

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ФІЗИКО-ТЕХНІЧНИХ ТА КОМП'ЮТЕРНИХ НАУК

Конспект лекцій з навчальної дисципліни  
**ЗАХИСТ ІНФОРМАЦІЇ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ  
СИСТЕМ ТА МЕРЕЖ**

для студентів спеціальності  
172 – Телекомунікації та радіотехніка  
186 – Видавництво та поліграфія

*Ухвалено Вченою радою ІФТКН  
(протокол № 11 від 30. 12. 2022 р.)*

Чернівці  
2022

Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Захист інформації телекомунікаційних систем та мереж» для студентів всіх форм навчання спеціальності 172 «Телекомунікації та радіотехніка», 186 «Видавництво та поліграфія» ННІФТКН ЧНУ / Уклад.: Чалий Ю.П. – Чернівці: ЧНУ. – 2022. – 67 с.

Навчальне видання  
Конспект лекцій з навчальної дисципліни  
**ЗАХИСТ ІНФОРМАЦІЇ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ  
СИСТЕМ ТА МЕРЕЖ**

Укладач: *Вікторівська Ю.Ю., канд. фіз-мат. наук, доц.*

## Вступ

Створенню служби безпеки підприємства зазвичай передують дві події: або це гостре бажання керівників підприємства відреагувати на раптово виниклі реальні загрози майну, фізичної розправи з персоналом і т.д., або це заснований на результатах дослідження висновок про незадовільний стан безпеки підприємства. У першому випадку створена поспішно служба безпеки здатна в деякій мірі відобразити загрози і надалі реагувати на їх появу за принципом «загроза – відображення». Справа змінюється істотно при реалізації другого варіанту. Після детального вивчення стану безпеки підприємства (із залученням фахівців, якщо їх немає на підприємстві) у його керівників з'явиться реальне уявлення про систему безпеки підприємства.

Таке системне уявлення (зафіксоване в письмовій формі) дозволяє усвідомлено і цілеспрямовано проводити роботу щодо забезпечення безпеки підприємницької діяльності і самого підприємства усіма його підрозділами і співробітниками. При цьому провідна роль служби безпеки не зникає, навпаки, розуміння своєї ролі і місця в системі безпеки підприємства призведе тільки до позитивних результатів.

Слід однак підкреслити, що до теперішнього часу немає єдиного підходу до визначення поняття «система безпеки підприємства». Щоб дати таке визначення, необхідно попередньо виявити елементи цієї системи. Вивчення спеціалізованої літератури і практики дозволили автору прийти до висновку, що структурними елементами системи безпеки підприємства є наукова теорія його безпеки, політика і стратегія безпеки, засоби та методи забезпечення безпеки і, нарешті, концепція безпеки підприємства.

Сукупність перерахованих вище елементів становить систему безпеки підприємства.

Наукова теорія безпеки підприємства строго кажучи, така теорія знаходиться в стадії формування. Стосується це, перш за все, до понятійного апарату. Розберемо деякі з цих понять.

У російському законодавстві (українське в цьому плані, на жаль, значно відстає) поняття безпеки приведено в ст. 1 Закону РФ від 5 березня 1992 року «Про безпеку»: «стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави від внутрішніх і зовнішніх загроз». Розкриття цього поняття терміном «захищеність» значно звужує її зміст, підкреслює пасивність при реагуванні на загрози. Сутність безпеки, як видається, пов'язана з поняттями «розвиток» і «стійкість». У зв'язку з цим під безпекою слід розуміти стан об'єкта (в нашому випадку – підприємства) у системі його зв'язків з точки зору здатності до стійкості (самовиживання) і розвитку в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз, дій непередбачуваних і важко прогнозованих факторів. Відштовхуючись від цього поняття, визначимо такі функції безпеки: виявлення, попередження, зниження, ослаблення, нейтралізація, припинення, локалізація, відображення і усунення загроз.

Під загрозою безпеки підприємства слід розуміти потенційно або реально можлива подія, дія, процес або явище, яке здатне порушити його стійкість і розвиток або привести до зупинки його діяльності. Загрозу можна класифікувати

за різними підставами і виміряти їх в кількісних параметрах. Наприклад, можливий збиток оцінюється числом загиблих людей, які втратили (ухудшивших) здоров'я, грошовій сумі економічних втрат і т.д. За ступенем ймовірності загроза оцінюється як неймовірна, малоймовірна, ймовірна, вельми вірогідна і цілком ймовірна. За ступенем розвитку загроза проходить чотири етапи: виникнення (зародження), експансія, стабілізація і ліквідація. Віддаленість загрози в часі визначається як безпосередня, близька (до 1 року) і далека (понад 1 року), а віддаленість в просторі – територія підприємства, прилегла до підприємства територія, територія регіону, територія країни, зарубіжна територія. Темпи наростання загрози вимірюються по місяцях, кварталах, роках. Напруженість загрози відбивається в двох вимірах:

- а) нормальна, підвищена, близька до межі (поріг), надлишкова;
- б) зростання, стабільність або зниження.

Крім цього, загрози поділяються за своєю природою їх виникнення на два класи:

1) природні (об'єктивні), тобто викликані стихійними природними явищами, що не залежать від людини (повені, землетруси, урагани і т.п.);

2) штучні (суб'єктивні), тобто викликані діяльністю людини, ненавмисні (ненавмисні) і навмисні (навмисні) загрози.

Розрізняють також економічні, соціальні, правові, органи заційного, інформаційні, екологічні, технічні та кримінальні загрози.

Під об'єктом безпеки підприємства слід розуміти ступінь стійкості і розвитку підприємства, його здатність протистояти загрозам. В об'єкти безпеки підприємства можна виділити:

– різні структурні підрозділи або групи співробітників, або власники акцій підприємства;

– ресурси підприємства (інформаційні, кадрові, матеріально-технічні, інформаційні, інтелектуальні і фінансові);

– різні види діяльності (управлінська, виробнича, постачальна і т.д.).

Метою забезпечення безпеки підприємства є комплексний вплив на потенційні і реальні загрози, що дозволяє йому успішно функціонувати в нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища.

**Досягнення цієї мети вимагає реалізації наступних завдань:**

– виявлення загроз для стабільності і розвитку підприємства і вироблення заходів по їх протидії;

– забезпечення захисту технологічних процесів;

– реалізація заходів протидії всіх видів шпигунства (промислового, науково-технічного, економічного і т.д.);

– своєчасне інформування керівництва підприємства про факти порушення законодавства з боку державних і муніципальних органів, комерційних і некомерційних організацій, які зачіпають інтереси підприємства;

– попередження переманювання співробітників підприємства, що володіють конфіденційною інформацією;

– всебічне вивчення ділових партнерів;

– своєчасне виявлення і адекватне реагування на дезінформаційні заходи;

- розробка і вдосконалення локальних правових актів, спрямованих на забезпечення безпеки підприємства;
- реалізація заходів щодо захисту комерційної та іншої інформації;
- організація заходів з протидії недобросовісної конкуренції;
- забезпечення захисту всіх видів ресурсів підприємства;
- реалізація заходів щодо захисту інтелектуальної власності;
- організація і проведення заходів щодо запобігання надзвичайним ситуаціям;
- виявлення негативних тенденцій серед персоналу підприємства, інформування про них керівництва підприємства і розробка відповідних рекомендацій;
- організація взаємодії з правоохоронними та контролюючими органами з метою попередження і припинення правопорушень, спрямованих проти інтересів підприємства;
- розробка і реалізація заходів щодо попередження загроз фізичній безпеці майну підприємства і його персоналу;
- відшкодування матеріальної та моральної шкоди, завданої підприємству в результаті неправомірних дій організацій і окремих фізичних осіб.

**Система безпеки підприємства може бути побудована на основі наступних принципів:**

**1) Пріоритет заходів попередження.** Зміст цього принципу передбачає своєчасне виявлення тенденцій і передумов, що сприяють розвитку загроз, на основі аналізу яких виробляються відповідні профілактичні заходи щодо недопущення виникнення реальних загроз.

**2) Законність.** Заходи безпеки підприємства розробляються на основі і в рамках чинних правових актів. Локальні правові акти підприємства не повинні суперечити законам і підзаконним актам.

**3) Комплексне використання сил і засобів.** Для забезпечення безпеки використовуються всі наявні в розпорядженні підприємства сили та засоби. Кожен співробітник повинен в рамках своєї компетенції брати участь у забезпеченні безпеки підприємства. Організаційною формою комплексного використання сил і засобів є програма забезпечення безпеки підприємства.

**4) Координація та взаємодія всередині і поза підприємством.** Заходи протидії загрозам здійснюються на основі взаємодії та скоординованості зусиль всіх підрозділів, служб підприємства, а також встановлення необхідних контактів із зовнішніми організаціями, здатними надати необхідне сприяння в забезпеченні безпеки підприємства.

