямки роботи, а також їх пріоритетність, функціональні співвідношення і взаємозв'язки;

- окреслити контури формованої системи безпеки та її “робочий інструментарій” (наприклад, служба безпеки, її розміри, структура, розширення вертикальних і горизонтальних зв'язків підтримки; створення запасних юридичних осіб; приховування при необхідності реальних засновників і інвесторів; ліквідація або модифікація ризикованих ділянок схеми і т. д.);

- привести сформовану концепцію у відповідність з наявними та можливими ресурсами: фінансовими, людськими, адміністративними та

іншими. Швидше за все, на даному етапі концепція знову буде піддана коригуванню через ресурсні обмеження. Але потрібно розуміти, що тільки жорстка “прив'язка” до реальних ресурсів, що виділяється, обсяг яких можна порівняти з можливостями і цілями підприємства, зробить концепцію роботи реалістичною і життєздатною;

– логічним продовженням попередніх кроків є складання конкретної програми дій, спрямованих на їх реалізацію;

– власне практична робота, яка реалізує концепцію. На цьому етапі концепція постійно тестується життям, оптимізується і добудовується з урахуванням як можливих конструктивних дефектів, так і в зв'язку з появою в житті підприємства та в навколишньому середовищі нових явищ і факторів. Важливо відзначити, що даний етап формування концепції є постійно діючим елементом і повинен здійснюватися безперервно, протягом усього життя підприємства – в іншому випадку його система безпеки швидко втрачає необхідну адаптивність і перестає відповідати мінливим реаліям життя [Тумар].

Такий у загальних рисах науковий алгоритм формування концепції економічної безпеки практично будь-якого підприємства.

### **4.3. Стратегія економічної безпеки підприємства та її реалізація**

Стратегічна орієнтація діяльності підприємства є важливою передумовою його функціонування, особливо в ринкових умовах. Проте стратегічне управління повинно стосуватися всіх напрямів діяльності підприємства, зокрема й економічної безпеки, незважаючи на те, що в умовах нестабільності соціально-економічного та політичного середовища належне управління безпекою ускладнене низкою проблем, передусім такими, як нестабільність економіки та її державного регулювання, недосконалість і нестабільність правового середовища, значна тінізація ринку і тиск з боку більш потужних конкурентів включно з недобросовісними, прояви рейдерства, недостатність фінансового забезпечення та багато ін. За таких умов при стратегічному управлінні підприємством потрібно враховувати:

1) циклічність розвитку та особливості трансформацій вітчизняної економіки, від чого залежить вибір інструментів, методик і моделей безпеки підприємства;

2) необхідність використання системного, ситуаційного та цільового підходів при виборі стратегічних пріоритетів розвитку, що в умовах невизначеності зовнішнього середовища дозволяє окреслити перспективи розвитку з врахуванням ризиків;

3) перевірені практикою методи, інструменти і моделі стратегічного управління [10].

Стратегічне управління системою економічної безпеки включає в себе сукупність основоположних поглядів та ідей на розвиток системи економічної безпеки підприємства з урахуванням можливої трансформації існуючих та



появи нових небезпек і загроз для його діяльності та економічної безпеки у найближчій та віддаленій перспективах.

В умовах високої невизначеності процесів, які відбуваються у світовій та вітчизняній економіці, стабільна робота підприємства значною мірою залежить від його готовності і здатності адекватно реагувати на реальні та потенційні несприятливі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. Це можна зробити тільки за умови ефективного стратегічного управління діяльністю підприємства та його системи економічної безпеки. Стратегічне управління дозволяє не тільки своєчасно реагувати на існуючі небезпеки і загрози, але й також прогнозувати, оцінювати і здійснювати своєчасну підготовку до тих небезпек і загроз, які можуть виникнути у найближчій та віддаленій перспективі. Це обумовлено тим, що система економічної безпеки має складну структуру, яка складається із значного числа зовнішніх і внутрішніх суб'єктів, а також має матеріально-технічну базу і використовує складні технології, форми і методи роботи з протидії небезпекам і загрозам для діяльності підприємства і його економічної безпеки.

Для того, що організувати ефективну діяльність системи економічної безпеки, необхідно вирішити низку складних завдань щодо створення механізмів управління і взаємодії, за допомогою яких можна синхронізувати діяльність усіх суб'єктів системи економічної безпеки. Це досить складне комплексне завдання, вирішення якого потребує певного часу і матеріальних витрат, а також відповідної підготовки фахівців системи економічної безпеки, керівників і всього персоналу підприємства. Для успішного його вирішення необхідно:

1) Спрогнозувати можливий розвиток процесів, які відбуваються у світовій та вітчизняній економіках, а також в тому сегменті економіки, де працює підприємство. Особливу увагу при цьому необхідно приділяти факторам небезпек і загроз для діяльності підприємства, їх сучасному стану, можливої трансформації і ступеня негативного впливу на діяльність підприємства і його економічну безпеку в даний час, у найближчій та віддаленій перспективі.

2) Розробити модель перспективної системи економічної безпеки, здатної ефективно протидіяти не тільки реально існуючим небезпекам і загрозам економічній безпеці підприємства, але і тим, що можуть виникнути в найближчій та віддаленій перспективах. А також спланувати та здійснити поетапне її створення на підприємстві.

3) Здійснити поетапне оснащення системи економічної безпеки підприємства засобами сигналізації, відеоспостереження, захисту та іншими технічними засобами, які існують в даний час, а також їх перспективними зразками, що тільки розробляються і можуть з'явитися на ринку в найближчій та віддаленій перспективах.

4) Організувати безперервну освіту і професійне навчання співробітників системи економічної безпеки.

5) Налагодити, підтримувати і розвивати постійну взаємодію з органами державної влади та правоохоронними органами.

6) Сприяти розробці законів та інших правових актів, які регламентують діяльність недержавної системи безпеки та її суб'єктів.

Всі перераховані вище завдання для свого вирішення вимагають точного прогнозу можливого розвитку подій у зовнішньому середовищі підприємств у даний час і в перспективі, певного часу для їх вирішення, відповідних фінансових та матеріально-технічних засобів, підготовленого персоналу. Тому для їх вирішення потрібне стратегічне планування, що дозволяє не тільки створити систему економічної безпеки, здатну протистояти сучасним небезпекам і загрозам, але й гармонійно розвиватися з урахуванням з прогнозованої трансформації цих небезпек і загроз у найближчій та віддаленій перспективах.

Сучасна система економічної безпеки дуже складна та інерційна, тому вимагає складного еволюційного розвитку, що потребує часу, наступності, відповідного фінансування та матеріально-технічного оснащення, постійного підвищення рівня знань керівників і персоналу підприємства і насамперед його штатного підрозділу економічної безпеки (служби економічної безпеки, відділу економічної безпеки, департаменту економічної безпеки, управління економічної безпеки та ін.) Такий розвиток системи економічної безпеки можливий лише за умови стратегічного планування її діяльності.

В основі стратегічного планування лежить стратегія економічної безпеки, яка розробляється на період від одного до п'яти–десяти років у залежності від розмірів підприємства, того, чим воно займається, його прибутковості, перспектив та динаміки розвитку, рівня конкуренції, в тому числі недобросовісної, та багатьох інших факторів [Управління].

**Стратегія економічної безпеки підприємства** – це довготривалі, найбільш принципові і важливі установки, плани, наміри керівників (власників) підприємства, спрямовані на створення та постійний розвиток системи економічної безпеки, здатної адекватно протидіяти всім внутрішнім та зовнішнім небезпекам і загрозам його стабільної роботи та розвитку в даний час, а також у найближчій та віддаленій перспективах.

Стратегія економічної безпеки підприємства повинна розроблятися з урахуванням реально існуючих і потенційно можливих небезпек і загроз для його діяльності. А також специфіки діяльності й особливостей самого підприємства, існуючих у нього можливостей і прагнення створити систему економічної безпеки певного рівня.

Рівень системи економічної безпеки визначається керівниками (власниками) підприємства.

Основний зміст і напрямок стратегії економічної безпеки визначають керівники (власники) підприємства, вони ж очолюють створену групу з її розробці.

До складу групи розробників можуть входити керівники та провідні фахівці структурних підрозділів підприємства, в тому числі його штатного підрозділу економічної безпеки.

Для того, щоб розробити ефективну стратегію економічної безпеки, її розробники повинні добре знати становище підприємства на ринку, а також процеси, що відбуваються в його внутрішньому та зовнішньому середовищі. Тільки маючи чітке уявлення про те, що відбувається на ринку, та насамперед про всі чинники небезпек і загроз для діяльності підприємства, а також щодо існуючих і перспективних інноваційних технологій та інженерно-технічних засобів у сфері економічної безпеки, можна розробити ефективну стратегію економічної безпеки, здатну забезпечити створення сприятливих умов для стабільного функціонування і розвитку підприємства. І в кінцевому підсумку досягнення ним поставлених бізнес-цілей.

Стратегія економічної безпеки повинна складатися з розділів, які включають основні заходи щодо розвитку системи економічної безпеки. У тому числі:

- удосконалення матеріально-технічної бази системи економічної безпеки;
- підвищення професіоналізму кадрового складу штатного підрозділу економічної безпеки;
- впровадження інноваційних технологій, інструментів, методів і методик протидії, попередження або суттєвого зниження негативного впливу чинників небезпек і загроз зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства;
- впровадження ефективних механізмів управління і взаємодії внутрішніх і зовнішніх суб'єктів системи економічної безпеки підприємства;
- розвиток структури системи економічної безпеки підприємства;
- удосконалення правової бази організації та діяльності системи економічної безпеки [19].

Визначальні завдання економічної безпеки у процедурі стратегічного планування розвитку підприємства полягають в оцінці рівня й описі характеристик стану безпеки за кожною стратегічною альтернативою, дослідженні ризиків і чинників впливу на реалізацію стратегії, узгодженні обраної стратегії розвитку підприємства з основами його життєдіяльності при формуванні кінцевої стратегії, моніторингу стану безпеки та врахуванні його зміни при коригуванні економічної стратегії розвитку (рис. 4.3). Роль стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства є істотною, адже разом із корпоративною стратегією окреслює мету, напрямок і перспективи більш передбачуваного розвитку підприємства, що, у свою чергу, є основою гарантування ефективності та стабільності функціонування [10].

Підходи до обрання підприємством стратегічних рішень у сфері безпеки на рис. 4.4.

У міру збільшення рівня ризику та, відповідно, зниження економічної безпеки підприємства необхідно активізувати діяльність із зміцнення безпеки, що потребує збільшення обсягів фінансування таких заходів або здійснення

окремих організаційних дій. Відповідно, якщо стан безпеки низький, проте підприємство має змогу виділити на політику управління безпекою значні фінансові ресурси, доцільно обирати стратегію “інституціоналізації та послідовного зміцнення”. Згідно з нею підприємству потрібно здійснити комплекс заходів інституційного та організаційного характеру, які передбачають створення відповідних внутрішніх нормативних документів, що регламентують діяльність підприємства з безпеки та створити відповідну структуру (відділ, службу) чи надати певні повноваження вже існуючим відділам. Крім того, ця стратегія передбачає здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування на предмет виявлення чинників впливу на функціональні складові безпеки, вжиття превентивних заходів із недопущення реалізації потенційних загроз.

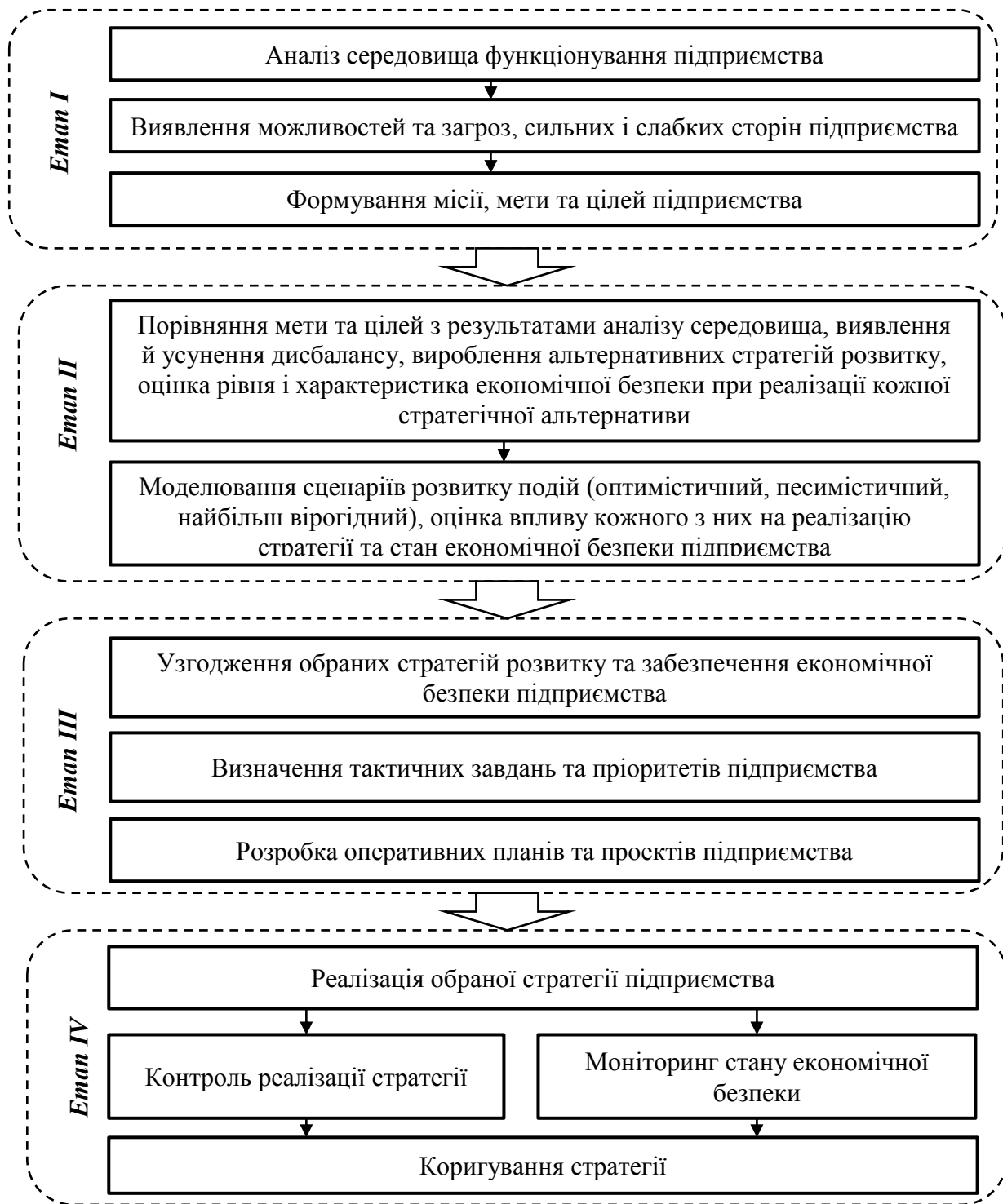


Рис. 4.3. Місце фінансово-економічної безпеки у процедурі стратегічного планування розвитку підприємства[10]

Якщо стан безпеки низький, а фінансові можливості підприємства середні, то доцільно обрати стратегію “сегментованого забезпечення”, що передбачає виділення коштів на безпеку за найбільш важливими (найменш захищеними від економічних ризиків) аспектами діяльності (функціональними складовими безпеки) з метою недопущення критичних змін життєдіяльності.

<b>Стан безпеки</b>	Прийнятний	Система планового забезпечення	Комплексного гарантування	Відшкодування збитку
	Задовільний	Швидкого реагування	Раптового реагування	Часткового врахування
	Низький та критичний	Інституціоналізації та послідовного зміцнення	Сегментованого забезпечення	Делегування функцій
		Високі (фінансові можливості перевищують необхідні витрати на гарантування безпеки)	Середні (фінансові можливості відповідають потребам у витратах на забезпечення безпеки)	Малі (фінансові можливості не дозволяють повною мірою здійснювати діяльність із забезпечення безпеки)

**Фінансові можливості підприємства відносно реалізації заходів із безпеки**

Рис. 4.4. Матриця визначення стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства [10]

У випадку обмежених фінансових можливостей та низького стану безпеки суб'єкту господарювання доцільно обрати стратегію “делегування функцій”, яка передбачає надання повноважень з безпеки існуючим службам та відділам підприємства.

У випадку, коли підприємство володіє достатніми фінансовими ресурсами та функціонує в умовах незначного ризику, воно може обрати стратегію, спрямовану на швидке реагування при настанні загроз. Політика фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання в такому випадку передбачає моніторинг середовища його функціонування (як внутрішнього, так і зовнішнього) з метою якнайшвидшого реагування та вжиття заходів щодо ліквідації загроз, що настали або реалізуються в найближчій перспективі.

Якщо стан економічної безпеки та фінансові можливості суб'єкта господарювання середні, то потрібно звернути увагу на реалізацію стратегії “раптового реагування”. Цей варіант поведінки дозволяє при середніх фінансових можливостях здійснювати контроль стану безпеки за функціональними складовими та негайно реагувати (ліквідовувати) на загрози, що виникають. Тобто підприємство діє в умовах, коли виділені засоби здатні послабити або запобігти дії загрозам, проте ймовірна ситуація, при якій воно може й зазнати деяких втрат.

У ситуації, коли підприємство немає достатніх фінансових ресурсів на політику безпеки та діє в умовах середнього рівня ризику, воно може обрати стратегію “часткового врахування”, яка передбачає здійснення заходів для запобігання окремих, лише найбільш істотних ризиків, свідомо приймаючи на себе ризик настання менш значних загроз. Діяльність підприємства зводиться до часткового врахування витрат, пов’язаних із реалізацією загроз.

За прийнятного стану фінансово-економічної безпеки підприємству з великими фінансовими можливостями пропонується використовувати стратегію “системного планового забезпечення”. Це передбачає виділення достатньої кількості ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових), необхідних для планування основних показників, повноцінного моніторингу, контролю та забезпечення безпеки за кожною функціональною складовою в умовах низької ймовірності настання загрози. Зрозуміло, що цей тип стратегії найкращий, адже гарантується найповніша системна сукупність заходів управління безпекою при найменш ймовірному настанні загроз.