**5) Поєднання гласності з конспірацією.** Доведення до відома персоналу підприємства та громадськості в допустимих межах заходів безпеки виконує найважливішу роль – запобігання потенційних і реальних загроз. Така гласність, однак, повинна неодмінно доповнюватися в виправданих випадках заходами конспіративного характеру.

**6) Компетентність.** Співробітники та групи співробітників повинні вирішувати питання забезпечення безпеки на професійному рівні, а в необхідних випадках спеціалізуватися по основним його напрямам.

**7) Економічна доцільність.** Вартість фінансових витрат на забезпечення безпеки не повинна перевищувати той оптимальний рівень, при якому втрачається економічний сенс їх застосування.

**8) Планова основа діяльності.** Діяльність із забезпечення безпеки повинна будуватися на основі комплексної програми забезпечення безпеки підприємства, підпрограм забезпечення безпеки по основним його видам (економічна, науково-технічна, екологічна, технологічна і т.д.) і розробляються для їх виконання планів роботи підрозділів підприємства та окремих співробітників.

**9) Системність.** Цей принцип передбачає врахування всіх факторів, що впливають на безпеку підприємства, включення в діяльність щодо його забезпечення всіх співробітників підрозділів, використання в цій діяльності всіх сил і засобів.

**Система безпеки підприємства** включає в себе ряд наступних підсистем:

**Економічна безпека** – стан найбільш ефективного використання всіх видів ресурсів з метою запобігання (нейтралізації, ліквідації) загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки.

**Техногенна безпека** – сукупність дій по забезпеченню проектування, будівництва і експлуатації складних технічних пристроїв з дотриманням необхідних вимог безаварійної їх роботи.

**Екологічна безпека** – стан захищеності життєво важливих інтересів персоналу підприємства і його майна від потенційних або реальних загроз, що створюються наслідками антропогенного впливу на навколишнє середовище, а також від стихійних лих і катастроф.

**Інформаційна безпека** – це здатність персоналу підприємства забезпечити захист інформаційних ресурсів і потоків від загроз несанкціонованого доступу до них.

**Психологічна безпека** – стан захищеності від негативних психологічних впливів персоналу підприємства та інших осіб, залучених до її діяльності.

**Фізична безпека** – стан захищеності життя і здоров'я окремих осіб (груп, всіх осіб) підприємства від насильницьких злочинів.

**Науково-технічна безпека** – здатність персоналу підприємства забезпечити захист власної цінної науково-технічної продукції від недобросовісних конкурентів.

**Пожежна безпека** – стан об'єктів підприємства, при якому заходи попередження пожеж та протипожежного захисту відповідають нормативним вимогам.

Слід зазначити, що вищевказані підсистеми другого рівня можуть включати в себе підсистеми третього рівня. Наприклад, підсистемами економічної безпеки можуть бути – фінансова, комерційна, майнова, а також інші підсистеми безпеки.

Крім цього, самі підсистеми не розділені між собою непрохідною кордоном, оскільки вони настільки взаємопов'язані один з одним, що в органічній єдності утворюють єдину систему безпеки підприємства. Поділ же єдиної системи безпеки підприємства на підсистеми другого і третього рівня проводиться з методичних міркувань, оскільки це дозволяє більш детально вивчити всі його елементи.

Надійність і ефективність системи безпеки підприємства оцінюється на основі одного критерію – ступеня відсутності або наявності завданої йому

матеріальної та моральної шкоди. Зміст цього критерію розкривається через ряд показників:

- 1) недопущення фактів витоку конфіденційних відомостей;
- 2) попередження або припинення протиправних дій з боку персоналу підприємства, його відвідувачів, клієнтів;
- 3) збереження майна та інтелектуальної власності підприємства;
- 4) попередження надзвичайних ситуацій;
- 5) припинення насильницьких злочинів щодо окремих (спеціально виділених) співробітників і груп працівників підприємства;
- 6) своєчасне виявлення і припинення спроб несанкціонованого проникнення на охоронювані об'єкти підприємства.

### **Політика і стратегія безпеки**

Політика безпеки підприємства – це загальні орієнтири для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей. Таким чином, для встановлення цих загальних орієнтирів необхідно спочатку сформулювати цілі забезпечення безпеки підприємства (загальна мета нами вже визначена раніше). Такими цілями можуть бути:

- зміцнення дисципліни праці і підвищення його продуктивності;
- захист законних прав та інтересів підприємства;
- зміцнення інтелектуального потенціалу підприємства;
- збереження і примноження власності;
- підвищення конкурентоспроможності продукції, що виробляється;
- максимально повне інформаційне забезпечення діяльності підприємства та підвищення його ефективності;
- орієнтація на світові стандарти і лідерство в розробці та освоєнні нової технології і продукції, що випускається;
- виконання виробничих програм;
- надання сприяння управлінським структурам в досягненні цілей підприємства;
- недопущення залежності від випадкових і несумлінних ділових партнерів.

З урахуванням вищевикладеного можна визначити наступні загальні орієнтири для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цих цілей:

- збереження і нарощування ре ресурсного потенціалу;
- проведення комплексу превентивних заходів щодо підвищення рівня захищеності власності та персоналу підприємства;
- включення в діяльність по забезпеченню безпеки підприємства всіх його співробітників;
- професіоналізм і спеціалізація персоналу підприємства;
- пріоритетність несилових методів запобігання і нейтралізації загроз.

Для успішного виконання цієї політики необхідно реалізувати стратегію безпеки підприємства, під якою розуміється сукупність найбільш значущих рішень, спрямованих на забезпечення прийнятного рівня безпеки функціонування підприємства.

### **Виділяються такі типи стратегій безпеки:**

- 1) орієнтовані на усунення існуючих або запобігання виникненню можливих загроз;

2) націлені на запобігання впливу існуючих або можливих загроз на предмет безпеки;

3) спрямовані на відновлення (компенсацію) завдається шкоди.

Перші два типи стратегій передбачають таку діяльність із забезпечення безпеки, в результаті якої не відбувається загрози або створюється заслін її впливу. У третьому випадку збиток допускається (виникає), проте він компенсується діями, які передбачає відповідна стратегія. Цілком очевидно, що стратегії третього типу можуть розроблятися і реалізовуватися стосовно ситуацій, де збитки надолужуваних, або тоді, коли немає можливості здійснити будь-яку програму реалізації стратегій першого або другого типу.

### **Суб'єкти безпеки підприємства**

Забезпеченням безпеки підприємства займаються дві групи суб'єктів.

Перша група займається цією діяльністю безпосередньо на підприємстві і підпорядкована його керівництву. Серед цієї групи можна виділити спеціалізовані суб'єкти (рада або комітет безпеки підприємства, служба безпеки, пожежна частина, рятувальна служба і т.д.), основним призначенням яких є постійна професійна діяльність із забезпечення безпеки підприємства (в рамках своєї компетенції). Іншу частину суб'єктів цієї групи умовно можна назвати полуспеціалізованою, тому що частина функцій цих суб'єктів призначена для забезпечення безпеки підприємства (медична частина, юридичний відділ і т.д.). Нарешті, до третьої частини цієї групи суб'єктів належить увесь інший персонал і підрозділи підприємства, які в рамках своїх посадових інструкцій і положень про підрозділи зобов'язані вживати заходів до забезпечення безпеки. Слід мати на увазі, що ефективно забезпечувати безпеку підприємства ці суб'єкти можуть тільки в тому випадку, якщо цілі, завдання, функції, права та обов'язки будуть розподілені між ними таким чином, щоб вони не перетиналися один з одним.

До другої групи суб'єктів відносяться зовнішні органи і організації, які функціонують самостійно і не підкоряються Керівництву підприємства, але при цьому їх діяльність має суттєвий (позитивне чи негативне) вплив на безпеку підприємства. Суб'єктами цієї групи є:

- 1) Законодавчі органи.
- 2) Органи виконавчої влади.
- 3) Суди.
- 4) Правоохоронні органи.
- 5) Науково-освітні установи.

Останні (особливо недержавні установи з підготовки приватних охоронців) покликані забезпечити науково-методичну опрацювання проблем безпеки підприємства та підготовку відповідних фахівців у сфері безпеки підприємств.

Очевидно, що суб'єкти другої групи за своєю ініціативою підключаються епізодично (або ніколи) до діяльності підприємства щодо забезпечення своєї безпеки. Організаційною формою такого підключення може стати комплексна програма безпеки підприємства, в якій необхідно передбачити форми і методи цієї роботи. Крім того, можна рекомендувати розробку планів структурних підрозділів і всього підприємства в цілому по організації взаємодії з вищевказаними органами та організаціями.



## **Засоби і методи забезпечення безпеки**

Серед існуючих засобів забезпечення безпеки можна виділити наступні:

1) Технічні засоби. До них відносяться охоронно-пожежні системи, відео-радіоапаратура, засоби виявлення вибухових пристроїв, бронежилети, загородження і т.д.

2) Організаційні засоби. Створення спеціалізованих орг-структурних формувань, що забезпечують безпеку підприємства.

3) Інформаційні засоби. Перш за все, це друкована і відеопродукція з питань збереження конфіденційної інформації. Крім цього, найважливіша інформація для прийняття рішень з питань безпеки зберігається в комп'ютерах.

4) Фінансові кошти. Цілком очевидно, що без достатніх фінансових коштів неможливе функціонування системи безпеки, питання лише в тому, щоб використовувати їх цілеспрямовано і з високою віддачею.

5) Правові засоби. Тут мається на увазі використання не тільки виданих вищими органами влади законів та підзаконних актів, але також розробка власних, так званих локальних правових актів з питань забезпечення безпеки.

6) Кадрові кошти. Мається на увазі перш за все достатність кадрів, що займаються питаннями забезпечення безпеки. Одночасно з цим вирішують завдання підвищення їх професійної майстерності в цій сфері діяльності.

7) Інтелектуальні засоби. Залучення до роботи висококласних фахівців, науковців (іноді доцільно залучати їх зі сторони) дозволяє впроваджувати нові системи безпеки.

Слід зауважити, що застосування кожного з вищевказаних коштів окремо не дає необхідного ефекту, він можливий тільки на комплексній основі. У той же час необхідно відзначити, що одночасне використання всіх вищевказаних коштів в принципі неможливо. Воно проходить зазвичай ряд етапів:

**I етап.** Виділення фінансових коштів.

**II етап.** Формування кадрових і організаційних засобів.

**III етап.** Розробка системи правових засобів.

**IV етап.** Залучення технічних, інформаційних і інтелектуальних засобів.

Переведені з статичного в динамічний стан вищевказані кошти стають методами, тобто прийомами, способами дії. Відповідно, можна говорити про технічні, організаційних, інформаційних, фінансових, правових, кадрових та інтелектуальних методах. Наведемо короткий конкретний перелік цих методів:

– **технічні** – спостереження, контроль, ідентифікація і т.д.;

– **організаційні** – створення зон безпеки, режим, розслідування, пости, патрулі і т.д.;

– **інформаційні** – складання характеристик на співробітників, аналітичні матеріали конфіденційного характеру і т.д.;

– **фінансові** – матеріальне стимулювання співробітників, що мають досягнення в забезпеченні безпеки, грошове заохочення інформаторів і т.д.;

– **правові** – судовий захист законних прав та інтересів, сприяння правоохоронним органам і т.д.;

– **кадрові** – підбір, розстановка і навчання кадрів, що забезпечують безпеку підприємства, їх виховання і т.д.;

– **інтелектуальні** – патентування, ноу-хау і т.д.

## **Концепція безпеки підприємства**

Після вивчення всіх вищеписаних елементів системи безпеки підприємства необхідно перейти до написання її концепції. Концепція визначається як система поглядів, ідей, цільових установок, пронизаних єдиним, визначальним задумом, провідною думкою, що містить постановку і шляхи вирішення виявлених проблем. До будь-якої концепції існують такі вимоги:

**1) Конструктивність.** Така вимога буде визнано реалізованим, якщо в концепції буде враховано:

- а) початковий стан об'єкта, на перетворення якого спрямована концепція;
- б) стан об'єкта, досягнуте в результаті реалізації концепції;
- в) заходи, необхідні для досягнення сформульованих в концепції цілей;
- г) кошти, необхідні і достатні для досягнення поставлених цілей;
- д) джерела ресурсного забезпечення, що використовуються в ході реалізації концепції;
- е) механізм реалізації концепції, тобто способи (методи) використання виділених коштів і ресурсів.

**2) Вписуваність.** Мається на увазі те, що концепція перетворення будь-якого об'єкта повинна гармонійно вписуватися в систему перетворень взаємопов'язаних в єдину систему об'єктів, одним з компонентів якої він є.

**3) Відкритість.** Розроблена концепція повинна давати можливість в її рамках реагувати на зміну умов реалізації концепції і вносити корективи в реалізацію в разі їх необхідності.

Вищевказані вимоги диктують як обов'язкову умову включення в логічну структуру концепції наступних позицій:

**1)** Виявлення об'єкта і предмета, визначення їх сутності, місця серед безлічі інших.

**2)** Чітке формулювання ролі реалізації концепції і завдань, що стоять при її реалізації.

**3)** Виділення умов, необхідних і достатніх для реалізації концепції, і зіставлення їх з реально існуючими.

**4)** Визначення кола заходів, що забезпечують перетворення об'єкта реалізації концепції, а також шляхів її реалізації.

**5)** Формулювання критеріїв успішності заходів щодо розробки концепції, а також за оцінкою результатів її реалізації.

Концепція безпеки підприємства являє собою офіційно затверджений документ, в якому відображена система поглядів, вимог і умов організації заходів безпеки персоналу і власності підприємства. Орієнтовна структура концепції може виглядати наступним чином:

### **I. Опис проблемної ситуації в сфері безпеки підприємства:**

– перелік потенційних і реальних загроз безпеки, їх класифікація та ранжування;

– причини і фактори зародження загроз;

– негативні наслідки загроз для підприємства.

### **II. Механізм забезпечення безпеки:**

– визначення об'єкта і предмета безпеки підприємства;

– формулювання політики і стратегії безпеки;

- принципи забезпечення безпеки;
- цілі забезпечення безпеки;
- завдання забезпечення безпеки;
- критерії та показники безпеки підприємства;
- створення орг-структури з управління системою безпеки підприємства.

### **III. Заходи по реалізації заходів безпеки:**

- формування підсистем загальної системи безпеки підприємства;
- визначення суб'єктів безпеки підприємства та їх ролі;
- розрахунок коштів та визначення методів забезпечення безпеки;
- контроль і оцінка процесу реалізації концепції.

Необхідно мати на увазі, що найбільш повне уявлення про систему безпеки підприємства можна отримати після вивчення офіційних документах по концепції безпеки підприємства, комплексної програми забезпечення безпеки підприємства та планів підрозділів підприємства по реалізації цієї програми. Сформована на науковій основі система безпеки підприємства є організаційною основою створення її структурного підрозділу – служби безпеки.

# Тема 1. Теоретичні основи економічної безпеки підприємства

## 1.1. Поняття економічної безпеки

Поняття «економічна безпека» пройшло чимало переосмислень у зв'язку зі зміною умов зовнішнього середовища і з урахуванням факторів, які зумовлюють процеси управління. Вперше поняття «економічна безпека» почало застосовуватися на Заході у зв'язку зі зростанням проблеми обмеженості ресурсів та розпадом колоніальної системи, що призвело до порушення традиційних зв'язків між постачальниками ресурсів, життєво необхідних індустріальним суспільствам

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

Історичний аспект є основою вивчення будь-якої наукової категорії, оскільки історичні корені й джерела допомагають детальніше розкрити її зміст. У вирішенні наукових проблем, пов'язаних з економічною безпекою, простежується досить нетривала історія, яка починається з використання Ф. Рузвельтом терміна «економічна безпека» при проведенні аналізу внутрішніх проблем Сполучених Штатів Америки. У 1934 році було прийнято перший нормативно-правовий акт з питань безпеки – закон «Про національну безпеку» та створено Федеральний комітет з економічної безпеки з метою підвищення рівня якості життя населення через забезпечення економічної безпеки держави. Основний акцент робився на забезпечення розвитку промисловості, в той час як економічна безпека підприємства поки що не виокремлюється. З цього часу вчені розвинених економічних держав активно та ефективно займалися дослідженнями економічної безпеки різних рівнів. У СРСР така проблема не висвітлювалась, але необхідність її аналізу все частіше виходила на перший план.

На другому етапі розвитку економічної безпеки в 1940-60-х роках створено міжнародні асоціації забезпечення міжнародної економічної безпеки розвинених країн світу, зокрема: Міжнародний валютний фонд, Міжнародний банк реконструкції та розвитку, Міжнародну асоціацію розвитку, Міжнародну фінансову корпорацію, Міжнародний центр по регулюванню інвестиційних спорів, Організація країн-експортерів нафти. У цьому випадку виділявся паливно-енергетичний сектор економіки та зосереджувалась увага розвинених країн світу на їх інтеграції та недопущенні паливної кризи.

Третій етап характеризується прийняттям країнами Західної Європи стратегії економічного методу забезпечення національної безпеки, в результаті чого ними створено механізм протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам. Забезпечення економічної безпеки підприємства розглядалось, у першу чергу, для забезпечення соціально-економічних інтересів працюючих.

Наступний етап є характерним, в основному, для країн колишнього СРСР, але його вплив було відчутно в глобальних світових процесах економічної

безпеки. На цьому етапі пройшла зміна курсу країн колишнього СРСР з командно-адміністративної системи на формування ринкової системи господарювання. Економічна безпека держав акцентувалась на збереженні їх економічної незалежності. У цей період підприємствам необхідно було перебудувати свою діяльність повністю під ринкові закони, чого багато з них не витримали. Економічну безпеку підприємствам тепер необхідно забезпечувати самостійно, а не очікувати цього від держави.