У випадку середніх фінансових можливостей та прийнятного стану безпеки доцільною видається реалізація стратегії “комплексного гарантування”. Підприємство, володіючи середніми фінансовими ресурсами та діючи в умовах низької ймовірності настання загроз, здатне фокусувати політику в сфері безпеки за окремими функціональними складовими. Стратегію “відшкодування збитку” доцільно обирати тим підприємствам, які при фінансових обмеженнях здійснюють діяльність в умовах прийнятного стану безпеки і спроможні відшкодувати (компенсувати) зазані збитки. Розширення переліку типів стратегічних підходів до управління економічною безпекою підприємства дозволяє не лише вдосконалити методологічний апарат політики її забезпечення, але й підводить до висновку про необхідність визначення місця стратегії безпеки в системі стратегічного управління [10].

Найважливішим завданням стратегічного управління в сфері економічної безпеки є ефективна реалізація прийнятої стратегії. Завдання реалізації стратегії економічної безпеки полягає в правильній оцінці її місця у загальній стратегії підприємства, а також у професійному виконанні в намічені терміни всіх запланованих заходів та отримання необхідних результатів.

**Робота з реалізації стратегії** належить до сфери адміністративної діяльності та включає вирішення наступних завдань:

- створення ефективної структури служби економічної безпеки та підбір персоналу високої кваліфікації;
- виділення необхідних фінансових ресурсів;
- забезпечення сучасними технічними засобами отримання та захисту інформації, а також охорони і захисту персоналу і матеріальних цінностей;
- створення організаційних можливостей для залучення провідних фахівців і всього персоналу підприємства до виконання стратегії;
- визначення внутрішньої і зовнішньої політики організації, що забезпечує реалізацію стратегії економічної безпеки.

Розробка стратегії економічної безпеки здійснюється безпосередньо керівниками (власниками) підприємства, а також керівниками його структурних підрозділів, провідними спеціалістами та експертами з питань економічної безпеки. Керівники (власники) підприємства визначають спільні підходи до побудови системи економічної безпеки, напрями, основні завдання і принципи її діяльності, механізми управління і взаємодії, а також порядок фінансування та матеріально технічного забезпечення. Безпосередньо стратегію економічної безпеки розробляють фахівці штатного підрозділу економічної безпеки під керівництвом його керівника та із залученням, у разі потреби, провідних фахівців інших структурних підрозділів підприємства. Відповідальність за розробку і реалізацію стратегії економічної безпеки несе, насамперед, вище керівництво підприємства [19].



## ТЕМА 5

### ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Форми та інструменти організації економічної безпеки підприємства

5.2. Служба безпеки як складова суб'єкта підприємницької діяльності: структура, завдання та функції

5.3. Шляхи вдосконалення діяльності служби безпеки підприємства

#### **5.1. Форми та інструменти організації економічної безпеки підприємства**

Грамотно організоване забезпечення безпеки підприємств утворює передумови для зменшення їх збитків та нанесення їм шкоди, збереження іміджу і конкурентоспроможності на ринку.

Особливість сучасної організації безпеки бізнесу в Україні характеризують наступні показники: великий бізнес на 100 % забезпечує свою безпеку власними силами та засобами, спираючись при цьому на могутність своїх зв'язків у державному апараті. Середній бізнес у забезпеченні безпеки своєї діяльності використовує власні сили та засоби, можливості залучених суб'єктів, що надають послуги безпеки і в окремих випадках користується напрацьованими зв'язками у правоохоронних органах та органах влади.

Малий бізнес, як правило, використовує можливості залучених суб'єктів з надання окремих послуг з безпеки, нерідко лише тимчасово. Власний потенціал безпеки забезпечується професійними навичками та кваліфікацією працівників суб'єкта. У окремих випадках можуть формуватись та використовуватись відповідні зв'язки з представниками державних органів з метою захисту інтересів суб'єктів малого бізнесу.

Тобто в організації безпеки у якості основних інструментів використовують: власні сили та засоби, залучені сили та засоби, зв'язки у державних структурах. Слід звернути увагу на переваги і недоліки кожного із таких інструментів. При забезпеченні безпеки діяльності суб'єктів підприємництва власними силами та засобами представники їх сил безпеки мають враховувати правову невизначеність даного виду діяльності (безпеки). Створені ними підрозділи безпеки не можуть знаходитись у стані конкуренції з іншими підрозділами, їх діяльність не передбачає виробництва продукції, її реалізації та отримання прибутку. Функції підрозділів безпеки є похідними від основної діяльності суб'єктів підприємництва, спрямованими на забезпечення такої діяльності від посягань на неї. До недоліків забезпечення безпеки власними силами та засобами суб'єктів підприємництва також можна віднести домінування у тактиці і стратегії діяльності підрозділів безпеки думки керівників та власників суб'єктів, навіть тоді коли останні є недостатньо компетентними у питаннях безпеки бізнесу; відсутність спеціальних

економічних чи інших знань, необхідних для прийняття рішень, які формуються профільними спеціалістами суб'єктів; клонованість у комплектуванні підрозділів безпеки; інерційність в удосконаленні діяльності підрозділів безпеки.

Перевагами організації безпеки діяльності суб'єктів підприємництва за рахунок власних сил і засобів є висока керованість ними, швидка реакція на різного роду негаразди, гнучка структура, яка може швидко змінюватись залежно від зміни видів напрямів діяльності.

Суб'єкти господарювання, діяльністю яких є надання послуг безпеки, єдиною умовою свого виживання на ринку мають рівень професійної якості своїх послуг. Їх конкурентоспроможність забезпечується одним єдиним фактором – якістю продукції та ефективністю послуг. За таких умов більшість суб'єктів спеціалізуються у вузькому спектрі послуг доводячи їх до високого ступеня професійності: охоронні, детективні послуги, послуги з економічної, інформаційної, кадрової та інших видів безпеки. Тобто, у порівнянні з власними силами безпеки суб'єктів підприємництва, спеціалізовані з питань безпеки суб'єкти господарювання значно ретельніше відносяться до якості виконання заходів безпеки і з високим рівнем професійності.

Недарма ж іноземні суб'єкти підприємництва у більш ніж 80 % випадків надають перевагу спеціалізованим фірмам, агентствам, підприємствам, що надають послуги безпеки, формуючи договірні взаємовідносини з ними та залишаючи за собою функцію управління створеною на такій основі системою безпеки.

До недоліків організації безпеки діяльності суб'єктів підприємництва із залученням спеціалізованих фірм, агентств, підприємств можна віднести існуючу недовіру у взаємовідносинах вказаних суб'єктів, складність притягнення до відповідальності суб'єктів безпеки у разі порушення ними зобов'язань чи режиму безпеки, невміння управляти системою безпеки, створеною із залучених сил та засобів, наявність конфліктів у взаємовідносинах суб'єктів та ін.

Маючи на увазі в організації безпеки такий інструмент як зв'язки можна сказати, що він діє ефективно доти, доки зберігається взаємний інтерес, який з часом може підвищуватись або понижуватись, що в тому і іншому випадку може вести до протилежного результату.

Тобто, такий інструмент може використовуватись як тимчасовий і додатковий до двох попередніх. Незважаючи на те яким чином організовується безпека (в тому числі і економічна) суб'єктів підприємництва важливого значення набуває грамотне виконання самого процесу організації, оскільки він є одним із елементів управління безпекою. При організації безпеки знаходяться найбільш оптимальні підходи до захисту інтересів суб'єктів підприємництва, протидії негативному впливу небезпек і загроз, мінімізації ризиків.

## 5.2. Служба безпеки як складова суб'єкта підприємницької діяльності: структура, завдання та функції

**Служба економічної безпеки (СЕБ)** є – це штатний структурний підрозділ, який підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства і здійснює у взаємодії з іншими структурними підрозділами підприємства, а також суб'єктами державної та недержавної системи безпеки рішення задач по протидії небезпекам і загрозам для діяльності підприємства.

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

Як уже було загадано вище, загрози економічній безпеці існують завжди. Очевидно, що ці загрози мають різний рівень важливості і різні методи усунення (нейтралізації). На практиці дуже важливо правильно визначити місце служби економічної безпеки в структурі підприємства (підпорядкованість, права та обов'язки, функціональні можливості). Від цього сильно залежить ступінь забезпечення економічної безпеки.

Організаційна структура підприємства багато в чому визначає побудову основних бізнес-процесів, а також впливає на поточну діяльність підприємства. Що стосується СЕБ, то її підпорядкованість (підзвітність) – вельми важливий аспект діяльності підприємства. У всіх осіб, які так чи інакше мають відношення до фінансово-господарської діяльності підприємства, є свої власні інтереси. Найчастіше вони вступають в конфлікт з аналогічними інтересами інших сторін або навіть самого підприємства. Протиріччя тієї чи іншої природи і інтенсивності між акціонерами (власниками), радою директорів і генеральним директором, директором і менеджментом – не рідкість, а скоріше постійне явище.

СЕБ підприємства – підрозділ, яке повинен підтримувати дотримання інтересів підприємства. Питання полягає у тому, на чий бік стане ця служба при переростанні суперечностей у конфлікт. Швидше за все, це буде та сторона, яка “привела” в організацію, “призначила” керівника СЕБ. Можливо, це буде сторона, якій СЕБ підпорядкована або підзвітна. Якщо інтереси цієї сторони розійдуться з інтересами підприємства, то СЕБ вже, можливо, буде грати роль особистої служби безпеки тієї чи іншої персони або групи осіб, а не СЕБ підприємства. Такі сценарії слід враховувати при формуванні організаційної структури підприємства.

Рівень підпорядкованості СЕБ також визначає її повноваження і роль у діяльності підприємства і можливості виконання своїх обов'язків. Так, якщо СЕБ здатна впливати на організаційну структуру підприємства, то вона, швидше за все, зможе сформувати цілісну систему забезпечення економічної безпеки. Якщо її можливості є вужчими, то відповідно знижується і рівень забезпечення економічної безпеки.

Варто відзначити, що ряд загроз економічній безпеці може бути закладений вже на рівні статуту підприємства. Тому діяльність по забезпеченню економічної безпеки повинна починатися з аналізу статуту підприємства. Що характерно, проведення заходів по забезпеченню економічної безпеки на чотирьох вищих рівнях носить по відношенню до нанесення економічного збитку підприємству превентивний характер, на наступному рівні – за часом приблизно збігається з можливим нанесенням шкоди, на найнижчому рівні – слідує після можливого нанесення шкоди.

СЕБ підприємства підпорядковується керівнику підприємства і створюється його наказом. Структура і штат СЕБ в залежності від обсягу робіт і 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.

Структура Положення про службу безпеки фірми має наступні складові частини:

**А. Загальні положення.** Тут підкреслюється, що усі структури системи захисту фірми є її функціональними підрозділами і безпосередньо підпорядковуються Президентіві фірми, а також визначається загальна функція служби захисту, яка спрямована на придушення, або усунення чи нейтралізацію чинників, що перешкоджають виконанню місії фірми та її розвитку.

Тут же має бути визначена нормативна база функціонування служби безпеки фірми (Закони і підзаконні акти Президента, ВР і КМ України, міжнародні закони і угоди, локальні норми – передусім Статут фірми, накази і розпорядження її керівника).

У цьому розділі також повинні бути чітко визначені загальні та часткові принципи, які є в основі функціонування служби безпеки фірми.

**Б. Основні задачі системи безпеки.** Основні задачі служби безпеки та її складових частин (ділової розвідки та системи захисту) визначаються предметом діяльності. Але вони можуть бути конкретизовані і розкриті детальніше.

**В. Функції системи безпеки підприємства.** Функції служби безпеки визначаються задачами.

**Г. Права і обов'язки працівників служби безпеки підприємства.** У свою чергу визначаються їх функціональною роллю.

**Д. Структура служби безпеки.** В цьому розділі визначаються самостійні підрозділи служби безпеки, якщо такі виділяються (система захисту, підрозділи охорони майна, персональної охорони, інформаційного і комп'ютерного захисту), а також інші функціональні підрозділи фірми, які виконують самостійні програми її захисту (наприклад, юридична служба, технологічний відділ, відділ кадрів, фінансовий відділ, відділ обліку тощо). В цьому розділі визначається підпорядкованість підрозділів та їх керівників з

питань безпеки (особливо це стосується функціональних підрозділів, які самостійно вирішують проблеми захисту).

**Е. Реж им безпеки фірми.** Якщо у межах служби безпеки фірми існують окремі підрозділи захисту, то для них варто опрацювати також окремі Положення, за якими режим здійснення безпеки згідно з визначеним напрямком захисту визначається більш детально. У такому разі в Положенні про безпеку фірми можуть бути включені тільки загальні норми безпеки, що є обов'язковими для всіх працівників.

**Є. Заклучним розділом Положення про систему безпеки фірми є *Відповідальність*.** У цьому розділі визначається:

– хто несе відповідальність за систему безпеки фірми (загальну – керівник, конкретну – начальник служби безпеки і керівники окремих структур системи безпеки за своїми напрямками);

– за що вони несуть відповідальність;

– межі відповідальності.

Для регулювання процесу захисту згідно з структурою системи безпеки (наприклад, охорона майна, персональна охорона, технологічний захист, комп'ютерний захист тощо) працівниками визначених структурних підрозділів розробляються окремі документи, що регулюють процес захисту. Це можуть бути окремі внутрішні нормативні акти.

Усі норми режиму безпеки не повинні суперечити національному законодавству, особливо з питань затримання порушників, огляду їх майна, санкцій за порушення режиму безпеки, обмеження прав людини тощо.

Нормативну базу за деякими напрямками захисту доцільно довести до рівня індивідуальних відношень адміністрації фірми і найманих працівників. Це, в першу чергу, торкається осіб, що мають майнову відповідальність, а також мають справу на робочих місцях з комерційною таємницею фірми, або з державною таємницею, яка є в розпорядженні фірми

Основними завданнями служби економічної безпеки підприємства є:

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

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

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

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

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



- добування необхідної інформації для вироблення оптимальних управлінських рішень у питаннях стратегії і тактики діяльності підприємства;
- забезпечення захисту відомостей, що вважаються комерційною таємницею даної фірми (підприємства, організації): запобігання несанкціонованого доступу до них; виявлення і локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації;
- забезпечення безпеки за здійснення всіх видів діяльності, включаючи зустрічі, переговори й наради у рамках ділового співробітництва фірми з іншими партнерами;
- охорона приміщень, устаткування, іншого майна та матеріальних цінностей, необхідних для господарської діяльності; забезпечення особистої безпеки керівництва та провідних менеджерів і спеціалістів фірми;
- аналіз і оцінка ефективності заходів, спрямованих на захист економічних інтересів підприємства.

Загальними **функціями** служби економічної безпеки підприємства є:

- адміністративно-розпорядницька – реалізується шляхом розробки, встановлення і підтримки на підприємствах відповідних режимів безпеки, визначення повноважень, прав, обов'язків і відповідальності працівників з питань забезпечення безпеки;
- обліково-контрольна – забезпечується шляхом організації своєчасного виявлення реальних і потенційних загроз діяльності суб'єктів підприємництва, контролю за джерелами таких загроз та несприятливими для суб'єктів ситуаціями і факторами; виявлення критичних напрямків фінансово-комерційної діяльності суб'єктів; накопичення інформації з проблем забезпечення безпеки діяльності суб'єктів підприємництва;
- соціально-кадрова – реалізується шляхом участі підрозділу безпеки у підборі, перевірці і розстановці кадрів; виявленні негативних тенденцій у колективах підрозділів підприємств, можливих причин та умов виникнення соціальної напруги; попередженні і локалізації можливих конфліктів; формуванні у працівників почуття відповідальності за забезпечення безпеки підприємств;
- організаційно-управлінська – реалізується шляхом організаційного, матеріально-технічного і технологічного, правового забезпечення режимів безпеки у діяльності суб'єктів підприємництва;
- науково-методична – реалізується шляхом виявлення, накопичення і впровадження у діяльності суб'єктів підприємництва позитивного досвіду з організації безпеки; організації навчання працівників з питань безпеки; розробки методик роботи персоналу суб'єктів підприємництва і їх підрозділів безпеки щодо забезпечення безпеки проведення виробничих, фінансово-господарських, комерційних та інших операцій;
- інформаційно-аналітична – забезпечується шляхом цілеспрямованого збирання, накопичення, обробки і розподілу відповідної інформації, створення для цього необхідних технічних і програмних засобів [21, с.69-70].

Враховуючи, що системи безпеки суб'єктів підприємництва спираються на їх персонал (сили безпеки) постає необхідність виробляти загальні обов'язки персоналу щодо підтримання встановленого режиму безпеки. Крім того, кожен працівник має свої специфічні, до його посади, обов'язки щодо забезпечення безпеки на відповідному робочому місці.

До загальних **обов'язків** по дотриманню встановленого в діяльності суб'єктів підприємництва режиму безпеки можна віднести:

- знати встановлений режим безпеки, порядок і правила його виконання;
- зберігати у таємниці всі службові відомості, про які відомо працівникам у зв'язку з виконанням ними посадових обов'язків, утримувати своїх колег від розголошення відомостей, які мають обмежений доступ;

- виконувати встановлений порядок і правила роботи з документами й виробами всіх категорій таємності, а також з клієнтами, партнерами та відвідувачами;

- надавати на вимогу представників підрозділу безпеки для перевірки матеріали, що рахуються за працівником, в яких є відомості, що становлять комерційну таємницю чи конфіденційну інформацію відповідного суб'єкта підприємництва; надавати пояснень про порушення встановлених правил виконання робіт, обліку та зберігання таємних та конфіденційних документів і матеріалів, про факти розголошення таємниці, втрату документів і виробів таємного та конфіденційного характеру. Про втрату або нестачу документів, виробів, що містять комерційну таємницю, або конфіденційну інформацію, посвідчень, перепусток, ключів від режимних приміщень, сховищ, сейфів, особистих печаток, а також про причини та умови можливого витоку інформації з обмеженим доступом працівники зобов'язані негайно повідомляти свого безпосереднього керівника та службу безпеки;

- ретельно і з необхідною ефективністю виконувати встановлені правила і порядок забезпечення безпеки проведення операцій, запобігати нанесенню суб'єктам підприємництва збитків або шкоди, не допускати порушення встановлених на підприємстві режимів безпеки при здійсненні виробничої діяльності чи виконанні відповідних операцій;

- дотримуватись встановлених правил ведення службових переговорів і передачі інформації на всіх лініях зв'язку, використання розмножувальної техніки та роботи з програмними засобами;

- не використовувати на роботі та в приміщеннях підприємства власну відео- і фотоапаратуру, технічні засоби підприємства з корисливою метою та як розважальні засоби [21, с.72-73]

Функції, права, повноваження та відповідальність керівника та працівників служби фінансово-економічної безпеки мають бути узагальнені в їхніх посадових інструкціях [29, с.107-108].