У 1988 році в Росії з'являються перші оглядові статті напряму дослідження економічної безпеки. А в 1994 році зростає активність вітчизняних вчених в області дослідження економічної безпеки України та підприємств. На сучасному етапі створено вагомі наукові школи провідних вчених, які займаються дослідженнями економічної безпеки.

П'ятий етап характеризується прийняттям країнами колишнього СРСР державних нормативно-правових актів з питань забезпечення національної економічної безпеки, які дозволяли формувати безпечне підприємницьке середовище.

Нова ера інтелектуальної глобальної економіки характеризується комплексною механізацією, автоматизацією, інформатизацією та електронізацією майже всіх бізнес-процесів. Але поряд з такими позитивними характеристиками, які дозволяють значно підвищити інтенсивність виробництва, сучасне світове економічне співтовариство зіткнулось зі значними проблемами, які загрожують зниженням глобальної економічної безпеки. Серед них можна виділити ключові: економічне відставання країн, що розвиваються; економічні проблеми країн, що перейшли від командно-адміністративної системи господарювання до ринкової; наближення продовольчої кризи; радіаційне зараження; значна залежність деяких країн від імпорту традиційних енергоносіїв; низький рівень використання альтернативних енергоносіїв; направлення значних фінансових ресурсів на запобігання війні та багато інших.

Під **міжнародною економічною безпекою** розуміється така економічна взаємодія країн, яка виключала б навмисне завдання збитку економічним інтересам якоїсь країни. Дестабілізуючими факторами зниження рівня міжнародної економічної безпеки можуть бути: порушення стабільності міжнародної торгівлі; обмеження доступу деяких країн до стратегічних ресурсів шляхом їх дорожчання, або під впливом політичних факторів; навмисне створення перешкод при обміні новими актуальними технологіями; створення сприятливих умов деякими країнами для «відпливу» висококваліфікованих кадрів з інших країн та інші.

Відповідно до Концепції економічної безпеки України суть **економічної безпеки країни** визначається як спроможність національної економіки забезпечити свій вільний незалежний розвиток і утримати стабільність громадянського суспільства та його інститутів, а також достатній оборонний потенціал країни за всіляких несприятливих умов і варіантів розвитку подій та здатність Української держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз. Інтенсифікація інтелектуально-інноваційного розвитку України є основною передумовою досягнення нею високого рівня економічної безпеки.

Економічну безпеку регіонів України можна охарактеризувати такими основними дестабілізуючими факторами, як: виснаження виробничо-технічного потенціалу, погіршення екологічної обстановки, зростання безробіття, втрата продовольчої незалежності, порушення рівномірності фінансового забезпечення (рис. 1.1).

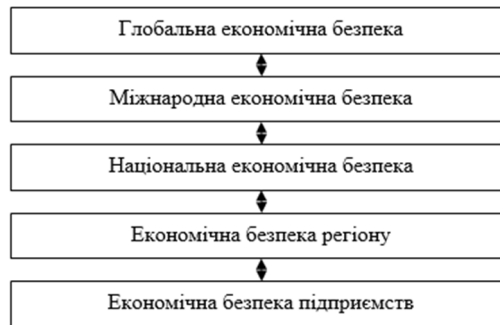


Рис. 1.1. Ієрархія рівнів економічної безпеки

Опорою національної економіки та економічного розвитку регіонів є високорозвинені виробничі структури, які спроможні успішно досягати поставлених ринкових цілей.

Економічну безпеку підприємства можна розглядати як одну з складових загального поняття «безпека».

**Економічна безпека підприємства** – це захист діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності. Крім того, економічна безпека підприємства – найефективніше використання ресурсів, які забезпечують стабільне функціонування підприємства.

У цілому можна виділити декілька підходів різних авторів до визначення економічної безпеки підприємства (ЕБП) (рис. 1.2). ЕБП визначають:

1. Як захист проти економічних злочинів. Дуже часто забезпечення ЕБП зводять до протистояння, захисту від різного роду економічних злочинів (від крадіжки, шахрайства, фальсифікації, промислового шпигунства і т. д.). Виконувати аналіз комплексу цих загроз надзвичайно важливо, але обмежувати поняття економічної безпеки підприємства лише загрозами з різним рівнем деталізації не можна, особливо зважаючи на те, що це поняття є набагато ширшим та змістовним.

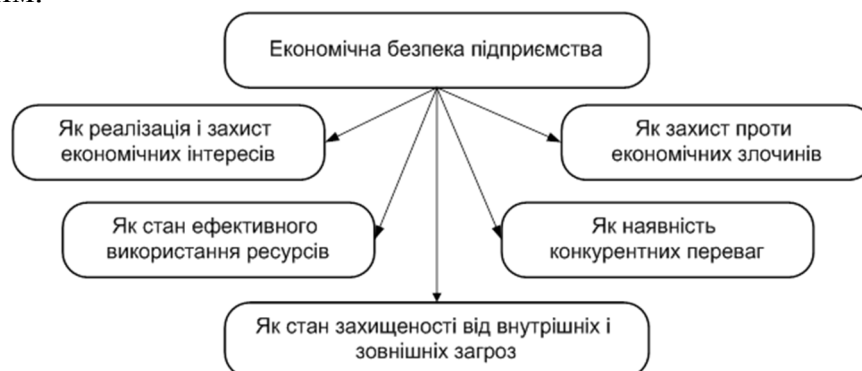


Рис. 1.2. Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства»

2. Як стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз. Підприємство – це, в першу чергу, об'єкт економічних відносин. Власник підприємства в першу чергу зацікавлений у отриманні прибутку, тобто безпека носить чисто економічний характер. Утім, міркування про економічну доцільність ведення боротьби з загрозами викличе інтерес власника, оскільки це безпосередньо зачіпає його матеріальні інтереси.

3. Як стан ефективного використання ресурсів або потенціалу. Підхід, який намагається уникнути вживання поняття загрози у визначенні ЕБП, базується на економічних поняттях досягнення мети, функціонування підприємства, тобто є ресурсно-функціональним підходом. Згідно цього підходу, **економічна безпека підприємства** – це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам і для забезпечення стабільного функціонування підприємства в даний час і в майбутньому.

4. Як наявність конкурентних переваг. Підхід, прихильники якого вважають, що наявність конкурентних переваг, зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства його стратегічним цілям і завданням забезпечить йому певний рівень економічної безпеки.

5. Як реалізація і захист економічних інтересів. Відносно більш новий підхід, що заснований на реалізації і захисті економічних інтересів підприємства

Аналіз понять «економічна безпека підприємства», кожне з яких зі своїх позицій розкриває його природу, дозволяє виділити в них найбільш істотні міркування:

1. Велика частина авторів під ЕБП розуміють стан потенційної жертви, об'єкта небезпеки.
2. ЕБП доволі часто розглядається як здатність підприємства ефективно використати ресурси та наявні ринкові можливості в умовах цілеспрямованої руйнуючої дії ззовні або із самого підприємства.
3. ЕБП – поняття системне, це властивість підприємства, побудованого на принципах стійкості, саморегуляції, цілісності. ЕБП покликана захистити кожен з цих властивостей, оскільки руйнівна дія на будь-яку з цих властивостей призведе до загибелі підприємства в цілому.
4. ЕБП розглядається як вирішальна умова діяльності підприємства.
5. ЕБП в абсолютному своєму виразі – відсутність небезпек і загроз.
6. Існує припущення, що вплив загроз можна нейтралізувати повною мірою, але у більшості випадків це можливо лише частково.
7. Елементом майже всіх понять виступає загроза як реальна ознака небезпеки. Причому загроза в цьому контексті набуває якості сутнісної характеристики. На основі аналізу всіх підходів і розкриття змісту ЕБП виявляється, що загроза і боротьба з нею є суттю безпеки.

## 1.2. Концептуальні засади економічної безпеки

В основі розробки комплексної системи забезпечення економічної безпеки діяльності підприємства повинна лежати певна концепція, яка включає мету, завдання, принципи діяльності, об'єкт і суб'єкт, стратегію і тактику. **Мета** цієї

системи – мінімізація зовнішніх і внутрішніх загроз економічному стану суб'єкта підприємництва, у тому числі його фінансовим, матеріальним, інформаційним, кадровим ресурсам. У процесі досягнення поставленої мети здійснюється вирішення конкретних завдань, які об'єднують усі напрямки забезпечення безпеки [71]:

1. ефективне прогнозування загроз економічної безпеки підприємства;
2. організація попередження впливуможливих загроз;
3. виявлення, аналіз і оцінка існуючих загроз економічної безпеки;
4. прийняття рішень та реагування на існуючі загрози;
5. вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

**Об'єктом** системи в цілому виступає стабільний економічний стан діяльності фірми в поточному і перспективному періоді. Конкретними ж об'єктами захисту виступають фінансові, матеріальні, інформаційні та кадрові ресурси.

**Суб'єкт** даної системи носить більш складний характер, оскільки його діяльність характеризується не тільки особливостями і характеристиками об'єкта, а й специфічними умовами зовнішнього середовища. Тому можна виділити дві групи суб'єктів, що забезпечують економічну безпеку підприємництва: зовнішні суб'єкти органи законодавчої, виконавчої та судової влади, покликані забезпечувати безпеку всіх без винятку законотворчих учасників підприємницьких відносин та внутрішні суб'єкти (особи, які безпосередньо здійснюють діяльність із захисту економічної діяльності підприємства). Суб'єкти, що забезпечують економічну безпеку підприємництва, здійснюють свою діяльність на основі певної стратегії і тактики.

**Стратегія** – це довгостроковий підхід до досягнення мети. Для забезпечення економічної безпеки підприємства застосовуються функціональні стратегії безпеки:

1. Стратегія економічної безпеки включає, перш за все, систему превентивних заходів, реалізовану через регулярну, безперервну роботу всіх підрозділів суб'єкта підприємницької діяльності з перевірки контрагентів, аналізу передбачуваних угод, експертизі документів, виконання правил роботи з конфіденційною інформацією і т. п. Служба безпеки в даному випадку виступає в ролі контролера.
2. Стратегія реактивних заходів застосовується у разі виникнення або реального здійснення будь-яких загроз економічної безпеки підприємства. Ця стратегія, заснована на застосуванні ситуаційного підходу і врахуванні всіх зовнішніх і внутрішніх чинників, реалізується службою безпеки через систему заходів, специфічних для даної ситуації.

Місце підсистеми управління економічною безпекою підприємства в системі його стратегічного управління наведено на рис. 1.3.

У дослідженні поняття «**концепція**» пропонується розглядати як систему поглядів на ті чи інші явища, процеси; спосіб розуміння, тлумачення яких-небудь явищ, подій; основна ідея якої-небудь теорії. Термін «концепція» використовується також для позначення основного задуму в наукових, художніх, політичних та інших видах діяльності людини.



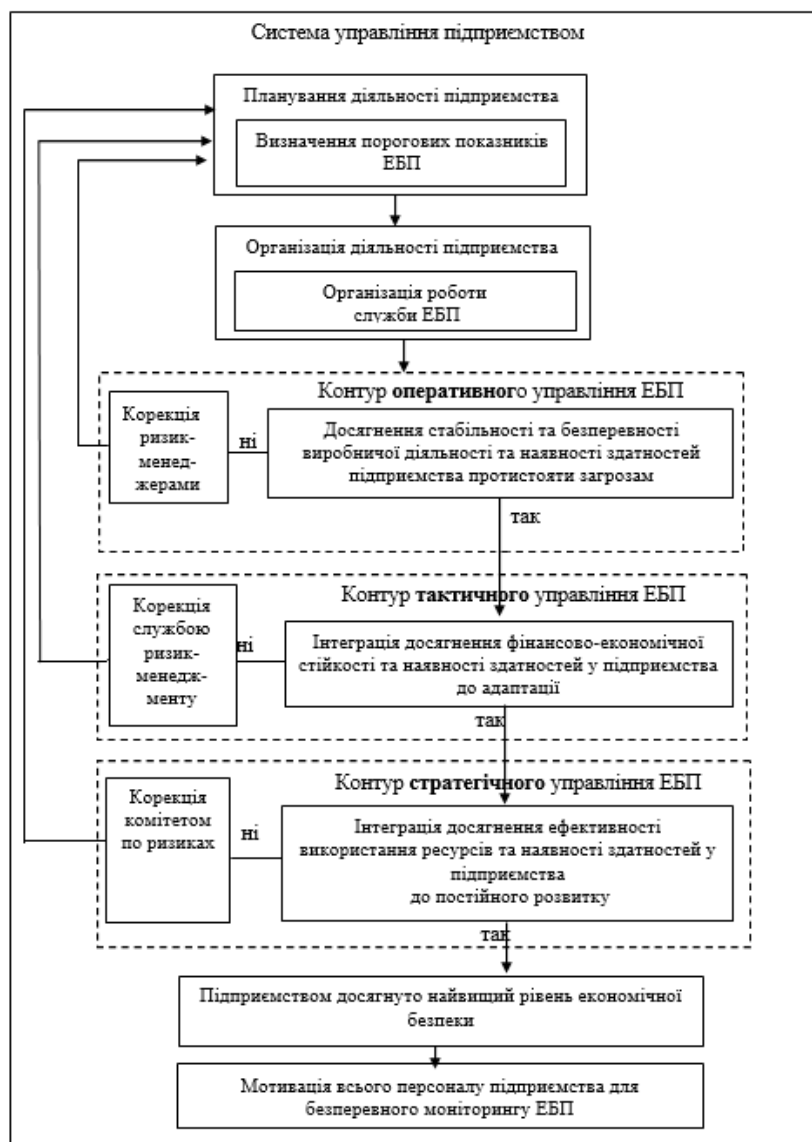


Рис.1.3. Місце підсистеми управління економічною безпекою підприємства в системі його стратегічного управління

**Концепція управління економічною безпекою підприємства** – це система теоретико-методологічних поглядів, яка відображає розуміння і трактовку економічної безпеки підприємства та визначає цілі, завдання, методи, принципи, концептуальні моделі та положення управління нею.

Ефективне управління економічною безпекою підприємства засноване на таких **принципах**:

1. Принцип законності – уся діяльність підприємства носити законний характер.
2. Принцип економічної доцільності – необхідно організувати захист тільки тих об’єктів, витрати на захист яких менші, ніж втрати від реалізації загроз за цими об’єктами.
3. Поєднання превентивних та реактивних заходів економічної безпеки.

**Превентивними** вважаються заходи попереджувального характеру, що дозволяють не допустити виникнення або реалізацію загроз економічній безпеці. **Реактивні** – це заходи, які приймаються при

реальному виникненні загроз або необхідності мінімізації їх негативних наслідків.

4. Принцип безперервності – функціонування системи забезпечення економічної безпеки підприємництва має здійснюватися постійно.
5. Принцип диференційованості – вибір заходів з подолання загроз, що виникають, відбувається залежно від характеру загрози і ступеня тяжкості наслідків її реалізації.
6. Принцип координації – для досягнення поставлених завдань необхідно постійне узгодження діяльності різних підрозділів служби безпеки, самого підприємства і поєднання організаційних, економіко-правових та інших способів захисту.
7. Повна підконтрольність системи забезпечення економічної безпеки керівництву суб'єкта підприємницької діяльності.

**Концептуальні положення** управління економічною безпекою підприємства:

1. Моніторинг та діагностику економічної безпеки підприємства необхідно проводити постійно.
2. Економічну безпеку підприємства необхідно досліджувати в статичному та динамічному аспекті.
3. Управління економічною безпекою підприємства повинне бути ключовою складовою стратегічного управління підприємства.
4. Повинно постійно здійснюватись удосконалення захисту інформації підприємства.
5. Повинен здійснюватись контроль доступу сторонніх осіб на територію підприємства.
6. Необхідно ретельно перевіряти контрагентів на предмет їх репутації та порядності ведення бізнесу.
7. Періодично необхідно здійснювати перевірки персоналу підприємства на предмет ймовірності розкриття комерційних таємниць.
8. Необхідно знижувати ризики від озброєних пограбувань підприємства.
9. Оцінювально-аналітична система повинна стати центральною частиною управління економічною безпекою підприємства.
10. При оцінюванні рівня економічної безпеки підприємства необхідно враховувати не лише результати діяльності підприємства на поточну дату, а й потенціал.
11. При оцінюванні рівня економічної безпеки підприємства необхідно використовувати декілька альтернативних методичних підходів.
12. Оцінка значущості функціональних складових економічної безпеки повинна проводитись за допомогою перевірених евристичних методів.
13. Оцінка та аналіз економічної безпеки повинні базуватись на врахуванні технологічних особливостей підприємства.
14. Оцінювальні показники економічної безпеки повинні бути скориговані на коефіцієнт значущості стадії життєвого циклу та значущості ринкової стратегії підприємства.
15. Управління економічною безпекою необхідно здійснювати не лише за результатами, а й за потенціалом підприємства.

16. Працівники служби економічної безпеки підприємства повинні володіти навичками побудови економіко-математичних моделей, володіти найсучаснішими пакетами прикладних програм, знати основні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства.