**Структура служби безпеки** залежить від до сфер, напрямків діяльності суб'єктів підприємництва, загроз їм, завдань безпеки та форм її організації. Крім того, на структуру впливатимуть можливості суб'єктів підприємництва,

обсяг операцій, що вони проводять, політика їх керівництва щодо організації безпеки.

Як варіант, структура служби економічної безпеки може бути такою:

- керівник підрозділу;
- експертна група для оперативного вирішення питань, що раптово виникають (може складатися з 3-4 працівників, як правило фахівців у справі юриспруденції та виробничих, комерційних технологій);
- підрозділ охорони (може включати групи: охорони території, об'єктів та вантажів, особистих охоронців, технічних засобів охорони);
- інформаційно-аналітичний підрозділ (може включати групи: збирання інформації, обробки інформації, зв'язків із пресою, технічну);
- підрозділ захисту інформації (може включати групи: режиму; психологічного контролю; зовнішнього захисту – для взаємодії з правоохоронними органами, підрозділами безпеки інших суб'єктів, охоронними та детективними фірмами, органами влади; фінансової безпеки та технічну) [22, с.69].

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

- з юридичним відділом (щодо підготовки контрактів і забезпечення виконання договірних зобов'язань партнерів, порушення позовів проти недобросовісних конкурентів; взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища підприємства тощо);
- з відділом кадрів (щодо підбору, перевірки, психофізіологічної діагностики, підвищення кваліфікації кадрів, проведення інструктажів з питань безпеки);
- відділом маркетингу (щодо аналізу інформації про споживачів, партнерів та конкурентів) та іншими.

Робота СЕБ на відміну від роботи інших управлінських структур зі схожими функціями, а також контрольними підрозділами економічної спрямованості, є в першу чергу організаційною, координуючою і повинна характеризуватися комплексністю, більш широким підходом до вирішуваних проблем, специфікою застосовуваних методик, залученням ресурсів різних служб підприємства до вирішення проблем. Тільки в цьому випадку досягається органічне доповнення та підвищення надійності функціонування підприємства. Крім того, в ряді випадків дублювання є не тільки корисним, але й необхідним фактором забезпечення безпеки. Також передбачається поєднання різних методів, використання джерел інформації, недоступних для інших підрозділів підприємства [14].

### **5.3. Шляхи вдосконалення діяльності служби безпеки підприємства**

Удосконалення роботи СЕБ може досягатися шляхом:

- розширення сфери впливу СЕБ;



- поглиблення впливу СЕБ;
- поліпшення взаємодії СЕБ з підрозділами підприємства;
- поліпшення взаємодії із зовнішнім середовищем;
- впровадження нових способів функціонування, методик аналізу фінансово-господарської діяльності і впливу на неї та ін.

**Розширення сфери впливу СЕБ.** За даними опитування керівників, співробітників підприємств, співробітників СЕБ і охоронних фірм, досить часто діяльність СЕБ підприємств зводиться до наступного спектру заходів: охорона офісних і складських приміщень; охорона об'єктів будівництва та приоб'єктних складів; контроль переміщень транспорту та ТМЦ; особиста охорона керівництва і (або) власників підприємства; перевірка потенційних контрагентів; перевірка прийнятих на роботу співробітників; робота з недобросовісними боржниками; робота з представниками різних державних органів; захист конфіденційної інформації.

Рідше зустрічаються: прослуховування розмов співробітників в офісі, відеоспостереження офісних приміщень; створення інституту “слухачів”, впровадження співробітників СЕБ в підрозділи підприємства (приховане і явне); спостереження за способом життя окремих співробітників; інші заходи.

Традиційний перелік видів активності СЕБ необхідно доповнити наступними: аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства; організація контролю фінансово-господарської діяльності підприємства з метою забезпечення економічної безпеки. При побудові може враховуватися, наприклад, принцип повного охоплення за часом; розробка і планомірне проведення заходів щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Повинні застосовуватися спеціальні методичні рекомендації, створені на базі наукових розробок в області економічної безпеки і суміжних областях, перш за все таких, як: організаційне проектування, системи управління, правові основи економічної діяльності, психологія, кадровий менеджмент, фінансовий менеджмент, облік і аудит, податковий менеджмент, контроль, маркетинг, інформаційні технології.

Проведення цих заходів у залежить від наступних факторів:

- галузева приналежність;
- внутрішньогалузева спеціалізація;
- розмір підприємства;
- організаційна структура;
- побудова бізнес-процесів;
- територіальне розташування;
- наявність тих чи інших контрольних служб на підприємстві і побудова взаємодії СЕБ з ними;
- взаємини засновників та вищого керівництва підприємства;
- підпорядкованість СЕБ, ступінь її впливу;
- інші чинники.

СЕБ підприємства повинна самостійно розробити методику проведення вищеперелічених заходів.

Як уже було показано вище, в сферу впливу СЕБ необхідно включати всю без винятку діяльність підприємства. Природно, що крім внутрішнього середовища підприємства існує також і зовнішнє середовище, моніторинг якої також обов'язково повинен входити в коло інтересів СЕБ. Однак обсяг робіт у даному випадку може виявитися надзвичайно великим. За умови дотримання вимоги економічної ефективності неминуче постає питання про оптимізацію діяльності. Це означає, що СЕБ в першу чергу повинна контролювати питання більш високих рівнів.

СЕБ має виявити перелік істотних подій діяльності підприємства. В даному випадку мова йде про ті події, котрі є істотними для досягнення підприємством поставленої мети. Це можуть бути показники зовнішнього середовища: цінова кон'юнктура ринку, вартість сировини і матеріалів, вартість трудових ресурсів, рівень конкуренції і багато інших чинників. Також це можуть бути внутрішні фактори, такі як: продуктивність праці, ефективність використання фінансових ресурсів, середній рівень внутрішніх втрат (брак, шахрайство, злочинство, пр.).

У тому випадку, якщо ресурсів СЕБ для повного контролю усіх суттєвих подій недостатньо, слід переміщати **акценти не так** на поточну діяльність (всупереч звичайним поглядам і практиці), а обмежуватися діяльністю на більш високих рівнях. Якщо займатися тільки поточною діяльністю на низьких рівнях, то невирішені проблеми більш високих рівнів швидше за все призведуть підприємство до кризової ситуації.

При зміщенні акцентів на більш високі рівні тим не менш не слід упускати і ситуацію в плані поточної діяльності. Найбільш доцільно і ефективно в даному випадку залучати ресурси підрозділів підприємства, пов'язаних з контролем діяльності підприємства – служб внутрішнього аудиту, внутрішнього контролю. У разі, якщо такі служби відсутні, неефективні або не викликають довіри, можна тимчасово покласти ряд завдань на облікові служби, наприклад бухгалтерію. Слід мати на увазі, що в даному випадку керівник підрозділу – головний бухгалтер потребуватиме постійної і чіткої підтримки СЕБ.

Дуже часто ця робота зустрічає запеклий опір вищого менеджменту підприємства. У разі, якщо СЕБ підпорядковується безпосередньо власнику (засновникам) підприємства, то також можливий і опір генерального директора діяльності СЕБ. Зазвичай це зводиться до погіршення фінансування СЕБ, обмеження сфери його діяльності, неприйняття рішень з проблем, виявлених СЕБ.

**Приклади типових помилок, пов'язаних із діяльністю СЕБ підприємства.**

*Приклад 5.1. “СЕБ повинна бути підпорядкована безпосередньо генеральному директору і повністю підконтрольна йому. У цьому випадку забезпечується збіг інтересів СЕБ і підприємства, оперативність діяльності та інше ...”. Генеральний директор, як і інше керівництво, - це в загальному випадку такий же менеджер, як і всі інші. Його інтереси*

можуть і не збігатися з інтересами підприємства, власника. Підпорядкування СЕБ йому і тим більше його повний контроль над СЕБ – це досить небезпечне явище. СЕБ зі служби безпеки підприємства може бути перетворена в службу охорони особистих інтересів однієї персони, які мають мало спільного з інтересами підприємства (власника). Генеральний директор повинен бути також контролюватися СЕБ, як і інші менеджери підприємства. Навіть якщо він тактично координує дії СЕБ та інших підрозділів до підприємства.

**Приклад 5.2.** “Мета СЕБ – боротьба з загрозами. Загрози у нас такі ...”. При активному використанні цієї тези може спостерігатися наступна картина. Фрагментація діяльності СЕБ. Ряд явищ просто випадає зі сфери уваги СЕБ, ефективність її роботи різко падає. Сприяє цьому може і створення жорсткої оргструктури СЕБ з чітко визначеними і обмеженими обов'язками підрозділів і співробітників. В результаті може мати місце маніпулювання діяльністю СЕБ шляхом наклеювання ярлика “загроза” на певні явища економічної діяльності, підрозділу підприємства, окремих співробітників. Підсумок – Перетворення СЕБ в суто репресивний апарат, що погано уявляє собі ситуацію в цілому. В цей же час будуть успішно йти ті негативні явища, які не були зазначені як “загроза”, і підприємство може опинитися в кризовому становищі.

**Поглиблення впливу служби безпеки** прямо пов'язане з ефективністю діяльності СЕБ. Однак не слід сприймати цей спосіб підвищення ефективності діяльності буквально. Поглиблення впливу СЕБ в першу чергу – це підвищення ступеня повноважень на більш високих рівнях. Необхідність же візи співробітника СЕБ на всіх документах, включаючи несуттєві, незначні, – це розпорошення ресурсів СЕБ, надання їй негативного іміджу в очах співробітників підприємства, падіння авторитету СЕБ і ефективності її діяльності.

Дуже важливо розуміти, що СЕБ забезпечує нормальне функціонування підприємства. Для ефективної роботи їй необхідно мати повноваження для вирішення всіх проблем. Так, СЕБ повинна мати достатньо повноважень у вирішенні кадрових питань аж до звільнення співробітників, включаючи і генерального директора шляхом визначених законодавством та статутом підприємства процедур, у вирішенні організаційних питань аж до зміни структури управління підприємством і так далі.

При цьому СЕБ – це досить специфічний підрозділ підприємства, і його безпосереднє втручання в діяльність підприємства – це крайній захід. Вплив СЕБ на підприємство – це ще один контур управління, в деякому сенсі зворотній зв'язок, що реагує на всі відхилення від нормальної діяльності підприємства. Однак діяти вона повинна в першу чергу спільно зі “штатними” контурами, можливо, дублюючи їх і підтримуючи своїми специфічними методами.

Типових помилок, пов'язаних з глибиною впливу, може бути дві. Це як надлишок впливу, так і його недолік. Що характерно, на практиці в підприємствах часто зустрічаються обидві помилки одночасно, тобто має місце певний дисбаланс.

**Приклад 5.3.** “У нас всі ці папери безпечники візують. Муха не проскочить ... А ось що кому і як робити – це питання бізнесу”. Перевантаження СЕБ поточною роботою і виведення істотних, важливих питань з зони уваги різко знижує ефективність роботи СЕБ, на ділі знижуючи глибину її впливу. В результаті відбувається імітація бурхливої діяльності. Папери змушені **візувати** люди, які з тих чи інших причин не в змозі перевірити їх зміст,

економічну сутність. У той же час СЕБ в цілому втрачає повну картину стану справ на підприємстві.

**Приклад 5.4.** “На нашому підприємстві для маркетингу є відділ маркетингу”. Маркетинг – істотний процес, який має особливу важливість для підприємства. Найбільш важливі процеси для підвищення надійності слід дублювати. Якщо дублювання процесу йде іншими методами, то його надійність значно підвищується. Якщо мова йде про достовірність даних, що збираються і надаються про стан ринку відділом маркетингу, то тут роль СЕБ в підтвердженні цих даних просто неоціненна. Економічна розвідка, як один з підрозділів СЕБ, повинна отримати і проаналізувати цю ж інформацію альтернативними методами. В цьому випадку у керівництва підприємства буде повна інформація, отримана різними методами і з різних джерел. Порівняння результатів може говорити як про високу, так і про низьку достовірність отриманих даних.

**Поліпшення взаємодії служби безпеки з підрозділами підприємства і зовнішнім середовищем.** Перш за все для поліпшення взаємодії необхідно відходити від стереотипу СЕБ як контролюючої і репресивної структури. В ідеології взаємодії СЕБ з підрозділами підприємства має бути відображений підхід, що передбачає цільову установку СЕБ на забезпечення режиму нормального функціонування підприємства.

Відносини СЕБ і підрозділів, співробітників підприємства повинні бути переведені від впливу до взаємодії. СЕБ має активно використовувати потенціал підрозділів, спрямовуючи його на підвищення рівня економічної безпеки. Роль СЕБ також полягає і в координації, систематизації участі підрозділів в діяльності щодо забезпечення економічної безпеки.

**Приклад 5.5.** “Ми працюємо відповідно до прийнятої методології економічної безпеки (критерії – загрози – індикатори – порогові значення). Значення індикаторів далекі від порогових значень, тому на нашому підприємстві все в повному порядку”. В першу чергу значення індикаторів, сформовані на певних економічних показниках роботи підприємства, офіційної та іншої звітності, підготовлених, як правило, іншими підрозділами підприємства, можуть бути недостовірними в силу ряду причин, вже описаних вище. Крім того, в силу латентності ряду негативних явищ, процес їх розвитку може стати незворотнім ще до істотної зміни індикаторів. У будь-якому випадку зміна індикаторів здатна тільки підтвердити той факт, що економічний стан підприємства, можливо, змінився в ту чи іншу сторону. Таким чином, методологія економічної безпеки, яка спирається на порогові значення економічних індикаторів, може застосовуватися тільки при виконанні ряду додаткових умов і в обмежених цілях. Використання ж системи індикаторів, що дають уявлення про процес функціонування підприємства, а не про результати його діяльності за тривалий період, може бути як раз досить ефективним.

**Підтримка перетворень.** СЕБ повинна створити систему аналізу перетворень, яка б забезпечувала підтримку правильним, позитивним перетворенням і перешкоджала б проведенню неправильних, шкідливих перетворень.

Досить часто правильні, необхідні перетворення відчують опір з боку персоналу підприємства. Причини можуть бути самі різні, від психологічних до захисту своїх корисливих інтересів. На практиці протидія перетворенням здійснюється наступними способами:

- перехоплення ініціативи з метою відведення перетворень в сторону;
- доведення перетворень до абсурду з метою спровокувати відмову від них;

- надмірна бюрократизація перетворень;
- дискредитація в службовому і особистому плані ініціаторів перетворень, їх групи підтримки;
- проведення неузгоджених, суперечливих перетворень;
- затягування перетворень під різними приводами;
- першочергове проведення другорядних перетворень;
- завантаження ініціаторів перетворень і групи їх підтримки як внутрішніми проблемами, так і зовнішніми;
- різке скорочення персоналу за рахунок ініціаторів перетворень і їх групи підтримки під різними приводами.

Зазвичай одночасно проводяться паралельні дії, спрямовані на приховування негативної діяльності противників перетворень:

- замітання слідів шляхом знищення первинних документів в паперовій та електронній формі різними способами і під різними приводами;
- звільнення співробітників, що володіють інформацією або щось підозрюють під приводом професійної некомпетентності, непридатності, психологічної несумісності, низькою працездатності, недисциплінованості, придуманих проблем (алкоголь, азартні ігри, секс, наркотики, релігійна і національна приналежність, політичні погляди, участь в сектах та ін.);
- створення їм нестерпних умов роботи, обмеження в зарплаті, різних зачіпок, перманентної реорганізації та ін.;
- реорганізації зі знищенням даних попередніх періодів, з метою зміни застосовуваних в корисливих цілях бізнес-процесів;
- можливе призупинення діяльності по отриманню вигоди за рахунок організації;
- організація такої діяльності новими методами, під гаслом проведення змін;

Також можуть вживатися дії, спрямовані на підготовку безпечного відходу:

- активний пошук нової роботи;
- пошук і налагодження особистих зв'язків з керівництвом контрагентів і конкурентів;
- зняття (копіювання) інформаційних баз;
- підготовка до відведення клієнтів;
- підготовка до відведення активів;
- схиляння до переходу найцінніших працівників;
- збір різного роду компромату на свою організацію і керівників.
- створення можливостей для ініціювання проблемних ситуацій для підприємства і його керівництва.

СЕБ підприємства повинна чітко відстежувати такі дії. Оскільки зазвичай вони ведуться в комплексі, то їх виявлення не становитиме особливих труднощів.

СЕБ має постійно уважно аналізувати діяльність підприємства і його оточення, в той же час не занурюючись надмірно в поточну роботу. Не можна

допускати ситуації, коли діяльність СЕБ щодо якихось сфер, областей діяльності підприємства, персоналій обмежується, блокується тими чи іншими особами, заходами, способами [14].