### **1.3. Світовий досвід забезпечення економічної безпеки підприємства**

Світовий досвід забезпечення економічної безпеки підприємства зводиться до наслідування ключових факторів економічної безпеки розвинених держав світу. Так, важливим є той факт, що в економічно розвинених державах світу більше приділяється увага питанням розробки теоретико-прикладних засад розвитку підприємництва, формуванню сприятливого економіко-правового середовища для ведення підприємницької діяльності. У розвинених країнах розробляються цільові стратегічні планові документи щодо зміцнення економічної безпеки підприємств, регіонів, галузей. У таких умовах суб'єкти підприємницької діяльності, виконуючи свою вагомую соціальну та економічну місію у суспільстві, опиняються у ситуації належного рівня захищеності свого майна та інтересів від впливу чинників зовнішнього середовища. Тому цей досвід становить значний інтерес як для розвитку системи безпеки вітчизняних суб'єктів господарської діяльності, так і для безпеки національної економіки.

Уряди багатьох розвинених країн (у тому числі Японії, США) офіційно (у програмних документах органів державного управління) визнають об'єктивне існування ризиків, 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 та безпеки підприємств, зокрема, сектору малого і середнього бізнесу в цих екстремальних ситуаціях. Уряд Японії визнає, що в умовах глобалізації економіки, швидких та масштабних змін саме підприємства цього сектору економіки більшою мірою, ніж великі потребують допомоги та державної підтримки.

У розвинених країнах світу 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. формування 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);
2. створення документації стратегічного характеру, а також тактичних заходів щодо зміцнення економічної безпеки підприємництва (досвід Японії, у якій серед офіційно закріплених стратегічних планових документів, які систематично розробляє та реалізує Міністерство економіки, торгівлі та промисловості, передбачено документ під назвою «Підвищення стійкості підприємств сектору 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.);
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. 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. Надзвичайно популярною серед інтелектуальної еліти Європейського Союзу є Сьома Рамкова Програма. Метою цієї спеціальної програми є підтримка наукової діяльності, що проводиться в рамках міжнаціонального співробітництва, від спільних проектів і створення мереж до координації дослідницьких програм. Сюди ж входить співпраця між ЄС та третіми країнами. Програма Співпраця також поділяється на тематичні підпрограми, кожна з яких працюватиме наскільки це можливо автономно, але в той же час знаходяться у тісному зв'язку, що дозволяє здійснювати міждисциплінарний підхід до областей науки, що має спільні інтереси. Для програми Співпраця було визначено десять тематичних областей: здоров'я; продукти харчування, сільське господарство та біотехнології; інформаційні та комунікаційні технології; нанонауки, нанотехнології, матеріали та нові технології виробництва; енергія; навколишнє середовище (у тому числі зміна клімату); транспорт (включаючи космонавтику); соціально-економічні та гуманітарні науки; безпека; космос. Чільне місце серед досліджень посідає напрям безпеки, в якому основну питому вагу займає економічна безпека підприємства;
  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 сектору 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;
  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);

7. здійснення роботи з планування життєвого циклу функціонування підприємств у різних галузях та сферах економіки та надання консультацій з питань забезпечення високої життєздатності підприємств відповідно до їх життєвих циклів, ведення конкурентної боротьби та сприяння розвитку підприємництва у перспективних сферах (досвід Фінляндії);
8. підтримка підприємств, які розпочинають діяльність створенням фондів та механізмів фінансування різних етапів їх становлення (досвід практично всіх країн ЄС, Мексики).

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.

Важливу роль щодо забезпечення економічної безпеки підприємства у розвинених країнах відіграє страхова сфера, яка виступає головним ризикознижувачим чинником та бере участь у забезпеченні доступу підприємств до фінансових ресурсів та конкурентних позицій на зовнішніх ринках.

Упровадження позитивних аспектів проаналізованого досвіду зміцнення економічної безпеки підприємств в Україні приділяється недостатня увага.

Упровадження позитивних аспектів проаналізованого досвіду зміцнення економічної безпеки економіки призведе до:

1. забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємств;
2. забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу вітчизняних підприємств;
3. досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури підприємств;
4. досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та інтелектуального потенціалу підприємств;
5. мінімізація руйнівного впливу наслідків виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
6. якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємств;
7. забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення належного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів та відділів підприємства;
8. ефективна організація безпеки персоналу, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів підприємства.

**Термінологічний словник:**

*Міжнародна економічна безпека* – це така економічна взаємодія країн, яка виключала б навмисне завдання збитку економічним інтересам якоїсь країни.

*Економічна безпека підприємства* – це захист діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності

*Концепція управління економічною безпекою підприємства* – це система теоретико-методологічних поглядів, яка відображає розуміння і трактовку економічної безпеки підприємства та визначає цілі, завдання, методи, принципи, концептуальні моделі та положення управління нею.

## Тема 2. Система управління економічною безпекою підприємства

### 2.1. Організація системи економічної безпеки підприємства

*Система економічної безпеки підприємства* - це структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та на формування унікальних здатностей протистояти їм в майбутньому. Лише комплексний та системний підходи до організації економічної безпеки на підприємстві забезпечать найбільш повною мірою його надійний захист.

Основні завдання системи економічної безпеки підприємства:

- оцінка та аналіз основних ризиків підприємства;
- прогнозування стану захищеності підприємства при уникненні ризиків або при відшкодуванні їх наслідків;
- недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності й окремих осіб із протиправними намірами;
- протидія проникненню до віртуальної бази даних підприємства в злочинних цілях;
- забезпечення захисту конфіденційної інформації та комерційної таємниці;
- безпека матеріальних цінностей підприємства;
- захист законних прав і інтересів підприємства і його співробітників;
- своєчасне виявлення потенційних злочинних намірів щодо підприємства і його співробітників з боку джерел зовнішніх погроз безпеки;
- виявлення, попередження й припинення можливої протиправної й іншої негативної діяльності співробітників підприємства;
- захист співробітників підприємства від насильницьких зазіхань;
- формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;
- формування та інтенсивне використання інноваційного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;
- вироблення та прийняття найбільш оптимальних управлінських рішень щодо стратегії й тактики забезпечення економічної безпеки підприємства;
- здійснення постійного контролю за ефективністю функціонування системи економічної безпеки, удосконалення її елементів.

Система економічної безпеки вибудовується з урахуванням перерахованих завдань, умов конкурентної боротьби, специфіки бізнесу, технологічних особливостей, конкурентної стратегії, стадії життєвого циклу підприємства. Система економічної безпеки кожного підприємства абсолютно індивідуальна. Її повнота й дієвість багато в чому залежать від наявної в державі законодавчої бази, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, що виділяє керівник підприємства, розуміння кожним зі співробітників важливості забезпечення безпеки бізнесу, а також від знань і практичного досвіду начальника системи економічної безпеки, що безпосередньо займається побудовою й підтримкою самої системи.

Лише незначна частка підприємств виділяє такий підрозділ як система економічної безпеки, частіше за все цими питаннями займаються менеджери, аналітики, охорона підприємства. Побудова системи економічної безпеки підприємства повинна здійснюватися на основі дотримання принципів [20]: законності, прав і свобод громадян, конфіденційності, комплексного використання сил і коштів, передової матеріально-технічної оснащеності, корпоративної етики, координації й взаємодії з органами влади.

До основних елементів системи економічної безпеки підприємства належать [21]: захист комерційної таємниці й конфіденційної інформації, комп'ютерна безпека, внутрішня безпека, безпека будинків і споруд, фізична безпека, безпека зв'язку, безпека господарсько-договірної діяльності, безпека перевезень вантажів і осіб, безпека рекламних, культурних, масових заходів, ділових зустрічей і переговорів, протипожежна безпека, екологічна безпека, конкурентна розвідка, інформаційно-аналітична робота, техніко-технологічна безпека, кадрова безпека, виробнича безпека, фінансова безпека, податкова безпека, силова безпека.

**Комерційна таємниця** – це відомості, що не є державною таємницею, зв'язані з виробництвом, технологіями, фінансами, процесами управління та іншою діяльністю організацій чи підприємств, розголошення, витік і несанкціонований доступ до яких може завдати шкоди їх інтересам.

Схематично систему економічної безпеки підприємства наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Система економічної безпеки підприємства

Для того, щоб підприємство почало подальший розвиток необхідно крім коштів на функціонування виділити кошти на поточне забезпечення його економічної безпеки. Як тільки починаються процеси розвитку, небезпека постійно наростає у зв'язку зі стрімкішим рухом та розхитуванням системи. Підприємство розвивається, у результаті чого отримує більший прибуток, але необхідно й більш значні кошти на розширене відтворення та забезпечення належного рівня економічної безпеки. Такі обставини обумовлені ще й тим, що в процесі свого розвитку підприємство займе ринкову нішу, або її частину підприємств-конкурентів, що уже є значною небезпекою.

Якщо ж підприємство здатне крім коштів на функціонування та забезпечення поточного рівня економічної безпеки виділити кошти ще й на потенційне забезпечення економічної безпеки, то це вважається найвищим рівнем забезпеченості економічної безпеки та дозволить йому не лише безпечно



розвиватись, а й формувати здатності забезпечення його економічної безпеки в майбутньому.