## ТЕМА 6

### ДІЛОВА РОЗВІДКА ЯК ЗАСІБ МОНІТОРИНГУ НЕБЕЗПЕК У ЗОВНІШНЬОМУ ТА ВНУТРІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Поняття економічної розвідки, її відмінність від економічного шпигунства

6.2. Місце і роль економічної розвідки у системі економічної безпеки підприємства

#### **6.1. Поняття економічної розвідки, її відмінність від економічного шпигунства**

Рушійним механізмом сучасного економічного прогресу є конкуренція, що змушує всіх суб'єктів економічної діяльності додержуватися законів підвищення ефективності виробництва. Маркетинговий розділ бізнес-плану сучасного підприємства обов'язково вимагає характеристику конкурентів, адже чим краще підприємець знає своїх конкурентів, тим ефективніше його політика ведення бізнесу. Отже, об'єктивно виникає необхідність, з одного боку, збору інформації про конкурента, а з іншого боку, – захисту інформації про власний бізнес. Ця проблема вирішується шляхом розвідувальної діяльності [Жихор].

Історія економічної розвідки сягає коренями в прадавні часи, а її активний розвиток пов'язують із зародженням торгівлі та ремесел. Як тільки ті чи інші прийоми, пристосування, нововведення починали приносити вигоди їх власникам, вони тут же намагалися їх засекретити. Ті ж, хто втрачав на незнанні, намагалися оволодіти цими секретами за будь-яку ціну.

Наприклад, добре відомим є переказ про те, як було викрадено секрет виробництва шовку. Правитель Хотану (держави на Великому шовковому шляху) ніяк не міг дістати сировину і спосіб виготовлення жаданого матеріалу. Тоді за порадою свого міністра він вирішив схитрувати і посватався до китайської принцеси. Коли пропозиція була прийнята, посланець хотанського правителя шепнув принцесі, що на батьківщині її чоловіка багато чудового нефриту, але немає вишуканого шовку і, якщо вона хоче носити такий же гарний одяг, як і до весілля, їй слід привезти з собою яйця шовковичних черв'яків і насіння тутового дерева. Все, що було потрібно, дівчина привезла в Хотан, сховавши кокони в хитромудрій зачісці, а яйця – серед мішечків з травами і зіллям. Заповзятлива принцеса мислила значно масштабніше від свого нареченого і прихопила з собою під виглядом домашньої прислуги фахівців з розведення шовкопряда, розведення тутових дерев і ткацтва.

Згідно з іншою легендою, в 550 році візантійський імператор Юстиніан I умовив двох перських ченців привезти йому з Китаю дорогоцінні яйця шовкопряда. Ченці сховали їх у пустотілій бамбуковій палиці.

Справжнім творцем економічного шпигунства слід вважати Чингісхана. Жодного походу він не робив без вивчення економічної обстановки на території майбутнього супротивника, його природних багатств, наявності корисних копалин, рівня розвитку ремесел і військової справи, прихованих скарбів, багатих могильників. Своєрідним був підхід Чингісхана до того, що нині називають “ноу-хау” – поголовно знищуючи населення завойованих міст, він зберігав життя майстрам, зброярам, архітекторам та іншим людям, які володіли таємницями ремесла; більш того, він встановив закон: вчитися у всіх народів всього кращого, що ті створили.

Однією з найбільш захоплюючих і тривалих, в історії є полювання за способом виробництва порцеляни – “китайським секретом”, що почалося в XVIII столітті. У Китай засилали безліч шпигунів, і першим з тих, хто досяг успіху в цій справі, став французький монах-єзуїт. Йому вдалося проникнути в закрите місто, де знаходилася імператорська порцелянова мануфактура. Він детально вивчив техніку виробництва твердого фарфору з каоліну і, незважаючи на пильність китайської контррозвідки, зумів відправити до Франції зразки сировини. Деякий час по тому там почалося виробництво знаменитої севрської порцеляни. У свою чергу, англійський агент, який працював в Севрі, викрав у французів технологію виробництва порцеляни, і незабаром вона була запатентована в Англії. Треба сказати, що німецькими хіміками (точніше, алхіміком Фрідріхом Бетгером) секрет виробництва порцеляни був відкритий самостійно на початку XVIII століття, і погоня за секретом саксонського фарфору була не меншою, ніж за китайським. Бетгер так ретельно беріг свою таємницю, що, крім нього, її ніхто не знав: по його наполяганням половину рецепта вивчив напам'ять вчений Неміц, другу половину – Гартельмей. Протягом цілого століття порцеляна була головною мішенню шпигунства.

З іншого боку, в стародавні часи, як і зараз, шпигуни часто терпіли фіаско, через що багато секретів давнини залишились нерозкритими і по сей день. До них відносяться секрети герметичної закупорки, “грецького вогню”, холодного світла, абсолютно чистого заліза, надтвердої сталі і багатьох отрут. Перша справжня приватна розвідслужба була створена флорентійськими купцями-банкірами в XIV столітті. Потім таку розвідслужбу створили Фуггери з Аусбурга, які в XV і XVI століттях входили в число найбільших промисловців і ділків. Під керівництвом Якоба Фуггера (1459-1525) функціонувала високоефективна розвідувальна мережа, основою якої служили численні представництва фірм в різних європейських країнах. Поширювалися навіть спеціальні інформаційні листи, що містили всю останню інформацію про політичні і комерційні справах. Але банкірський будинок Фуггерів – приклад того, що велика і ефективна розвідка не одне і те ж. Іспанські Габсбурги, які були основними боржниками Фуггерів, зазнали фінансового банкрутства і потягли за собою у фінансову прірву німецьких банкірів.



Високою ефективністю своєї розвідслужби прославилися Ротшильди. В кінці XVIII століття п'ять братів заснували банки в п'яти європейських столицях (Лондоні, Парижі, Відні, Франкфурті та Неаполі). Під час війни з Наполеоном вони наwerbували понад 200 агентів і надали всі свої дані розвідки, а також можливості і здатності за міждержавною переводу капіталів в розпорядження Англії. Всі витрати вони з лишком покрили за допомогою спритної біржової афери. Завдяки своїм інформаторам Натан Ротшильд першим дізнався про поразку Наполеона. Він негайно приступив до масового продажу своїх акцій. Всі інші біржовики відразу ж зробили те саме, тому що вирішили, що бій програли англійці. Коли ціни впали до гранично низького рівня, Ротшильд все скупив.

Англійці першими розширили діяльність своїх секретних служб на службу економіки. Головною ставкою в грі послужила текстильна промисловість. Завдяки технічній перевазі Великобританія забезпечувала собі в області текстилю практично монополне становище. Однак в кінці XVIII століття представники південних штатів Америки не пошкодували фінансових коштів на організацію промислового шпигунства на англійських фабриках в Ланкаширі, в результаті чого їм вдалося отримати креслення прядильної машини. Це послужило відправною точкою для створення і розвитку бавовняної промисловості в Америці.

Спійманих на гарячому, а іноді і просто запідозрених шпигунів ніколи не щадили, і частенько кого-небудь з них знаходили з перерізаним горлом, проломленим черепом або зашморгом на шиї. Під час воєн їх розстрілювали без суду і слідства. Французька революція використовувала гільйотину, а американці саджали на електричний стілець Проте бажаючих зайнятися шпигунством менше від цього не ставало.

У спеціальній літературі зустрічаються такі поняття, як економічна розвідка, ділова, конкурентна, маркетингова, комерційна розвідка, бізнес-розвідка. Найбільш ємним та складно структурованим є економічна розвідка, котра включає у себе всі вказані види розвідки (рис. 6.1).

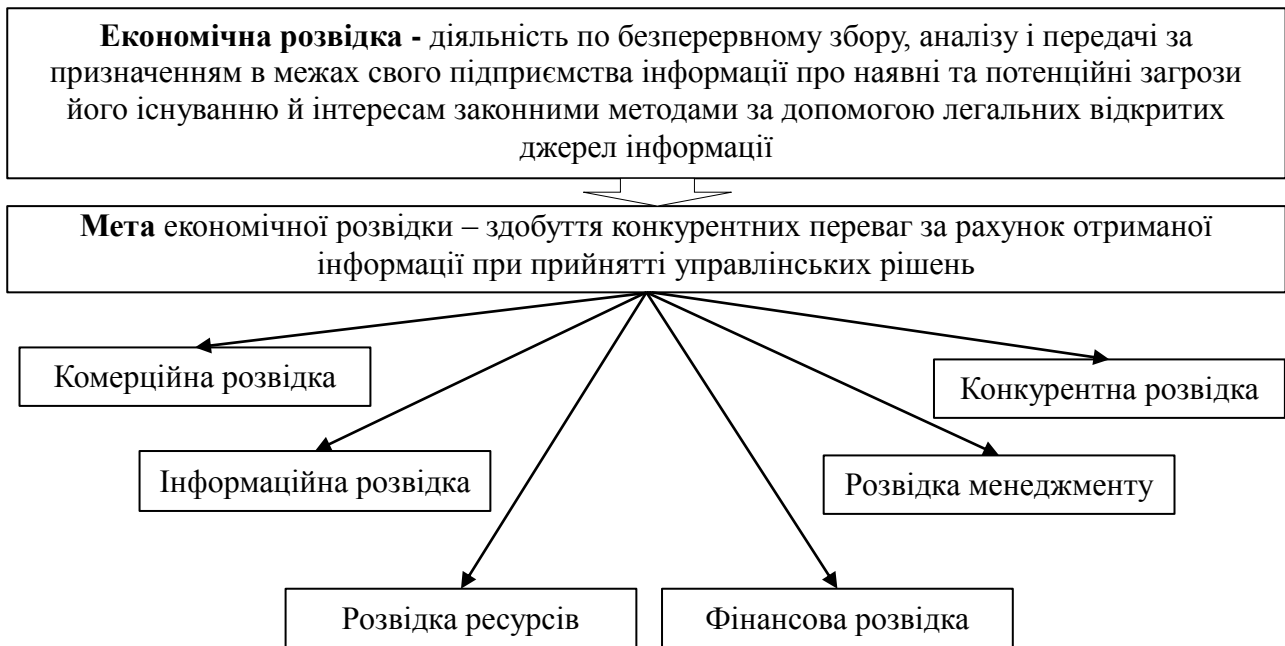


Рис. 6.1. Поняття та складові економічної розвідки

Термін економічна розвідка підприємства означає діяльність по безперервному збору, аналізу і передачі за призначенням в межах свого підприємства інформації про наявні та потенційні загрози його існуванню й інтересам законними методами за допомогою легальних відкритих джерел інформації (офіційні органи, галузеві асоціації та видання, ділові ЗМІ та Інтернет-конференції, виставки, семінари, дослідження ринку, конкуренти та ін.) Мета економічної розвідки – здобуття конкурентних переваг за рахунок отриманої інформації при прийнятті управлінських рішень.

Потрібно відрізнити економічну розвідку від шпигунства. Розвідка передбачає легальні способи отримання інформації, є інтелектуальною власністю комерційної організації і здатна забезпечити вирішальну перевагу в конкурентній боротьбі. Натомість, економічне шпигунство – це форма недобросовісної конкуренції, при якій здійснюється незаконне отримання, використання, розголошення інформації, що становить комерційну, службову або іншу охоронювану законом таємницю з метою отримання переваг при здійсненні підприємницької діяльності, а так само отримання матеріальної вигоди. Тобто в основі економічного шпигунства як виду діяльності лежить добування і подальше використання комерційної або службової таємниці. Економічна розвідка нічого не викрадає, її завдання дізнатися економічний потенціал підприємства, причому робиться це цілком законними методами, без таємних проникнень в кабінети, відкриття сейфів, шантажу тощо.

## 6.2 Місце і роль економічної розвідки у системі економічної безпеки підприємства

У сучасних умовах служба економічної безпеки підприємства повинна обов'язково забезпечувати виконання функцій розвідки. В Україні, де

процвітають недобросовісна конкуренція, неповернення кредитів, шахрайство, корупція, криміналізація економіки і відсутня велика кількість необхідних законів (наприклад, кримінальне покарання за промислове шпигунство), постійне і ефективне виконання цих функцій є запорукою як подальшого існування, так і процвітання комерційної структури.

В даний час економічна розвідка становить найважливішу частину діяльності світових корпорацій, які змушені вести жорстоку конкурентну боротьбу за ринки збуту. Починаючи з середини 50-х років XX ст., її активно взяли на озброєння всі європейські корпорації. Досвід останніх 40-50 років наочно показав, що надійне існування фірми в значній мірі залежить від володіння інформацією про ринкову кон'юнктуру, фінансове становище конкурентів, результати перспективних досліджень і розробок, тенденції розвитку в конкретних областях бізнесу, отримати яку і повинна економічна розвідка. Вона також сприяє виявленню вразливих місць і недоліків в системі безпеки компанії, що дозволяє розробляти адекватні заходи захисту від промислового шпигунства, шахрайства та інших загроз.

У 90-і роки XX ст. в світових корпораціях активно створюються відділи (підрозділи) економічної розвідки, що займаються добуванням відомостей стратегічного і тактичного характеру, які необхідні для їх успішної діяльності. Як правило, вони входять до складу служб безпеки компаній і підкоряються їх керівникам. Ці особи, в свою чергу, відповідають за координацію заходів безпеки і розвідувальної роботи, залучення до неї найбільш надійних і відданих співробітників інших підрозділів фірми, використання зовнішніх інформаційних джерел.

Діяльність економічної розвідки, як показує багаторічний досвід світових корпорацій, повинна знаходитися під постійним керівництвом і контролем керівника фірми з питань безпеки і будуватися за трьома основними етапами:

- внутрішня оцінка;
- зовнішня оцінка;
- аналіз отриманої інформації.

**Внутрішня оцінка** передбачає, що керівник з питань безпеки зобов'язаний виключити всі можливі витіки секретної інформації про свою компанію через відкриті джерела. Це завдання може бути вирішене, наприклад, за допомогою цілеспрямованого перегляду повідомлень по мережі Інтернет. Якщо відділ економічної безпеки має вихід на комерційні бази даних, то слід уточнити, якого роду відомості про компанії надаються їх користувачам. Важлива також перевірка індексів друкованих та електронних ЗМІ, що дозволяє з'ясувати, в яких виданнях були опубліковані статті, що стосуються діяльності компанії, і який характер мали ці матеріали.

Співробітники СЕБ повинні проводити періодичні перевірки з метою виявлення фактів передачі стороннім особам конфіденційної інформації службового характеру будь-ким з працівників корпорації по телефону та електронною поштою. Ще одним досить ефективним способом виявлення вразливих місць в системі безпеки є регулярна перевірка сміття, в якому

можуть бути заховані викрадені дискети, роздруківки тощо Крім того, рекомендується перевіряти службові приміщення в неробочий час, щоб виключити можливість залишення в них секретних матеріалів, а також відвідувати конференції, на яких виступають співробітники компанії, з тим щоб запобігти випадковому розголошенню ними секретних даних.

Багато заходів проводяться у взаємодії з іншими підрозділами СБ фірми.

**Зовнішня оцінка** включає в себе збір оперативної економічної розвідувальної інформації про конкурентів. Керівник з питань безпеки зобов'язаний знати всі джерела, з яких можна отримати необхідну інформацію. Для того, щоб виключити дублювання в процесі добування інформації, рекомендується створити спеціальну групу, що включає співробітників різних служб корпорації, які мають безпосереднє відношення до забезпечення економічної безпеки, наприклад, відділів по закупкам, кредитування, науковим дослідженням. Ця група зможе ефективно використовувати для збору необхідних відомостей людські ресурси, електронні бази даних, друковані видання та спеціальні заходи.

Людські ресурси включають в себе експертів зовнішніх організацій, фахівців, що працюють в компанії, їх професійні зв'язки і інформаторів. Всі разом вони покликані забезпечити надання комплексу відомостей, що виключають прийняття помилкових рішень. Наприклад, отримати експертні оцінки продукції, випуском якої збирається зайнятися компанія, може допомогти консультант державної установи, а інтерпретувати вигоди від них – професор економіки університету або фахівець в області технологій і маркетингу. Корисними вважаються також контакти з журналістами, що висвітлюють проблеми бізнесу, які часто бувають добре обізнані про стан справ в конкуруючих фірмах.

Для збору розвідувальних даних використовуються найрізноманітніші методи (рис. 6.2). Багато з них не відрізняються особливою коректністю, проте, всі вони незмінно ефективні. Це: закупівля товарів конкурента; присутність на ярмарках, виставках, конференціях і т.п. з метою збору всієї доступної інформації і фотографування всього, що можливо; відвідування підприємств; фінансування контрактів на виконання науково-дослідних робіт за кордоном з метою проникнення на фірму; відправка на навчання за кордон студентів і стажистів; нескінченні безрезультатні переговори, в процесі яких постійно запитується додаткова інформація.

Таким чином, в промисловому шпигунстві можуть бути застосовані всі методи роботи економічної розвідки, але в економічній розвідці не можуть застосовуватися всі методи економічного шпигунства.

Методи економічного шпигунства та альтернативні технології економічної розвідки представлені у табл. 6.1.

Крім того, слід пам'ятати, що відповідно до Постанови КМУ від 09.08.1993 р. №611 комерційну таємницю не становлять:

– установчі документи, документи, що дозволяють займатися підприємницькою чи господарською діяльністю та її окремими видами;

- інформація за всіма встановленими формами державної звітності;
- дані, необхідні для перевірки обчислення і сплати податків та інших обов'язкових платежів;
- відомості про чисельність і склад працюючих, їхню заробітну плату в цілому та за професіями й посадами, а також наявність вільних робочих місць;
- документи про сплату податків і обов'язкових платежів;
- інформація про забруднення навколишнього природного середовища, недотримання безпечних умов праці, реалізацію продукції, що завдає шкоди здоров'ю, а також інші порушення законодавства України та розміри заподіяних при цьому збитків;
- документи про платоспроможність;
- відомості про участь посадових осіб підприємства в кооперативах, малих підприємствах, спілках, об'єднаннях та інших організаціях, які займаються підприємницькою діяльністю;
- відомості, що відповідно до чинного законодавства підлягають оголошенню.



Рис. 6.2. Способи отримання інформації про конкурентів [34]

Таблиця 6.1 – Методи економічного шпигунства та альтернативні технології економічної розвідки

Назва методу економічного шпигунства	Сутність методу	Альтернативний метод розвідки
Підкуп	Підкуп (шантаж) осіб, здатних передати документацію по відповідній тематиці або зразки продукції	-аналіз звітів комівояжерів і закупівельних відділів -взаємодія із спільними клієнтами та постачальниками
Шантаж		
Фрікінг	Несанкціоноване отримання інформації за допомогою електронних пристроїв, технічних засобів зняття інформації, а також шляхом підключення до телекомунікаційних мереж	-аналіз біржових звітів консультантів і аудиторів, фінансові звіти і документи, що знаходяться у розпорядженні маклерів -бесіди із носіями інформації без порушення закону
Підслуховування, стеження	Прослуховування ділових і особистих телефонних переговорів керівників компанії-конкурента, здійснення зовнішнього спостереження за ним	-збір інформації, що міститься у ЗМІ, включаючи офіційні документи, заяви посадових осіб, публікації до ювілейних дат, спростування відомостей, розповсюджених про конкурента; -бесіди із носіями інформації без порушення закону
Впровадження чи вербування агента	Працевлаштування у компанії-конкуренті конкретних осіб чи схилення до співпраці працівників цієї компанії для сприяння в отриманні таємної чи компрометуючої інформації	- пошук відомостей, оприлюднених офіційно колишніми працівниками конкурента (інтернет-блоги, тематичні сайти); - вивчення об'яв (включаючи вакансії) конкурента; - бесіди із носіями інформації без порушення закону
Розкрадання	Викрадення (як правило, таємне), документів чи продукції конкурента	- аналіз виробів конкурентів, відгуків клієнтів, обговорень у професійних спільнотах; - Відвідування ярмарок і виставок, що влаштовуються конкурентами, вивчення їх брошур; - бесіди із носіями інформації без порушення закону
Несанкціоноване проникнення	Таємне фізичне проникнення на об'єкт конкурента з метою вивчення обстановки чи викрадення інформації	
Диверсія	Тимчасове чи постійне виведення з ладу зразків продукції, працівників чи підприємств конкурента	- аналіз слабкостей конкурента та їх наступне використання у своїй рекламі, а також PR-атака у потрібний момент та в рамках закону

Як видно, цей список є доволі великим. Тому, отримання економічних відомостей не завжди пов'язано з самим підприємством і проникненням на нього. Досить попрацювати з документами інших організацій. Існує маса контролюючих органів, які здійснюють перевірки підприємств будь-якої форми власності і необхідну інформацію можна отримати у них.

Великий обсяг інформації про конкуруючі компанії і продукцію, що випускається ними можна отримати за допомогою електронних баз даних.

Найбільшими провайдерами електронних баз даних є компанії Dun & Bradstreet (D&B) і Experian Information Solution (EIS). Передплатники на надані послуги отримують широкі можливості для ознайомлення зі звітами про діяльність фірм, котрі їх цікавлять. У такі звіти включається детальна інформація про компанію: від її комерційних зв'язків до імен керівників корпорацій, які є їх діловими партнерами. Зокрема, провайдер має базу даних Family Tree, що містить назви всіх філій і дочірніх компаній головної фірми. Вказуються сфери їх діяльності, рік створення, штатна чисельність службовців, вартість майна, щорічні обсяги продажів, адреса і код стандартної промислової класифікації. Провайдери D&B і EIS також володіють даними про фінансове становище і кредитоспроможність компаній.

Крім того, можуть складатися звіти про діяльність уряду, в яких представлені відомості про контракти, що укладаються федеральними організаціями з різними приватними компаніями. У них вказується характер кожного контракту, його вид, вартість і дата укладення, а також наводяться відомості про дисциплінарні стягнення, що накладаються урядом за порушення графіків виконуваних робіт і низька якість продукції. У звіт включається перелік дочірніх компаній конкурента, які мали урядові замовлення. Такі дані допомагають виключити сумнівних підрядників або постачальників зі списку потенційних партнерів, а також визначити шляхи отримання вигідних урядових замовлень.

Також клієнтові можуть надаватися звіти з оцінками постачальників і огляди їх діяльності, які можуть містити цінну інформацію про конкурента, включаючи оцінку фінансової стабільності, якості продукції та послуг, що надаються.

У комерційних і фінансових звітах про діяльність компаній, що надаються провайдерами, містяться "історико-біографічні розділи". У них вказується тип підприємства (корпорація, компанія з обмеженою відповідальністю, товариство або одноосібне володіння), дата реєстрації, імена та біографії співробітників, а також обсяг і структура акціонерного капіталу. Крім того, в комерційних звітах є розділ Public filings, в якому перераховуються судові справи, факти арешту майна і судові постанови, що стосуються конкретних фірм. Наводяться також каталоги Єдиного торгового кодексу, що дозволяють судити про обсяг заборгованості різних компаній.

Керівники СБ вітчизняних комерційних структур сьогодні також можуть користуватися послугами провайдерів електронних баз даних. При цьому необхідно пам'ятати, що якщо по американським компаніям, наприклад, D&B



має банк даних понад 5 млн. фірм і досить великі банки даних по іншим західним підприємствам, то по структурам країн східної Європи – лише окремі дані, оскільки наші підприємці, налякані подібними «витоками» інформації з відповідних державних структур в кримінальні, вкрай неохоче надають інформацію про себе, і її накопичення в повному по обсязі західними мірками на сьогоднішній день практично неможливо.

Бази даних ЗМІ. Наприклад, ресурс News Net включає в себе індекси, а іноді і в повному обсязі статті про різні фірми, опубліковані в газетах, журналах і бюлетенях.

У базах даних Lexis-Nexis і Westlaw містяться відомості про судові справи, коли-небудь порушував проти компаній, а також перераховуються, чи застосовувалися до них регулятивні заходи уряду.

Друковані джерела. На думку експертів, співробітники СЕБ зобов'язані регулярно переглядати друковані джерела, в тому числі місцеві газети та комерційні (економічні) журнали, з метою пошуку відомостей про конкурентів, потенційних партнерах своєї компанії і оптових фірмах.

Компанія Washington Researchers Ltd, наприклад, видає довідники, які допомагають знайти необхідну економічну і комерційну інформацію серед широкого розмаїття друкованих та електронних джерел. Ось деякі з них: “Можливості технології” (Technology Opportunities), “Як знайти інформацію про приватні компанії” (How to Find Information about Private Companies), “Як знайти інформацію про філіях, дочірніх компаніях і продукції” (How to Find Information about Divisions, Subsidiaries and Products), “хто що знає: керівництво для експертів” (Who Know What: A Guide to Experts), “Як конкуренти дізнаються секрети вашої компанії” (How Competitors Learn Company's Secrets).

Істотною підмогою є відкриті протоколи регулятивних органів, муніципальних рад і судів. Ознайомлення з ними дозволяє, наприклад, з'ясувати, чи не веде певна компанія якусь тяжбу, чи не звинувачували її у злочинній діяльності або порушенні правил ділової етики, чи не зазнала вона санкцій з боку уряду. Можна також вдатися до послуг спеціальних фірм, що займаються вивченням документів в області бізнесу.

***Приклад 6.1.** Наприкінці дев'яностих до одного з фахівців у сфері економічної розвідки звернувся колишній співробітник СБУ з проханням зібрати економічні відомості по мережі торгових підприємств, що розвивається. Список питань, що цікавлять становив два друкованих аркуша. Це було і торгове обладнання, його марки, виробники, кількість, потужність випуску продукції в зміну, кількість працюючих, в тому числі жінок, торгові площі, санітарні умови, асортимент і кількість товару, кількість і площі складських приміщень, їх розташування, плата за них, інформація про керівників вищої ланки, як здійснюється підбір і навчання кадрів, засновники, зв'язки зі злочинними угрупованнями, рахунки, тощо. Завдання було досить важким, але основну частину фахівець за один місяць, другий місяць пішов на уточнення. Був цілий ряд питань, на які міг відповісти сам генеральний директор (президент). Фахівець вчинив досить просто: прийшов в одну з контролюючих організацій, представився науковим співробітником, який пише аналітичну статтю про розвитку бізнесу і попросив начальника цієї організації посприяти у зборі матеріалів. Спеціаліст організації на написала резолюцію на заяві фахівця, відправила до начальника відповідного відділу. Це все відбувалося в мерії. Спеціаліст попросила питання,*

які цікавили фахівця з розвідки. Тут же здзвонилася з керівником підприємства, по факсу передала ці питання, і на наступний день фахівець вже тримав в руках відповіді.

**Приклад 6.2.** У великому торговому центрі фахівець з розвідки попросив прибиральниць торгового залу зібрати для нього всі касові чеки, що залишилися від покупців за день. Набралося 3 поліетиленові пакети. При аналізі чеків було встановлено кількість касових апаратів, прізвища касирок, час і проміжок масових напливів покупців, найбільш затребуваний асортимент продуктових і супутніх товарів, ціни на них, середня вартість одного кошика покупок, денна кількість покупців, пропускна здатність торгового залу, кількість торгових працівників в залі, торгова площа, приблизна виручка за день, приблизні витрати на утримання підприємства, відсоток рентабельності підприємства. І це все за чеками, сміттям, валяється під ногами.

Сфери інтересів економічної розвідки підприємства

1. Конкуренти. Спостереження за конкурентами, кредиторами, позичальниками, контрагентами, виявлення структури пропозиції, оцінка потенціалу конкурентів і виявлення їх провідних фахівців.

2. Політика. Виявлення груп тиску та окремих лобістів, їх використання для просування сприятливих політичних рішень.

3. Держава. Використання органів влади для припинення протиправної діяльності конкурентів, ініціація перевірок та судових розслідувань.

4. Кримінал. Моніторинг правомочності дій персон і юридичних осіб, прогнозування та профілактика афер у сфері діяльності, збір доказів для судового переслідування, управління ризиками бізнесу.

5. Право. Моніторинг законодавства в контексті життєвих інтересів компанії, профілактика обставин непереборної сили.

6. Споживачі і корпоративні клієнти. Облік і аналіз претензій, переваг і пропозицій; персоніфікація і поліпшення якості обслуговування, призначення і переміщення керівників, контакти з конкурентами.

7. Замовлення. Спостереження за оголошеннями конкурсів, тендерів, підрядних торгів, розподілом бюджетних та інших великих замовлень, виявлення потенційних замовників і інвесторів, вивчення технологічних і інших переваг переможців конкурсів.

8. Маркетинг. Збір інформації про великі угоди, зміни цін, попиту і пропозиції, появи конкуруючих продуктів і послуг.

9. Фінанси. Моніторинг пропозицій кредитних організацій, грантодавців, благодійних фондів, спонсорів, влади.

10. Нематеріальні активи. Виявлення та збір доказів для судового переслідування суб'єктів, що незаконно використовують об'єкти інтелектуальної власності.

11. Патенти. Моніторинг даних охоронних документів, які заважають бізнесу.

12. Зв'язки з громадськістю. Соціологічний моніторинг публікацій і висловлювань про діяльність, визначення реакції на поширювані матеріали, створення інформаційних приводів для преси.

13. Технології. Моніторинг науково-технічної інформації, технологічних новинок і патентів.

14. Безпека. Контроль витоку конфіденційної інформації та технічної документації.

15. Кадри. Стеження за діями потрібних або небезпечних фахівців, оцінка напрямків ротації кадрів, вивчення мотивів звільнень, виявлення потенційних агентів.

16. Підрозділи. Стеження за роботою філій, представництв, дочірніх фірм.

17. Засоби збору і аналізу. Виявлення та випробування засобів і методів спостереження, обробки та аналізу.

18. Джерела інформації. Моніторинг появи і контроль якості ресурсів Інтернету.

19. Інші дані. Збір матеріалів по всьому іншими значущими проблемами (інші ризики професійної діяльності та управління), описаним корпоративним класифікатором сфери життєвих інтересів компанії.

20. Зворотній зв'язок. Моніторинг зміни інтересів компанії, розвиток корпоративного класифікатора, уточнення профілю спостереження, експертиза якості поставленої інформації.

**Аналіз даних:** Дані, зібрані в результаті проведення розвідувальної діяльності, не є інформацією до тих пір, поки вони не пройдуть аналітичної обробки експертом у відповідній області.

Якість отриманої в результаті аналітичної обробки інформації в великій мірі залежить від кваліфікації аналітика. Не секрет, що людська психологія така, що дуже часто для підтвердження своєї точки зору відбирають “зручні” дані, а “небажані” – недооцінюють і залишають без уваги.

“Сирі” дані, як такі не містять в собі ніякої інформації, якщо їх не розглядати в поєднанні з іншими і не вказувати їх значення серед всього накопиченого інформаційного масиву. Якщо взяти певну кількість даних, то ми виявимо, що, хоча кожен елемент окремо не має майже ніякого значення, то з'єднані разом, вони показують досить ясну картину того, що відбувається.

В результаті аналітичної обробки споживачеві видається осмислена інформація, отримана з оцінених, розтлумачених і співвіднесених даних, викладених таким чином, що ясно бачиться рішення конкретної поставленої задачі.

Основним методом інформаційно-аналітичної роботи економічної розвідки підприємства є інтеграція відомостей. Ознаки загроз і кризових ситуацій виявляються в різний час і з боку різних об'єктів, фіксуються з різним ступенем повноти і деталізації різними джерелами, тому встановлення причинно-наслідкового зв'язку, між усіма цими подіями, вимагає проведення багатofакторного аналізу всієї інформації, що надходить на підприємство.

Як показує практика, обсяг інформації необхідної для роботи аналітиків досить великий. Тому, для ефективного доступу до наявної в розпорядженні підприємства інформації, необхідне створення автоматизованих систем інформаційно-аналітичної підтримки.

В даний час на багатьох підприємствах розроблені і успішно експлуатуються інтегровані банки даних, де модель предметної області має достатню еволюційну самостійність і дозволяє організувати інтеграцію (взаємне доповнення) різнорідних відомостей по одним і тим же об'єктам (особам, фірмам, адресами, телефонами, автотранспортних засобів) шляхом їх ідентифікації і злиття в міру надходження нових даних. Таким чином, при введенні нових об'єктів відбувається встановлення зв'язків між ними і вже наявними об'єктами, а також доповнення вже наявних об'єктів новими характеристиками. В результаті наростає мережева структура зв'язків об'єктів і утворюється "похідна" інформація, котра не була введена в явному вигляді в банк даних, стає можливим простежити ланцюжки взаємопов'язаних об'єктів, що виражають ознаки ризикових ситуацій. В умовах такого опису структури предметної області досить вийти на один інформаційний об'єкт, щоб за зв'язками дослідити його оточення.

Інформація оперативного-тактичного і стратегічного характеру повинна надходити до посадових осіб, які займаються плануванням і несуть відповідальність за прийняття рішень відповідно до наявного у них допуску до конфіденційної інформації.

Система економічної розвідки повинна не тільки забезпечити необхідною інформацією всіх зацікавлених осіб, а й одночасно забезпечити контроль за її цільовим використанням. До ознайомлення з конфіденційними розвідувальними документами співробітники підприємства можуть бути допущені тільки після проходження перевірки на лояльність і в разі наявності на те виробничої необхідності.

Незважаючи на всі вищенаведені профілактичні заходи в розвідувальному документі не повинно бути посилань на джерело отримання інформації, оскільки це може привести не тільки до конфліктної ситуації, а й до його втрати. Особливо конфіденційна інформація повинна видаватися тільки першій особі підприємства.

Інформаційні документи на паперових носіях повинні бути пронумеровані, і мати обмежену кількість копій. Використані копії розвідувальних документів повинні обов'язково повертатися до підрозділу економічної розвідки, де проводиться їх знищення.

Доступ в приміщення, де розташовується підрозділ економічної розвідки, може бути дозволено лише співробітникам цього підрозділу.

Отже, в сучасних умовах економічна розвідка є цивілізованим способом отримання чітких економічних критеріїв роботи підприємства і конкурентів, врахування чужих успіхів і невдач, уникнення вже зроблених кимось помилок. Робота системи економічної розвідки підприємства дає своєрідний мультиплікативний ефект, поєднуючи інтереси забезпечення економічної безпеки підприємства з вирішенням питань маркетингу, оскільки на її основі виробляється ефективна економічна політика підприємства.

## **ТЕМА 7**

### **СПЕЦИФІКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ РІЗНИХ ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

7.1. Вплив особливостей економічної діяльності на побудову системи економічної безпеки підприємства

7.2. Особливості економічної безпеки підприємств промисловості

7.3. Особливості економічної безпеки будівельних підприємств

7.4. Особливості економічної безпеки підприємств сільського господарства

7.5. Особливості економічної безпеки підприємств транспорту та зв'язку

7.6. Особливості економічної безпеки підприємств торгівлі

#### **7.1. Вплив особливостей економічної діяльності на побудову системи економічної безпеки підприємства**

Відмінності підприємства того чи іншого виду діяльності можна класифікувати за такими групами:

- правове регулювання в галузі;
- практика, що склалася господарської діяльності;
- організаційні особливості підприємств;
- технологічні особливості виробництва.

У реальності всі ці відмінності тісно взаємопов'язані між собою.

Спеціалізація підприємства за видом економічної діяльності проявляється на рівні поточної діяльності, тобто самого процесу виробництва і збуту продукції (робіт, послуг). Якщо уважніше розглянути загальну схему діяльності підприємства, стає зрозумілим, що підприємства різних видів діяльності розрізняються в першу чергу питомою вагою тих чи інших етапів у виробничому циклі.

Так, в основі діяльності підприємств промисловості лежить виробництво одних товарно-матеріальних цінностей з інших товарно-матеріальних цінностей.

У підприємств торгівлі етап виробництва як перетворення товарно-матеріальних цінностей з сировини в продукцію скорочений. Основу торгового підприємства становлять закупівля, зберігання і збут товарів. Певне значення мають логістика і підрозділ, що займається перетарюванням, упаковкою, фасуванням.

Будівельні підприємства не виробляють і не продають товари. Результатом будівельних робіт є різні об'єкти – будівлі і споруди різного призначення, дороги, мости та ін. Закуплені товарно-матеріальні цінності перетворюються в

результат виконання робіт безпосередньо на місці розташування об'єкта будівництва.