Головні функції, які виконує служба економічної безпеки підприємства:

1. охорона виробничо-господарської діяльності та захист відомостей, що є комерційною таємницею підприємства;
2. організація роботи з правового та інженерно-технічного захисту комерційних таємниць підприємства;
3. запобігання необґрунтованому допуску й доступу до відомостей, які становлять комерційну таємницю;
4. організація спеціального діловодства, яке унеможливорює одержання відомостей, віднесених до комерційної таємниці;
5. виявлення та локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації в процесі діяльності та екстремальних ситуацій;
6. створення і організація такого режиму безпеки всіх видів діяльності, які б виключали зустрічі, переговори й наради в рамках ділового співробітництва підприємств з іншими партнерами;
7. забезпечення охорони приміщень, устаткування, офісів, продукції та технічних засобів, необхідних для виробничої або іншої діяльності;
8. організація особистої безпеки керівництва та провідних менеджерів і спеціалістів підприємства;
9. оцінювання маркетингових ситуацій та неправомірних дій конкурентів і зловмисників.

Перелік конкретних завдань і функцій визначається залежно від виду об'єкта, його структури, специфіки його діяльності.

Питання економічної безпеки входять в обов'язок не тільки працівників економічних служб, а й технічних відділів. Найбільш комплексно досліджувати поставлену проблему і знайти найбільш оптимальний варіант її вирішення можливо тільки при загальних зусиллях спільної роботи економістів, техніків, технологів, керівників різних виробничих служб, що володіють різноманітними знаннями стосовно досліджуваного питання.

Внутрішній аналіз економічної безпеки підприємств здійснюється працівниками підприємств, а зовнішній – маркетинговими службами та службами економічної розвідки підприємства. Аналітичні відділи підприємства повинні здійснювати як зовнішній, так і внутрішній аналіз його економічної безпеки в комплексі.

У цей час значна увага приділяється такому напряму в сфері забезпечення економічної безпеки, як економічна розвідка (або конкурентна розвідка, ділова розвідка, бізнес-розвідка), що займається збором і обробкою інформації з відкритих джерел, причому з абсолютно легальних позицій.

**Конкурентна розвідка** – це постійний процес збору, нагромадження, структурування, аналізу даних про внутрішнє й зовнішнє середовище компанії та надання вищому менеджменту компанії інформації, що дозволяє йому передбачати зміни в обстановці і приймати своєчасні оптимальні рішення щодо управління ризиками, впровадження змін у компанії, а також відповідні заходи, спрямовані на задоволення майбутніх запитів споживачів та збільшення вартості компанії.

Організаційна структура забезпечення економічної безпеки підприємства включає такі складові:

1. Планово-економічний відділ (відділ економічного аналізу, аналітичний відділ), який складає план аналітичної роботи щодо економічної безпеки і контроль за його виконанням, організовує методичне забезпечення внутрішнього та зовнішнього аналізу економічної безпеки, займається організацією й узагальненням результатів комплексного аналізу безпеки підприємства і його підрозділів, проводить дослідження можливостей потенційного забезпечення економічної безпеки в майбутньому, розробляє заходи щодо ефективних витрат ресурсів на забезпечення економічної безпеки.
2. Виробничий відділ – аналізує випуск продукції основними цехами в натуральному вираженні, виконання плану випуску продукції за обсягом та асортиментом, ритмічність виробництва, підвищення якості продукції, упровадження нової техніки і технологій, витрати матеріальних ресурсів, розробляє заходи щодо скорочення трудомісткості виготовлення продукції, вирішує питання технічної й організаційної підготовки виробництва тощо.
3. Технічні відділи головного механіка й енергетика аналізують безпечність стану експлуатації машин і устаткування, виконання планів-графіків ремонту і модернізації устаткування, якість і собівартість ремонтів, повноту використання устаткування і виробничих потужностей, раціональність споживання енергоресурсів. Підвищення рівня економічної безпеки підприємства такі відділи можуть забезпечити при наданні конкретних рекомендацій щодо впровадження енергозберігаючих технологій та нових більш ощадних технологічних процесів.
4. Відділ постачання – контролює своєчасність і якість матеріально-технічного забезпечення виробництва, виконання плану постачань за обсягом, номенклатурою, термінами, якістю, станом і збереженістю складських запасів, дотримання норм відпустки матеріалів, транспортно-заготівельні витрати, фактичну вартість матеріальних ресурсів, що здобуваються.
5. Відділ збуту – аналізує виконання договірних зобов'язань і планів постачань продукції споживачам за обсягом, якістю, термінами, номенклатурою, аналізує виконання плану реалізації продукції і витрат на неї, контролює дотримання норм складських запасів і збереженість готової продукції, вивчає ринок збуту і раціональність господарських зв'язків. При цьому економічна безпека підприємства прямо пропорційно залежить від своєчасності розрахунків за відвантажену продукцію.
6. Відділ праці і заробітної плати аналізує рівень організації праці, чисельність персоналу за всіма категоріями і професіями підприємства і його структурних підрозділів, рівень використання робочого часу, витрати фонду заробітної плати, аналізує ефективність форм і систем оплати і стимулювання праці, рівень продуктивності праці. Від рівня матеріального та морального стимулювання працівників залежить рівень економічної безпеки підприємства. При зниженні такого рівня працівник може продати

конфіденційну інформацію конкурентам, розкрити комерційну таємницю, працівник не зацікавлений в підвищенні обсягів реалізації продукції.

7. Бухгалтерія та фінансовий відділ аналізує виконання кошторисів загальнови-робничих, адміністративних витрат та витрат на збут, кошторису витрат на виробництво, собівартість реалізованої продукції, виконання плану прибутку і його використання, проводить аналіз бухгалтерського балансу, фінансового стану, витрати оборотних коштів і спеціальних фондів, контролює фінансовий стан і платоспроможність підприємства. Важливість роботи цього відділу важко переоцінити, зважаючи на те, що від нього залежить імідж, репутація підприємства, високий рівень яких можна досягнути лише при забезпеченні належного рівня економічної безпеки підприємства.

## **2.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства**

Від якості інформаційно-аналітичного забезпечення прямо залежить якість управління економічною безпекою підприємства. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства повинне включати такі підсистеми: інформації, систем показників, індикаторів та методів оцінки та аналізу економічної безпеки підприємства.

Найбільш значуща властивість інформації – це здатність викликати зміни. Неодмінною умовою виживання в умовах ринку й збереження конкурентоспроможності є адаптація до мінливих потреб ринку та забезпечення економічної безпеки підприємства. Практично цінність інформації прямо пропорційна тій ролі, яку вона відіграє в прийнятті управлінських рішень. Цінність інформації визначається тим, як суб'єкт зможе розпоряджатися нею. Інформація, покликана забезпечити прийняття рішень, вносить істотний вклад у прийняття управлінського рішення. Вона стає фактором виробництва й подібно праці, матеріалам і капіталу дозволяє створювати додану вартість, тому інформація є критерієм забезпечення економічної безпеки підприємства.

Основними властивостями інформації є: повнота, вірогідність, цінність, актуальність і ясність.

Аналітичну обробку інформації дуже важливо здійснювати на основі системного підходу, що дозволяє розкрити комплексність об'єкта, багатогранність зв'язків і звести їх у єдину цілісну систему. Під системою в цьому випадку розуміється набір елементів і інформаційні зв'язки, що виникають між ними і які забезпечують оптимальне безпечне управління економікою підприємств.

Створення раціонального потоку інформації про економічну безпеку підприємства повинне опиратися на такі принципи:

1. уніфікованості – аналітики повинні прагнути до того, щоб проектні рішення, які ними пропонуються, підходили до якомога ширшого кола завдань, які вирішуються;
2. системності – встановлення порядку функціонування всієї системи аналітичної інформації в цілому і її динамічних тенденцій;

3. принцип вирішення нових завдань, що дозволяє виявляти й вирішувати нові завдання, які ставляться перед підприємством у зв'язку з ускладненням зовнішнього середовища;
4. принцип розвитку – розроблений комплекс вирішення аналітичних завдань повинен створюватися з урахуванням можливості поповнення й постійної актуалізації без порушення його функціонування;
5. принцип сумісності – при створенні системи повинні бути реалізовані інформаційні інтерфейси, завдяки яким вона може взаємодіяти з іншими системами відповідно до встановлених правил;
6. принцип стандартизації – при створенні аналітичних комплексів повинні бути раціонально застосовані типові уніфіковані й стандартизовані елементи, проектні рішення, пакети прикладних програм;
7. принцип ефективності – полягає у досягненні раціонального співвідношення між витратами й цільовими ефектами;
8. принцип єдиної інформаційної бази – інформація вводиться один раз в систему і може бути використана багаторазово.

До збору, накопичення й систематизації інформації пред'являються певні вимоги: інформація повинна бути повною й своєчасною, достовірною, корисною й зручною для сприйняття й подальшого використання.

Систематизацію й підготовку джерел інформації для аналізу можна розділити на два етапи: перевірка їх змісту; обробка й вивчення матеріалів.