У підприємств, що надають послуги, потік товарно-матеріальних цінностей в обороті набагато менший, ніж у торговельних або виробничих підприємств. Основними витратами є заробітна плата персоналу і витрати на утримання офісу. У підприємств зв'язку потік товарно-матеріальних цінностей в обороті досить невеликий, проте основними витратами є витрати на придбання та утримання основних засобів. У транспортних підприємств крім витрат на придбання та утримання основних засобів суттєвими є витрати на паливно мастильні матеріали.

У вимірі видів економічної діяльності особливістю є певна зміна вагомості і переліку передумов та індикаторів економічної безпеки підприємництва, що обумовлено різним рівнем ресурсного потенціалу, диференціацією ролі галузі, яку вона відіграє в системі пріоритетів розвитку економіки, історико-психологічними чинниками розвитку господарства країни та суспільства. Разом з тим мета системи економічної безпеки підприємництва залишається незмінною полягає в задоволенні сукупності потреб суб'єктів системи, забезпечення яких гарантує належний рівень захисту та структурно збалансований розвиток підприємництва і економіки загалом. Певні відмінності можуть спостерігатись у складі суб'єктів системи економічної безпеки підприємництва у розрізі видів економічної діяльності. Так, якщо йдеться про сільське господарство та окремі його сектори, то певні аспекти діяльності підприємств часто регулюються додатковими спеціалізованими державними профільними інституціями, які здійснюють моніторинг, визначають обсяги квотування імпорту/експорту сировини та готової продукції, рівень мінімальних цін (зокрема коли йдеться про виробництво/імпорт продукції, споживання якої входить до переліку індикаторів продовольчої безпеки країни).

Діяльність промислових підприємств і їх продукція підлягає нагляду з боку відповідних органів державної стандартизації, метрології та сертифікації. Торгівля підакцизними товарами, діяльність у сфері будівництва, транспорту і зв'язку тощо підлягають ліцензуванню, через що залежать від належності та ефективності діяльності адміністративних органів у цій сфері. Перелічені інституції, визначаючи окремі параметри функціонування суб'єктів підприємницької діяльності, мають неопосередкований вплив на економічну безпеку підприємств. Отже їх місце та роль повинні бути належним чином відображені у конфігурації системи економічної безпеки підприємництва [14].

Перелік об'єктів системи економічної безпеки підприємництва є типовим для видів економічної діяльності, проте суттєво змінюються пріоритети безпеки. Якщо для сільськогосподарських підприємств – це зменшення ризику втрати урожаю (продукції), то для промислових – забезпечення доступу до ресурсів, матеріально-технічної бази, розміщення підприємств стосовно сировинних ресурсів та ринків збуту; для підприємств будівельної сфери – зростання економіки та збільшення платоспроможного попиту; для підприємств

сфери торгівлі – конкурентоспроможність з погляду його місце розташування, задоволення попиту населення району функціонування і т.д.

Існує специфіка у функціях, покладених на систему економічної безпеки підприємництва у різних сферах та галузях економіки. Забезпечення належної життєздатності підприємств та високої ефективності їх функціонування є типовою метою для більшості видів діяльності, проте, наприклад, у сільському господарстві до базових функцій системи економічної безпеки підприємництва доцільно внести збільшення зайнятості та забезпечення соціальної ролі бізнесу за одночасно високих показників економічної ефективності та продуктивності галузі. Щодо промисловості, то забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємництва у цій галузі повинно, крім іншого, сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності як галузі, так і регіону (території), поліпшенню питомих показників ефективності функціонування за низької витрато- та енергомісткості.

Пріоритетною функцією підприємств у сфері освіти є розвиток кадрового, людського капіталу тощо. Необхідно зазначити, що проблема забезпечення економічної безпеки підприємництва є особливо актуальною для реального сектора економіки (промисловість, сільське господарство, будівництво, транспорт). Від рівня розвитку цих галузей економіки залежить як характер, так і темпи економічного зростання держави.

Водночас, в умовах посттрансформаційного етапу розвитку економіки, значних економічних реформ занепад (неналежний розвиток) галузей реального сектора економіки породжує широкий спектр загроз та ризиків безпеки національної економіки. Йдеться про недосконалість і нераціональність структури промисловості, критичний рівень зносу основних засобів, недостатність інвестиційно-інноваційної активності, низький рівень конкурентоспроможності продукції, недостатню роль малого бізнесу, яку він відіграє у реальному секторі економіки і, як наслідок – низьку динамічність розвитку базових галузей економіки.

Промисловість є однією з найважливіших галузей економіки, оскільки визначає рівень розвитку продуктивних сил суспільства, характеризує рівень розвитку індустрії, що забезпечує всі суспільні потреби у промисловій продукції. Рівень зайнятості у промисловості визначає тип технологічного прогресу суспільства (постіндустріальний, індустріальний чи аграрно-сировинний), що має вплив як на галузеву структуру економіки, так і характер економічної безпеки держави загалом. Тому до базових показників-індикаторів економічної безпеки підприємництва у промисловості можна віднести: коефіцієнт морального і фізичного зносу основних засобів; рівень кваліфікації працівників; енергомісткість продукції; структуру промислового виробництва (зокрема питому вагу обробної та добувної промисловості); частку таких галузей промисловості, як машинобудування, металообробка, харчова; темпи зростання хімічної та нафто-хімічної, лісової, деревообробної, целюлозо-паперової, легкої, промисловості будівельних матеріалів.



Розвиток АПК та його галузей значною мірою визначає продовольчу безпеку країни, отже, до індикаторів економічної безпеки підприємництва цього сектора економіки мають бути внесені: інтегральні показники соціально-економічного розвитку галузей промисловості, які забезпечують АПК засобами виробництва; рівень індустріалізації та інтенсифікації виробництва у сільському господарстві та інших важливих секторах АПК; рівень розвитку виробничої інфраструктури (заготівель, транспортування, зберігання, переробки сільськогосподарської сировини та реалізації кінцевої продукції).

У системі економічної безпеки підприємництва важливе місце відводиться розвитку наукомістких галузей як комплексу організаційно-економічних утворень (поєднання підприємств промисловості та науково-дослідних закладів), метою функціонування яких є створення та реалізація інтелектуального продукту у вигляді нових технологій, винаходів та науково-технічної продукції. Розвиток цієї сфери сприяє стабілізації та стає гарантом економічної безпеки не лише підприємництва, але й економічної незалежності країни загалом, особливо в контексті забезпечення високої конкурентоспроможності економіки на зовнішніх ринках. Відповідно до цього одним з основних індикаторів оцінки рівня економічної безпеки підприємництва є рівень галузевої науко місткості (відношення витрат на НДКР до обсягів валової або товарної продукції; відношення чисельності зайнятих розробкою НДКР до загальної чисельності промислово-виробничого персоналу), а критеріями – відповідність науково-технічної політики пріоритетам розвитку національного господарства, рівень системності та оперативності розвитку законодавчої бази, здійснення структурних перетворень, оптимальність диверсифікації розробок та виробництв, раціональність захисту розробок та внутрішнього ринку, ефективність державного механізму розповсюдження і впровадження інновацій [9].

## **7.2. Особливості економічної безпеки підприємств промисловості**

Промисловість – це, мабуть, найбільш різноманітна галузь народного господарства. Саме в промисловості відбувається перетворення різних видів ресурсів, таких як, наприклад, корисні копалини, сировина різного походження, матеріали і енергія в різні товарно-матеріальні цінності. Це перетворення може бути багатостадійним. При цьому як товарну продукцію виробництва часто можна розглядати не тільки кінцевий продукт переробки (обробки), а й проміжні продукти на різних стадіях виробництва. У машинобудуванні, літакобудуванні, суднобудуванні, автомобільній промисловості, електроніці сильно розвинена кооперація. При складанні кінцевої продукції можуть використовуватися комплектуючі, вироблені на десятках підприємств-постачальників. Проте можна виділити деякі загальні для більшості підприємств промисловості риси.



Діяльність промислових підприємств в ряді випадків регламентується і контролюється державою. Багато видів продукції підлягають обов'язковій сертифікації. Часто великі і середні підприємства є так званими містоутворюючими підприємствами. Ряд підприємств так чи інакше пов'язаний із соціальною сферою, з міським та комунальним господарством. Діяльність промислових підприємств завжди знаходиться під пильною увагою державної та місцевої влади. Це тягне за собою низку загроз:

- використання адміністративних можливостей для отримання вигоди та посилення тиску з боку конкурентів або рейдерів;

- зростання пливучості адміністративних ризиків (змін у законодавстві, інших нормативних і регулюючих документах, зміна співробітників адміністрації та контролюючих органах, зміна їх позиції щодо промислового підприємства в силу будь-яких причин);

- потрапляння підприємства в залежність від посадових осіб або посередників, у тому числі від своїх співробітників.

Крім того, для більшості промислових підприємств характерна **спеціалізація** на будь-якому напрямку. Характер виробництва не дозволяє швидко в разі необхідності перейти на випуск іншої продукції. Це також формує специфічні загрози:

- загострення конкуренції на ринку продукції, що виробляється вузькоспеціалізованим підприємством;

- загострення конкуренції у обмеженому географічному просторі, істотно для випадків, коли перевезення продукції призводить до її значного подорожчання для споживача (сировинна промисловість, виробництво ряду будівельних матеріалів);

- падіння попиту на продукцію, що випускається, обумовлене об'єктивними причинами;

- недобросовісна конкуренція у всіх її проявах;

- монополізація ринку;

Виробництво є **технічно складним процесом**, що формує наступні загрози:

- нанесення шкоди основним засобам, техніці, псування ТМЦ;

- нанесення шкоди персоналу (виробничий травматизм);

- поява браку, в тому числі через низьку якість сировини, напівфабрикатів і комплектуючих, що поставляються підприємству і використовуються ним у виробництві. Навіть невеликий брак або незначне недотримання технологій може згодом призвести до серйозних фінансових втрат.

Виробництво має також наступні особливості.

**Проблема персоналу.** Багато промислових підприємств в силу особливостей технологічного процесу можуть використовувати працю тільки висококваліфікованих фахівців. У разі їх звільнення, а ще гірше переходу до конкурентів може виникнути дефіцит кваліфікованого персоналу. У роки перебудови була підірвана система професійної технічної освіти. Престиж

інженерних спеціальностей був невисоким ще за радянських часів, коли інженер часто мав нижчий оклад, ніж робочий. Втрачається спадкоємність, виробнича культура. Вкладати кошти в підготовку кадрів можуть дозволити собі далеко не всі підприємства, до того ж такі вкладення можуть дати результат тільки після закінчення досить тривалого періоду часу.

Як правило, підприємства є локалізованими і фізично важко переміщуються об'єктами. Вибір місця розташування обумовлений наявністю ресурсів і близькістю до району збуту. Переведення підприємства з одного місця на інше зазвичай пов'язане з високими витратами і на практиці проводиться тільки в крайніх випадках. У зв'язку з цим:

- надзвичайну важливість набувають відносини з органами місцевої влади;

- необхідний постійний моніторинг навколишнього середовища.

Бухгалтерський та управлінський облік, а також аудит у промисловості мають свою специфіку. Як наслідок, виникають наступні загрози:

- пов'язані з некваліфікованим веденням обліку;

- пов'язані з некваліфікованим проведенням аудиту.

Все це обумовлює ряд галузевих особливостей економічної безпеки промислового підприємства. Служба безпеки промислового підприємства крім здійснення звичайних заходів повинна приділяти особливу увагу:

- моніторингу відносин власних співробітників з представниками органів влади, потенційними замовниками або їх представниками, розпорядниками замовлень, а також з акціонерами підприємства;

- заходам протидії недружнім поглинанням;

- суворому збереженню комерційної таємниці всередині підприємства, охороні технологій;

- боротьбі з загрозами внутрішнього шахрайства;

- персоналу – як власному, так і контрагентів.

**Приклад 7.1.** На одному з заводів, що займаються виробництвом сировини для хімічної промисловості, було кілька стадій виробництва (переділів), продукт кожної з яких самостійно міг бути реалізований як хімічна сировина. Будемо називати ці продукти переділу послідовно: А, Б, В, Г. Треба зауважити, що понад 95% основних засобів, зайнятого персоналу, а також поточних витрат заводу припадало на виробництво до продукту Б включно. Продукт В – проміжна сировина, продукти Г в асортименті – товари, що продаються різним кінцевим споживачам. Продукт В являє собою суміш продукту Б (рідше А) з відносно дорогими покупними компонентами і використовується для виробництва Г.

Методологія формування собівартості продуктів на заводі була приблизно наступна. Складався річний план виробництва і реалізації продукції А, Б, В і Г. Велика частина витрат підприємства на виробництво розподілялася пропорційно плановій вартості реалізації продукції. Після розподілу планових витрат формувалася собівартість продуктів А, Б, В і Г

Однак не були враховані такі фактори:

- фактичний обсяг реалізації регулярно був істотно нижче запланованого. Це призводило до того, що фактична собівартість продуктів виявлялася регулярно вищою, ніж запланована. В результаті сформована на основі собівартості вартість всіх товарів занижувалася.

- в собівартості продукту В істотна частка припадала на дорогі покупні компоненти. У той же час на цю частку “розподілялися” витрати заводу, які не мали до

неї, по суті, відношення. В результаті собівартість продукту В завищували, а продуктів А і Б – занижували.

В результаті викривленого ціноутворення сформувалася наступна картина. На продукти А і Б покупці стояли в чергу, реалізація продуктів В і Г неухильно знижувалася.

Розташовані на території заводу орендарі, а також сторонні підприємства успішно займалися виробництвом продукції В і Г з сировини А і Б. Картину доповнювали торговий будинок, керований родичем одного з топ-менеджерів заводу, і численні випадки як внутрішнього шахрайства, так і банальних крадіжок. Діяльність заводу ставала збитковою. Утворювалися борги перед постачальниками електроенергії, газу, води та ін.

Одного разу на завод звернули увагу рейдери, і сталася спроба так званого недружнього поглинання, що реалізується через процедуру банкрутства. “відстояти” завод допомогла лише висока кваліфікація запрошених спеціалістів, котрі прискіпливо досліджували діяльність рейдером і виявили кілька недбалостей в їх роботі. Рейдери до умов цейтноту були змушені діяти поспішно, оскільки були занадто впевнені у своїх можливостях. Якби не обставини, напевно завод перейшов би у власність нових власників, а в відношенні колишнього топ-менеджменту були порушені, як це часто буває, численні справи.

### 7.3. Особливості економічної безпеки будівельних підприємств

Діяльність будівельних підприємств на першому-другому рівнях фінансово-господарської діяльності нічим не відрізняється від діяльності підприємств інших галузей економіки. Діяльність на третьому рівні має певні відмінності, хоча вони не настільки великі.

Розглянемо відмінності на рівнях побудови організаційної структури, бізнес-процесів, поточної фінансово-господарської діяльності, обліку та звітності.

Діяльність будівельних підприємств регламентується і контролюється державою. Діяльність будівельних підприємств є ліцензованою.

Початок процесу будівництва також контролюється державою через процедури отримання дозволу на проектування, будівництво. Потрібне узгодження ряду служб. Ці ж служби ведуть контроль самого процесу будівництва. Крім того, органами влади в ряді випадків встановлюється або рекомендується і порядок ціноутворення в будівельній галузі. Таким чином, діяльність будівельного підприємства в значній мірі залежить від відносин зі структурами державної та місцевої влади. Це тягне за собою низку **адміністративних загроз**, розглянутих у п. 7.2;

Крім того, для більшості будівельних підприємств будівництво носить **позамовний характер**. Характер виконуваних будівельних робіт часто не дозволяє заздалегідь точно визначити кінцеву вартість робіт по об'єкту (замовлення). Це також формує специфічні загрози:

- загострення конкуренції на обмеженому ринку замовлень;
- загострення конкуренції у обмеженому географічному просторі;
- недобросовісна конкуренція у всіх її проявах;
- монополізація ринку;

– корупційні відносини при розподілі державних і муніципальних замовлень;

– явища комерційного підкупу при отриманні замовлень і розподілі субпідрядів, так звані відкат і зворотний відкат;

– внутрішнє шахрайство.

Будівництво є **технічно складним процесом**, що формує такі загрози:

– нанесення збитку об'єкту будівництва, техніці, псування ТМЦ;

– завдання шкоди персоналу (виробничий травматизм);

– загроза появи браку, в тому числі прихованого, по роботах, виконаних силами субпідрядників, а також обумовленого низькою якістю використаних будматеріалів;

– загроза появи браку, в тому числі прихованого, по роботах, виконаних власними силами;

– загроза появи браку, обумовленого низькою якістю роботи проектних організацій, а також генпідрядників;

– навіть невеликий брак або незначне недотримання технологій може згодом призвести до серйозних фінансових втрат.

**Проблема персоналу.** Багато будівельних підприємств залучають співробітників, зазвичай будівельників, без належного оформлення. Зарплата їм, як правило, виплачується так званим чорним налом, видача її неоформленим працівникам нічим не гарантована і залишається питанням добросовісності роботодавця. Розмір зарплати таких співробітників істотно менше зарплати нормальних штатних співробітників. Ці співробітники часто недостатньо кваліфіковані, не мають реєстрації і дозволу на роботу, медичної страховки, нормальних умов для харчування, проживання та відпочинку. Приїжджаючи на заробітки з держав і регіонів з низьким рівнем життя, вони часто не мають навіть коштів на зворотню дорогу і є абсолютно безправними. У разі втрати роботи вони залишаються без засобів до існування, що навряд чи покращує криміногенну обстановку. Таким чином, проблема неоформленого персоналу несе ряд загроз:

– погіршення криміногенної обстановки на об'єкті і довкола нього;

– падіння якості виконуваних робіт;

– підвищення травматизму на об'єкті;

– підвищення загрози викрадення ТМЦ на об'єкті;

– санкції уповноважених органів, в разі виявлення фактів такого найму;

– необхідність проведення незаконних фінансових операцій для отримання офіційно неврахованих грошових коштів у готівковій формі для оплати праці, з усіма фінансовими та іншими ризиками за такими операціями.

Характерно, що майже всі ці загрози з'являються як при використанні неоформлених працівників самим підприємством, так і його контрагентами: генпідрядником, субпідрядником.

**Сезонність і аритмічність робіт.** Підвищує невиробничі витрати.

Породжує такі загрози:

– фактор погодних ризиків;

- нанесення економічних збитків внаслідок помилок планування;
- також посилює проблему персоналу: підприємство змушене або утримувати великий штат співробітників з вимушеними простоями в періоди з низьким завантаженням, або залучати додаткових співробітників в періоди з високим навантаженням.

**Відстань і територіальна роз'єднаність об'єктів.** Породжує наступні загрози:

- падіння керованості процесом будівництва на об'єкті;
- зростання транспортних ризиків;
- розкрадання ТМЦ на приоб'єктних складах і об'єктах.

**Бухгалтерський та управлінський облік, а також аудит** мають свою специфіку. Як наслідок, виникають наступні загрози:

- пов'язані з некваліфікованим веденням обліку;
- пов'язані з некваліфікованим проведенням аудиту.

Все це обумовлює ряд особливостей економічної безпеки будівельного підприємства. Служба безпеки будівельного підприємства, крім здійснення звичайних заходів, повинна приділяти особливу увагу:

- моніторингу відносин власних співробітників з потенційними замовниками або їхніми представниками, розпорядниками замовлень, представниками органів влади;

- моніторингу відносин конкурентів, в тому числі можливих, з потенційними замовниками або їхніми представниками, розпорядниками замовлень, представниками органів влади;

- збереженню комерційної таємниці всередині підприємства;

- контролю субпідрядних відносин;

- боротьбі з загрозами внутрішнього шахрайства;

- персоналу – як власному, так і контрагентів.

- контролю якості виконуваних робіт.

Характерними способами скоєння більшості злочинів економічного характеру і порушень законодавства при здійсненні будівельної діяльності є:

- неоприбуткування готівкової виручки за продукцію підприємства в житловому будівництві (квартири, будинки), що реалізовується через довірених осіб, а також документальне заниження виручки при реалізації побудованих об'єктів;

- включення підрядником в витратну частину кошторису оплати за фіктивними договорами за роботи і послуги, які насправді не виконувалися, а також проведення фінансових взаємозаліків без відображення за рахунками;

- завищення вартості ввезеного з-за кордону обладнання, матеріалів і т.д. з метою подальшого розкрадання завищеної суми фактичних витрат;

- списання сировини і матеріалів на виробничу продукцію будівельної фірми в обсягах, явно перевищують необхідні, а також включення в витратну частину кошторису вартості матеріалів замовника;

– використання при проведенні комерційних операцій підроблених документів, накладних витрат на будматеріали, фіктивних закупочних та інших документів, оформлених на підставних осіб;

– незаконне підприємництво, тобто здійснення будівництва без реєстрації або без спеціального дозволу (ліцензії) або порушення умов обов'язкового ліцензування;

– складання підрядником фіктивних договорів про пайову участь в будівництві для реалізації житла, зведеного на власні кошти;

– обман одержувачів при відпуску будівельних матеріалів шляхом обважування, неправильного застосування поправочних коефіцієнтів при вимірі кубатури пиломатеріалів, неправильного перерахунку ваги покрівельних матеріалів в квадратні і погонні метри, створення пересортиці шляхом видачі зі складу більш дешевих матеріалів в порівнянні з виписаними;

– часткове або повне неоприбуткування матеріалів, що надійшли з будівельних об'єктів після розбору тимчасових споруд, знесення старих будівель і т.п.

Крім того, на будівельних об'єктах розкрадання відбуваються шляхом списання будматеріалів понад встановлених норм або укриття від обліку невитрачених матеріалів, а також необґрунтоване списання будматеріалів на втрати в зв'язку, з нібито усуненням браку, на псування, втрати при перевезенні та зберіганні.

**Приклад 7.2.** Розглянемо організаційну структуру і побудова роботи комерційного департаменту будівельного підприємства (рис. 7.1).

Комерційний департамент працював наступним чином. Менеджери договірного відділу знаходили клієнта і проводили з ним попередні переговори. Потім, коли клієнт формулював суть замовлення, ця інформація передавалась в проектний відділ (виробничий департамент), де складався технічний проект на замовлення. Далі технічний проект передавався в кошторисний відділ, де прораховувалася (приблизно) собівартість проекту.

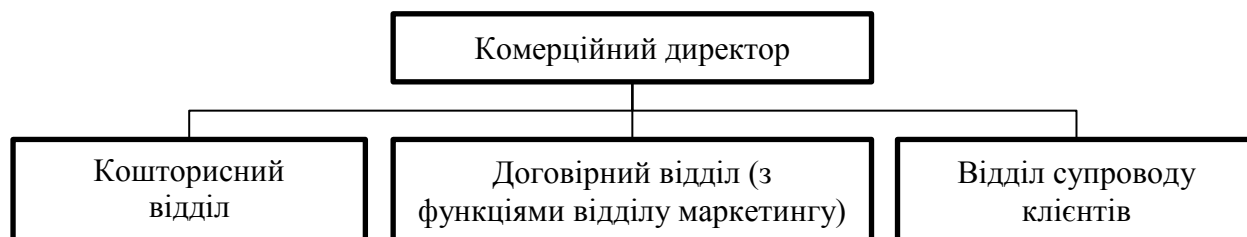


Рис. 7.1. Структура комерційного департаменту будівельного підприємства

На підставі цієї цифри формулювалася пропозиція клієнту. Якщо досягалася домовленість з клієнтом, то договірний відділ за сприяння кошторисного і проектного відділів готував пакет документів для підписання з клієнтом. Після підписання договору клієнт “передавався” відділу супроводу, який далі і займався відносинами з клієнтом. Роботи виконувалися силами виробничого департаменту. Начальник комерційного департаменту і співробітники договірного відділу були мотивовані матеріально від обсягу укладених договорів.

Проведемо аналіз даної організаційної структури та схеми роботи з точки зору забезпечення економічної безпеки. Відзначимо, що з точки зору оптимізації потоків інформації і координації діяльності така схема здається досить вдалою,

Підійдемо до питання з іншої точки зору. Складемо критерії безпечності роботи комерційного відділу:

– підприємство має постійний контакт і хороші відносини з усіма ймовірними найбільшими клієнтами, веде постійний пошук нових клієнтів;

– підприємство правильно формує собівартість робіт по договорам;

– підприємство добре орієнтується в ситуації на ринку і укладає договори підряду за цінами не нижчими від ринкових;

– підприємство укладає найбільш вигідні з можливих договорів, повністю авантажуючи свої виробничо-будівельні потужності і отримуючи від цього максимум прибутку;

– колишні клієнти, як правило, звертаються до послуг підприємства повторно.

Випадки відмови аналізуються та вживаються відповідні рішення.

Маючи на увазі таку добре відому для більшості комерційних відділів практику, як “відкатні схеми” відносин з клієнтами, розглянемо можливість порушення критеріїв безпечності роботи комерційного відділу. Будемо розглядати в ролі джерела загрози особу на посаді комерційного директора (як працівника, який має найбільш високий рівень в даній схемі). Відразу відзначимо наступні моменти:

1. Фактично ціноутворення знаходиться під контролем комерційного директора, оскільки він є прямим начальником керівника кошторисного відділу. Такий можливий контроль результатів ціноутворення, як служба маркетингу, також знаходиться під контролем комерційного директора. Підприємство як об'єкт даної загрози позбавлене можливості об'єктивно орієнтуватися в ринкових цінах. Таким чином, комерційний директор має можливість впливати в потрібну для себе сторону на приблизну собівартість договору. Порушується “нормальність” визначення собівартості.

2. Оскільки відносини з клієнтом вибудовує договірної відділ, то комерційний директор має можливість впливати на ціну договору. Таким чином, порушується принцип “нормальності” ціни.

У підсумку в наявності маємо наявність механізму реалізації загрози “відкатної схеми”. Децю заниживши планову собівартість договору, комерційний директор отримує можливість укласти і сам договір за заниженою ціною і що, особливо важливо, при дотриманні встановленої на підприємстві норми прибутку. Отримана різниця буде легко отримана ним від замовника.

Це не єдиний недолік схеми. Завищуючи собівартість робіт за договором, комерційний директор може спровокувати відмову свого підприємства від передбачуваного договору. В результаті комерційний директор де-факто отримує можливість “перекинути” вигідний контракт на іншу, близьку йому фірму і отримати від цього свою вигоду. Так підприємство поступово потрапляє в залежність від комерційного директора, який на ринку розподілу підрядів стає окремим “гравцем”.

Оскільки співробітники (також в ролі джерела загрози) вмотивовані “від обсягу”, то їх цікавить не реальна прибутковість виконаних договорів, а тільки їх обсяг при укладенні. Рентабельність діяльності підприємства падає. Що характерно, цей варіант реалізується абсолютно незалежно від здійснення або нездійснення “відкатної” схеми.

Прогнозуємо підсумки роботи. Клієнти, які не бажать працювати за “відкатною схемою”, поступово витісняються “відкатчиком”. Потужності підприємства зайняті виконанням відкатних та (або) низькорентабельних договорів. Підприємство фактично працює на комерційного директора і групу його довірених осіб. У разі загрози звільнення комерційний директор цілком може відвести з собою ряд клієнтів. Цьому зазвичай сприяє наступний момент, комерційний директор може неофіційно за рахунок підприємства або з “відкатних” сум “дякувати” особам, котрі приймають рішення у замовників –

“відкат”. У будь-якому випадку, джерелом благ ці особи будуть вважати комерційного директора. Підприємство, що перебуває в скрутному становищі, не завжди зможе

прийняти жорстке рішення про звільнення і економічно витримати наслідки такого звільнення.

Таким чином, вже на даному етапі аналізу дана схема несе в собі сильну загрозу для економічної безпеки і абсолютно неприйнятна. Крім того, легко побачити, що теоретично така схема можлива і при змові співробітників договірною і кошторисного відділів без участі комерційного директора. Варто відзначити, що існування всіх проблем в поточній діяльності підприємства може бути закладено на рівні організаційної структури підприємства, що підтверджує принцип шести рівнів і пріоритету більш високих рівнів.

#### **7.4. Особливості економічної безпеки підприємств сільського господарства**

Сільськогосподарське виробництво є одним із найбільш ризикованих видів підприємницької діяльності. Особливо великих ризиків зазнає сільськогосподарське виробництво країн, економіки яких розвиваються або перебувають в процесі трансформації. Аграрні реформи та становлення ринкових взаємовідносин, зміна форм власності та форм господарювання значно збільшують ступінь невизначеності соціально-економічних процесів в сільському господарстві та, відповідно, посилюють вплив ризиків на аграрний бізнес. Зростає вплив макроекономічних рішень на діяльність кожного сільськогосподарського виробника. Можна стверджувати, що сама аграрна реформа є фактором ризику.

У сільськогосподарських підприємствах ризик виникає на всіх стадіях господарського процесу: посів та догляд за культурами, збирання врожаю, транспортування, робота технічних засобів, залучення інвестицій, інфраструктура ринку, найм сезонних працівників та у багатьох інших випадках [41]. Джерелами ризиків в сільськогосподарському виробництві є природо-кліматичні умови, соціально-економічне середовище та людський фактор [23].

**Природно-кліматичні умови.** Сільське господарство відрізняється більшою залежністю від погодно-кліматичних умов, особливостями ведення виробничого процесу, особливостями кадрового потенціалу. І як наслідок, специфічними загрозами для підприємств цієї галузі. Основний фактор, що впливає на розвиток і ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств, одночасно є і однією з основних загроз. Урожайність сільськогосподарських культур в нечорноземній зоні на 70% залежить від погодних умов поточного року.

**Загрози виробничо-технологічного процесу,** зокрема низькі врожайність сільськогосподарських культур і продуктивність тварин. Ці загрози реалізуються в результаті, як природних чинників, так і в зв'язку з недоліками виробничо-технологічних процесів. До них, наприклад, можна віднести недотримання термінів посіву та збирання врожаю, недостатнє внесення добрив, слабка кормова база, високий рівень падежу тварин, нерозвиненість племінного скотарства.



Ряд загроз характерний для всіх стадій техніко-технологічного процесу, починаючи з виробництва, збору та закінчуючи зберіганням і транспортуванням сільськогосподарської продукції. До них відносять низьку забезпеченість і рівень використовуваних основних засобів.

**Соціально-економічне середовище.** Крім явної зовнішньої загрози економічній безпеці сільськогосподарських підприємств у вигляді погодних умов, існує ще цілий ряд загроз соціально-економічного середовища, які визначають сучасні проблеми галузі. **Фінансові загрози** економічній безпеці сільськогосподарських підприємств різноманітні, і також мають певні відмінності від аналогічних загроз щодо підприємств промисловості. Низька прибутковість сільськогосподарських підприємств обумовлена безліччю причин, серед яких можна відзначити втрату фінансової стійкості в результаті високої заборгованості по кредитах і позиках, високим рівнем витрат, низьким рівнем цін на сільськогосподарську продукцію. Загрози неплатежів покупцями продукції, підвищення цін на засоби виробництва для галузі, постійне зростання цін на ПММ в значній мірі впливають на низький рівень рентабельності підприємств.

До фінансових загроз можна віднести і поточну неплатоспроможність сільськогосподарських підприємств, яка обумовлена сезонністю сільськогосподарського виробництва. Невідповідність за термінами витрачання коштів і термінів отримання доходів призводить до втрати поточної ліквідності і, як наслідок, вимагає залучення додаткових джерел фінансування. Залучення кредитів банків веде до збільшення боргового навантаження і підвищення витрат.

У числі загроз соціально-економічного середовища можна відзначити низьку інвестиційну та інноваційну привабливість сільськогосподарського виробництва. В силу свого складного фінансового становища і низької прибутковості сільськогосподарські підприємства є непривабливими для інвесторів. А відсутність інвестування обумовлює неможливість модернізації матеріально-технічної бази.

Недостатня державна підтримка, або формалізація державної підтримки також є однією з основних існуючих загроз.

Крім погроз у виробничому процесі можна виділити і загрози збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. Нееластичний попит на продукцію сільського господарства призводить до диктату закупівельних цін з боку переробника сільськогосподарської продукції. Крім того, розвиток великих торгових мереж створює значні труднощі щодо входження безпосередніх товаровиробників на ринок продуктів харчування.

**Людський фактор.** Внутрішньою загрозою економічній безпеці сільськогосподарських підприємств області є також низька **якість трудових ресурсів**, яке пов'язане з низьким рівнем професійної підготовки кадрів села, низькою заробітною платою, слабо розвиненою соціальною сферою села, недостатнім розвитком інфраструктури, і, як наслідок, відтоком освічених і професійних кадрів.

Таким чином, на економічну безпеку сільськогосподарських підприємств впливають як зовнішні, так і внутрішні загрози. Але і вони в свою чергу варіюються в залежності від великої кількості факторів, але найбільш значним з них для сільського господарства є все-таки природні умови [42].

### **7.5. Особливості економічної безпеки підприємств транспорту та зв'язку**

Для цих галузей, що надають послуги, в цілому характерна наступна особливість. При наданні послуг зв'язку (телефон, інтернет), як правило, не відбувається ніякого істотного фізичного переміщення або перетворення товарно-матеріальних цінностей. В результаті факт надання послуг часто не має матеріального підтвердження. При наданні послуг в сфері транспорту (а також послуг традиційної пошти) є переміщення товарно-матеріальних цінностей або пасажирів, але через деякий час після транспортування факт надання послуг або ж їх обсяг також важко визначити.

Тому зв'язок і транспорт є галузями, близькими за ідеологією нанесення шкоди підприємствам цих видів діяльності і досить легким отриманням вигоди.

На транспорті основними загрозами є здійснення неврахованих послуг, а також списання товарно-матеріальних цінностей та інших ресурсів (ПММ, електроенергія, ремонт, запчастини) понад норм, зумовлених виробничою необхідністю.

У сфері зв'язку найбільш характерними є такі загрози:

- адміністративні ризики;
- надання неврахованих послуг (“неврахований трафік”).

Трафік – це фактично обсяг наданих послуг зв'язку. Технологічні особливості підприємств галузі приблизно такі. Інформація про зроблену послугу зв'язку (розмову, передачу інформацію, повідомлення і т.п.) накопичується в спеціальній програмі, що управляє засобами зв'язку. Далі ця інформація найчастіше передається в іншу програму, де відбувається облік розрахунків зі споживачами (білінг) наданої послуги. Існують й інші алгоритми надання послуг зв'язку. Наприклад, перед наданням послуги зв'язку програма управління засобами зв'язку може робити запит – оплачена послуга абонентом чи ні. Після тарифікації інформація надходить в базу даних, звідки її отримують бухгалтерія та відповідні підрозділи підприємства зв'язку (клієнтський відділ, наприклад).

Ідеологічно важливим тут є наявність досить довгого ланцюжка передачі і обробки інформації, об'єктивно обумовлена технологією процесу надання послуг зв'язку. При передачі інформації від програми до програми в силу ряду причин можуть відбуватися спотворення переданої інформації.

У разі, якщо згодом неможливо абсолютно достовірно встановити для кожного з ланок цього ланцюжка вхідну і вихідну інформацію, то ця обставина, ймовірно, буде використана для нанесення шкоди підприємству. Для отримання

вигоди, швидше за все, буде використана структура-посередник. У сфері зв'язку таким посередником може бути дилер, віртуальний оператор та ін.

## **7.6. Особливості економічної безпеки підприємств торгівлі**

Торгівля як вид діяльності має свої характерні особливості: товарно-матеріальні цінності в циклі “товар - гроші – товар” зазнають, мабуть, найменших змін. Можливі зміни – це фасування, надання товарного вигляду, передпродажна підготовка.

### **Гуртова торгівля.**

Покупцями для підприємств гуртової торгівлі, як правило, виступають дрібнооптові підприємства торгівлі, підприємства роздрібної торгівлі, підприємства інших видів діяльності. Товар відвантажується відносно великими партіями. Доставка товару може здійснюватися як силами покупця, так і силами продавця чи силами третьої сторони за договором з продавцем або покупцем.

Для зберігання, затарювання, відвантаження товару зазвичай використовується склад. Склад може бути власний або орендований. Також можливі варіанти розміщення товару на спеціалізованих складах, їх використання може бути обумовлено як особливостями фінансово-господарської діяльності, так і вимогами законодавства (наприклад, акцизний склад, митний склад). Також можуть мати місце прямі поставки, при яких товар, минаючи склад торгової організації, надходить зі складу постачальника безпосередньо на склад покупця.

Виробничий цикл гуртових торгових підприємств зазвичай виглядає наступним чином (при ряді припущень про особливості фінансово-господарської діяльності підприємств торгівлі):

- рішення про закупівлю товару;
- укладення договору на поставку товару на адресу торгової організації;
- оплата товару продавцю;
- відвантаження продавцем товару;
- доставка товару від складу продавця (виробника) на склад підприємства;
- розвантаження товару і його приймання, складання актів прийому-передачі;
- оприбуткування товару;
- розміщення товару на складі і його зберігання;
- прийняття рішення про продаж товару;
- укладення договору на поставку товару торговою організацією покупцеві;
- отримання передоплати;
- відвантаження товару і його списання;
- доставка товару покупцеві;

– розвантаження товару покупцем і його приймання, підписання накладних або складання актів прийому-передачі.

На кожній з цих фаз може завдатися шкода підприємству і, відповідно, існують загрози економічної безпеці.

Зазначимо деякі з критеріїв безпечності для двох перших етапів вищенаведеної послідовності.

Рішення про закупівлю товару можна вважати правильним, якщо товар закупається за ціною не вище ринкової і може бути перепроданий з вигодою протягом розумного часу в кількості, що відповідає закупівлі.

Відповідні загрози:

- товар закупається в більшій чи меншій кількості, ніж необхідно;
- товар закупається за ціною вищою, ніж ринкова ціна.

Договір на поставку можна вважати нормальним, якщо його суттєві умови відповідають технології роботи торгового підприємства і відповідають сформованим звичаям господарської діяльності. Для торгових підприємств можна відзначити наступні істотні умови:

1. Терміни поставки. Взагалі, термін поставки для договору поставки з юридичної точки зору є істотною умовою. Без нього укладений договір взагалі не є договором поставки. Крім того, терміни поставки повинні забезпечувати торговому підприємству можливість планувати свою діяльність і ефективно управляти запасами. Передбачені договором відхилення в термінах поставки повинні бути такими, щоб не позначатися на безперебійному забезпеченні торгового підприємства товаром. Відповідно договором повинні бути передбачені ефективні санкції за зрив термінів постачання.

2. Спосіб доставки товару. Транспортні витрати, розвантажувально-навантажувальні витрати становлять досить значну частину собівартості одержуваного товару. Крім того, при доставці товару можуть відбуватися розкрадання частини товару, його псування. При перевантаженнях може також виникати пересортиця. Вибір способу доставки – серйозне логістичне завдання, і від її вирішення може залежати вигідність торгівлі цим товаром взагалі.

3. Момент переходу права власності (і відповідно ризиків) на товар.

Відповідно будь-яке можливе порушення критеріїв безпечності має розглядатися як загроза економічній безпеці торгового підприємства.

### **Роздрібна торгівля.**

З точки зору економічної безпеки в частині закупівель товару підприємство роздрібною торгівлі практично нічим не відрізняється від підприємств гуртової торгівлі.

Залежно від організації продажу товару підприємства роздрібною торгівлі можна розбити на кілька категорій. Цей поділ досить умовний і не претендує на повноту:

- магазини самообслуговування (гіпермаркети, супермаркети, універсами);
- магазини з “класичними” вітринами і продавцями.

Розглянемо критерії “нормальної” роботи торгового залу універсаму. При цьому контроль якості товару, термінів його реалізації віднесемо до питань управління, а не безпеки. Будемо вважати, що продаж йде нормально, якщо:

- весь товар з прилавка проходить через касу;
- весь товар правильно ідентифікується на касі;
- касир правильно приймає грошові кошти за товар, що пройшов через касу.

Можливі порушення:

- товар приховано проноситься покупцями при проході через касу;
- товар приховано проноситься покупцями при проході через вихід “без покупок”;
- товар неправильно ідентифікується на касі;
- касир приймає грошові кошти в неналежній кількості, неплатоспроможними або фальшивими грошовими знаками;
- касир, який перебуває в змові з покупцем, проносить товар повз сканера без його фактичного сканування.

Розглянемо дані ситуації докладно. Товар може проноситься приховано покупцем:

- в одязі і під одягом;
- в сумці, ранці, портфелі;
- в товарі;
- товар також може бути вивезений, будучи залишеним у візку для товару.

Методи попередження по виносу під одягом:

- візуальний контроль торгового залу з використанням засобів відеоспостереження;
- візуальний контроль торгового залу нейтрально одягненими співробітниками служби безпеки;
- візуальний контроль покупців касирами і співробітниками служби безпеки;
- доставка дрібних дорогих товарів на касу співробітниками підприємства або реалізація такого товару в окремих касах на площі торгового залу.

Методи попередження по винесенню в ручній поклажі:

- візуальний контроль торгового залу з використанням засобів відеоспостереження;
- візуальний контроль торгового залу переодягненими співробітниками служби безпеки;
- доставка дрібних дорогих товарів на касу співробітниками підприємства або реалізація такого товару в окремих касах на площі торгового залу;
- здача сумок, портфелів, рюкзаків та ін. в місця зберігання;
- запечатування сумок, портфелів, рюкзаків та ін. в пластиковий пакет.

Метод попередження з вивезення в візках:

– візуальний контроль візків касирами і співробітниками служби безпеки. Для забезпечення контролю можуть використовуватись дзеркала, що дозволяють касиру бачити дно візка, не встаючи з робочого місця.

Товар неправильно ідентифікується на касі. Можливі варіанти:

- випадкова помилка маркування / зчитування штрих-кодів;
- переклеювання покупцем штрих-кодів з одного товару на інший;
- заміна покупцем штрих-кодованої упаковки з одного товару на інший;
- додавання однорідного товару в уже штрих-кодовану упаковку.

Методи протидії:

- всі види візуального контролю залу,
- контроль касирами відповідності товару його штрих-кодування етикетці по номенклатурі і приблизно або точно – за кількістю.

Касир, що знаходиться в змові з покупцем, проносить товар повз сканер без його фактичного сканування або пропускає товар з неправильними штрих-кодами. При цьому зовні вся ситуація виглядає нормально і від звичайного “нормального” продажу не відрізняється.

Методи протидії:

- візуальний контроль роботи касирів співробітниками служб безпеки;
- організація звірки чеків покупців з товаром, придбаним ними.

Безумовно, уважність під час роботи як касирів, так і співробітників служби безпеки вимагає постійної перевірки і оцінки. Одним з найбільш ефективних способів є тестові “покупки”. Співробітник служби безпеки, незнайомий касирам торгового залу, збирає (або отримує готовий від служби безпеки) візок, в якій є товари з переклеєними штрих-кодами, зміненої упаковкою, перевагою товару і т.д. Після цього він в ролі звичайного покупця проходить через касу.

**Територіальний фактор.** Для торгівлі, особливо роздрібною, фактор місцезнаходження місця збуту (магазину) грає першочергову роль. Магазин, розташований у вдалому (“прохідному”) місці, може бути набагато вигіднішим іншого аналогічного виключно в силу розташування. Кількість вдалих для торгівлі місць обмежена. Відповідно, всі моменти, пов’язані з організацією місця торгівлі, мають підвищене значення. Слід приділяти особливу увагу:

- відносинам з місцевою владою;
- відносинам з орендодавцями в разі оренди торгових площ;
- моніторингу виділення нових площ, будівництва нових торговельних об’єктів, центрів, ринків.

**Роз’єднаність об’єктів.** Зазвичай характерна для мережевих підприємств роздрібною торгівлі, оптових і роздрібних підприємств в разі територіального рознесення керуючого офісу і складу (магазинів). Породжує такі загрози:

- падіння керованості процесом поставок і продажів;
- зростання транспортних ризиків;
- розкрадання ТМЦ на складах, при перевезенні і в магазинах.

**Сезонність продажів.** Обумовлює більш високу вимогливість до управління закупівлями і продажами. Закупівля більшої кількості сезонного

товару, ніж потрібно, може спричинити за собою затримку його реалізації майже на рік, до наступного сезону. У випадку зі швидкопсувним товаром ситуація особливо складна, так як він може просто прийти в непридатність. Породжує наступні загрози:

- фактор погодних ризиків;
- нанесення економічних збитків внаслідок помилок управління;
- також посилює проблему персоналу: підприємство змушене або утримувати великий штат співробітників з вимушеними простоями в періоди з низьким завантаженням, або залучати додаткових співробітників в періоди з високим навантаженням [14].

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Аніщенко І.В. Оцінка ефективності реалізації та фінансове забезпечення програм розвитку малого бізнесу в регіоні / І.В. Аніщенко, Ю.Б. Пінчук // Економіка та держава, 2005. – № 10. – С. 29-33.
2. Ареф'єва О.В. Наукові основи формування економічної безпеки підприємств / О.В. Ареф'єва // Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України : зб. матер. наук.-практ. конф., Київ, 16-17 травня 2001 р. – К. : Вид-во Європ.ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2003. – С. 49-53.
3. Арженовский С.В. Статистические методы прогнозирования / С.В. Арженовский, И.Н. Молчанов. – Ростов н/Д : Изд-во РГЭУ, 2001. – 412 с.
4. Баженова О.В. Аналіз стану економіки України в контексті її економічної безпеки / О.В. Баженова // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект : сб. науч. тр. ДонНУ. – Донецк : Издво ДонНУ, 2004. – С.839-845.
5. Баженова О.В. Застосування системного підходу до аналізу економічної безпеки держави / О.В. Баженова // Вісн. КНУ, сер. Економіка. – Вип. 66-67. К. : ВПЦ КНУ, 2003. – С. 122-124.
6. Баженова О.В. Методика визначення оцінки економічної безпеки держави / О.В. Баженова // Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні : зб. наук. пр. за заг. ред. А. В. Шегди. – Вип. 3. – К. : ВПЦ КНУ, 2003. – С. 4-9.
7. Базиліук А.В. Тіньова економіка в Україні / А.В. Базиліук, С.О. Коваленко. – К. : КФ ДП НДЕІ Мінекономіки, 1998. – 206 с.
8. Білоусов Є.М. Державне регулювання у сфері забезпечення економічної безпеки господарюючого суб'єкта / Є.М. Білоусов // Право та інновації. – 2015. – №2(10). – С.7-11.
9. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: Монографія / Т.Г. Васильців. – Львів: Арал, 2008. – 384 с.
10. Васильців Т.Г. 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: ВИДАВНИЦТВО, 2012. – 386 с.
11. Вихристюк О.С. Нормативно-правове забезпечення регулювання економічної безпеки підприємств / О.С. Вихристюк // Наукові праці МАУП. – 2010. – Вип. 2(25). – С. 231–236.
12. Воронкова А.Е. Сценарний підхід до вибору стратегії забезпечення економічної експортної діяльності підприємства / А.Е. Воронкова, О.В. Свірідова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4, Т. 1. – С.96-99.



13. Гавриленко И. Организованная преступность в Украине / И. Гавриленко // Служба безопасности. – 1997. – №1. – С.22-25.
14. Гапоненко В.Ф. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы / В.Ф. Гапоненко, А.Л. Беспалько, А.С. Власков. – М.: Издательство “Ось-89”, 2007. – 208 с.
15. Гичева Н.Ю. Діагностика економічної безпеки підприємства / Н.Ю. Гичева // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 247: В 4 т. Том IV. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – С. 634-636.
16. Голиков І.В. Сутність та еволюція поняття “економічна безпека” / І.В. Голиков // Проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С.309-314.
17. Дьяченко О.А. Економічна безпека інноваційно-орієнтованих підприємств в умовах євроінтеграції / О.А. Дьяченко, Л.П. Артеменко // Економічний вісник Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут”. – 2015. – № 12. – С. 173-180.
18. Жихор О.Б. Економічна безпека: Опорний конспект лекцій / О.Б. Жихор, Т.М. Куценко. – Харків : ХІБС УБС НБУ, 2013. – 70 с.
19. Захаров О.І. Стратегія економічної безпеки підприємства / О.І. Захаров // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2012. – №2. – С.272-282.
20. Зубок М.І. Безпека банківської діяльності: підруч. / М.І. Зубок, С.М. Яременко. – К.: КНЕУ, 2012. – 473с.
21. Зубок М.І. Економічна безпека суб’єктів підприємництва: навчальний посібник / М.І. Зубок, В.С. Рубцов, С.М. Яременко, В.Г. Гусаров. – К.:, 2012 – 226 с.
22. Зубок М.І. Інформаційна безпека в підприємницькій діяльності / М.І. Зубок. – К.: ГНОЗІС, 2015 – 216 с.
23. Качанівська Ю.І. Економічна безпека сільськогосподарських підприємств / Ю.І. Качанівська // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. – 2015. – № 1. – С.98-105.
24. Кириченко О.А. Управління-фінансово-економічною безпекою: навч. посібник / [Кириченко О.А., Лаптев С.М., Пригунов П.Я., Захаров О.І.]. – К.: ТОВ “Дорадо-Друк”, 2010. – 479 с.
25. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
26. Крутов В.В. Від патріотичного виховання боротьби з тероризмом... До недержавної системи національної безпеки / В.В. Крутов. – К.: Преса України, 2009. – 592 с.
27. Михальчук Н.М. Моделювання податково-боргової складової фінансової безпеки на основі штучних нейронних мереж / Н.М. Михальчук, Н.Я. Савка // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Проблеми економіки та управління. – 2015. – № 815. – С. 225-233.
28. Могиліна Л.А. Доцільність і особливості застосування теорії ігор при управлінні фінансовою безпекою підприємства в умовах економічної

нестабільності / Л.А. Могиліна // Вісник Запорізького національного університету. – 2014. – №2 (22). – С.254-261.

29. Мойсеєнко І.П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. Посібник / І.П. Мойсеєнко, О.М. Марченко. – Львів, 2011. – 380 с.

30. Мороз О.А. Оценка уровня экономической безопасности предприятия на основании априорного ранжирования функциональных составляющих / О.А. Мороз // Управління розвитком. – 2014. – № 3. – С. 44-48.

31. Наша цель – за щитить человека // Служба безопасности. – 1996: №10, с. 17-18.

32. Нездоля А.И. Украина третьего тысячелетия / А.И. Нездоля. – Донецк.: Каштан, 2005. – 460с.

33. Об'єм теневої економіки Україні – 350 мільйонів гривень. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.rada.kiev.ua](http://www.rada.kiev.ua)

34. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посібник [для студ. вищих навч. закладів] / [В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко та ін.]. – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.

35. Отенко І.П. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник / укл. І.П. Отенко, Г.А. Івашенко, Д.К. Воронков. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012 – 256 с.

36. Платон. Собрание сочинений : в 3 т. / Платон. – М., 1971. – Т. 3 (1)

37. Поляруш А.А. Информационная война против Украины: причины и социально-политические технологии / А.А. Поляруш, А.М. Юрченко. – К.: КИИ, 2011. – 200 с.

38. Преступность в зеркале цифр // Служба безопасности. – 1997. – №12. – С. 18-19

39. Про основи національної безпеки України : Закон України від 19 червня 2003 р. № 964 – IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 39. – С. 351.

40. Робоча програма навчальної дисципліни “Правове забезпечення безпеки підприємств в Україні” для студентів спеціальності 8.18010014 “Управління фінансово-економічною безпекою” усіх форм навчання / укл. В.В. Сергієнко, А.С. Пешкова. – Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 49 с.

41. Рябенко Г.М. Загрози та шляхи зміцнення економічної безпеки аграрних підприємств в Україні / Г.М. Рябенко, О.В. Сарафін // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – №13. – С.356-363.

42. Смоленцева Е.В. Основные угрозы экономической безопасности сельскохозяйственных предприятий Кировской области [Електронний ресурс] / Е.В. Смоленцева // Международный научно-исследовательский журнал. – Режим доступу: <http://research-journal.org/economical/osnovnye-ugrozy-ekonomicheskoy-bezopasnosti-selskoxozyajstvennyx-predpriyatij-kirovskoj-oblasti/>

43. Судакова О.І. Вплив держави на формування економічної безпеки підприємства / О.І. Судакова // Наук. вісн. Придніпр. держ. акад. буд-ва та архітектури. – 2007. – № 11. – С. 78–81.

44. Ткаченко О.М. Нормативно-правове забезпечення організації та функціонування системи економічної безпеки / О.М. Ткаченко, О.М. Крамаренко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – №4(179). – С. 12-16.

45. Тумар Н.Б. Концепция обеспечения экономической безопасности предприятия и принципы ее формирования [Електронний ресурс] / Н.Б. Тумар // Провизор. – Режим доступу: [http://www.provisor.com.ua/archive/2007/N17/safe.php?part\\_code=10&art\\_code=6108](http://www.provisor.com.ua/archive/2007/N17/safe.php?part_code=10&art_code=6108)

46. Шарапов О.Д. Економічна кібернетика: Навч. посібник / О.Д. Шарапов, В.Д. Дербенцев, Д.Є. Семьонов. – К. : КНЕУ, 2004. – 231 с.

47. Яремова М.І. Оптимізація рівня економічної безпеки підприємства / М.І. Яремова // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №2(176). – С. 475-480.

48. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

49. MacFarlane, S. Neil; Yuen FoongKhong (2006). S. Neil, MacFarlane; Yuen FoongKhong. eds. Human security and the UN: a critical history. United Nations intellectual history project (illustrated ed.). Indiana University Press. ISBN 9780253218391. Retrieved 23 September 2010