Процес підготовки матеріалу до аналізу економічної безпеки підприємства включає також приведення показників у порівнянний вид і спрощення цифрового матеріалу. Однорідність і порівнянність даних – обов'язкова умова одержання правильних результатів при проведенні економічного аналізу.

У процесі аналізу виявляються переваги й недоліки інформації, повнота її використання для аналізу й управління економічною безпекою.

Інформаційна база економічної безпеки, яка існує на підприємстві, становить систему показників, вірогідність, періодичність поновлення, повнота й автоматизація якої забезпечує якість прийнятих управлінських рішень. Система показників для проведення фундаментальних аналітичних досліджень економічної безпеки повинна враховувати такі вимоги до їх формування:

1. у систему повинні входити декілька окремих (частинних) показників і один узагальнюючий, залежний від частинних;
2. для системи повинна бути характерною інтегрованість, що дозволяє застосовувати її при програмно цільовому управлінні економічною безпекою й будувати «дерево» цілей економічного й соціального розвитку підприємства;
3. наявність достатньої кількості показників для оцінки окремих функціональних складових економічної безпеки підприємства;
4. усі показники в системі повинні бути реальними й динамічними;
5. можливість одержання прогнозу про спрямованість динаміки показників;
6. показники повинні бути значимими (найбільш важливими для дослідження економічної безпеки).
- 7.

Таблиця 2.1 – Система показників для оцінки поточного рівня економічної безпеки підприємства

Підсистеми показників, що характеризують результати діяльності підприємства, зокрема:	Назва показника	Розрахункова формула
1	2	3
фінансово-економічну стійкість підприємства	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал (П1 + П2) / Валюта балансу
	Коефіцієнт фінансового ризику	(П3 + П4 + П5) / (П1 + П2)
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти та їх еквіваленти / (поточні зобов'язання + ДМП)
	Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	((Оборотні активи - Запаси) + ВМП) / (Поточні зобов'язання + ДМП)
	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	(Оборотні активи + ВМП) / (Поточні зобов'язання + ДМП)
	Коефіцієнт маневреності	(П1 + П2 - А1) / (П1 + П2)
стабільність та безперервність виробничої діяльності підприємства	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції / Середній розмір оборотних активів
	Тривалість одного обороту оборотних активів	Відношення кількості днів в періоді, який аналізується, до коефіцієнта оборотності
	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	Собівартість реалізованої продукції
	Адміністративні витрати, тис. грн	Адміністративні витрати
	Витрати на збут, тис. грн	Витрати на збут
	Матеріальні витрати, тис. грн	Матеріальні витрати
	Витрати на оплату праці, тис. грн	Витрати на оплату праці
	Матеріалоемність	Матеріальні витрати / Виручка від реалізації продукції
	Енергоємність	Витрати на тепло- та електроенергію / Виручка від реалізації продукції
	Виробничий потенціал	Основні засоби + незавершене виробництво + виробничі запаси
ефективність використання	Рентабельність продажу, %	Валовий прибуток / Чистий дохід від реалізації продукції
	Рентабельність активів, %	Чистий дохід / Активи підприємства

я ресурсів підприємств а	Сума вивільнених коштів у процесі прискорення оборотності оборотних активів	(Тривалість одного обороту в звітному періоді – Тривалість одного обороту в базисному періоді) / Одноденний об'єм реалізації продукції
	Коефіцієнт придатності нематеріальних активів	Відношення залишкової вартості НА до первісної вартості НА
	Коефіцієнт зношеності нематеріальних активів	Відношення зношеності НА до первісної вартості НА
	Фондовіддача	Дохід (виручка) від реалізації продукції / Середньорічна вартість основних засобів
	Показник виходу придатного продукту з використаної сировини	Готова продукція / Матеріальні витрати
	Коефіцієнт зношеності основних засобів (ОЗ)	Сума зношеності ОЗ / Первісна вартість ОЗ
	Коефіцієнт придатності основних засобів	Залишкова вартість ОЗ / Первісна вартість ОЗ
	Рентабельність за операційною діяльністю, %	Дохід від операційної діяльності / чистий дохід від реалізації продукції
	Коефіцієнт затоварювання готовою продукцією	Готова продукція / Виручка від реалізації продукції
	Коефіцієнт плинності кадрів	Кількість звільнених за всіма причинами / Середньообліковий склад персоналу
	Коефіцієнт динаміки середньооблікового складу персоналу	(Прийнято – Вибуло) / Середньообліковий склад персоналу
	Питома вага простоїв у фонді робочого часу	Простої / Фонд робочого часу
	Питома вага неявок у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день у фонді робочого часу	Неявки в зв'язку з переведенням на скорочений робочий день / Фонд робочого часу
	Питома вага неявок з дозволу адміністрації в фонді робочого часу	Неявки з дозволу адміністрації / Фонд робочого часу
	Питома вага працівників, які підвищили кваліфікацію	Чисельність працівників, які підвищили кваліфікацію / Середньообліковий склад персоналу
	Продуктивність праці	Дохід (виручка) від реалізації продукції / Середньообліковий склад персоналу
	Темп зростання персоналу	Чисельність персоналу в звітному періоді / чисельність персоналу в попередньому періоді
	Коефіцієнт придатності нематеріальних активів	Відношення залишкової вартості НА до первісної вартості НА
Коефіцієнт зношеності нематеріальних активів	Відношення зношеності НА до первісної вартості НА	

При оцінюванні рівня економічної безпеки підприємства вчені використовують значну кількість методів та прийомів. Для правильності проведеної оцінки надзвичайно важливо обрати адекватний метод.

Для вимірювання стану економічної безпеки застосовують такі методи: моніторингу основних соціально-економічних показників і співставлення їх з граничними значеннями, що мають бути не менші за загальносвітові; експертної оцінки; аналізу й обробки сценаріїв; оптимізації; теоретико-ігрові; багатовимірного статистичного аналізу; теорії штучних нейронних мереж (рис. 2.2).

Ресурсно-функціональний підхід передбачає розрахунки з використанням засобів економіко-математичного моделювання. Необхідно зазначити, що застосування цього методу дозволяє прогнозувати ефективність та наслідки впливу рішень органів управління, приймати найбільш оптимальні з можливих рішень.



Рис. 2.2. Інтеграція підходів та методів до оцінки економічної безпеки підприємства

Теоретико-ігрові методи використовуються для аналізу багатосторонніх конфліктних ситуацій з урахуванням їх взаємовпливу. За використання цього методу оцінки рівня економічної безпеки підприємництва реальні очікувані процеси та їх розвиток моделюються в ігровій формі.

Методи багатовимірного статистичного аналізу (кореляційний, регресійний, коінтеграційний, компонентний, факторний, кластерний, аналіз часових рядів та ін.) дозволяють обчислювати характеристики динаміки розвитку показників економічної безпеки підприємництва, які ґрунтуються на закономірностях зміни статистичних даних у минулому та екстраполяції тенденцій їх змін на майбутнє.

Ризики підприємства оцінюються на основі статистичного методу, який передбачає співставлення збитків підприємства з рівнями його ризику.

Максимальний недопустимий рівень ризику з'являється тоді, коли підприємство ризикує власними засобами, тобто всім своїм майном.

Метод оцінки фінансової стійкості (метод аналізу доцільності витрат) дозволяє співставляти рівень економічного ризику та тип фінансової стійкості підприємства.

Варто зазначити, що під час оцінки рівня економічної безпеки підприємництва 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.

### **2.3. Стратегічне та інноваційне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства**

Управління економічною безпекою підприємства – це безперервний процес забезпечення на підприємстві, що знаходиться в певному зовнішньому середовищі, стабільності його функціонування, фінансової рівноваги і регулярного отримання прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей і завдань, здатності його до подальшого розвитку і вдосконалення на різних стадіях життєвого циклу підприємства і в процесі зміни конкурентних ринкових стратегій.

Відтак, процес управління економічною безпекою підприємства вважається безперервним, що враховує зміну стану підприємства і вплив на нього зовнішнього середовища. Також процес управління обов'язково має включати оцінку та аналіз економічної безпеки підприємства.

Динамічні зміни економічної безпеки підприємства багато в чому залежать від стадії життєвого циклу, на якому воно знаходиться. На стадії створення підприємства основними загрозами щодо забезпечення економічної безпеки виступають загрози від неправильного позиціонування підприємства на ринку і від помилок при створенні продукту. Вони можуть виявитися катастрофічними для підприємства, яке створюється. На цій стадії життєвого циклу підприємства виникає гостра необхідність у дотриманні комерційної таємниці.

З точки зору забезпечення економічної безпеки підприємства стадія зростання підприємства є найбільш небезпечною, тому що позиція підприємства ще не стабільна і піддається впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Тому на цій стадії рекомендується найбільшу увагу приділяти питанням розширення виробництва та вдосконалення менеджменту.

На стадії зрілості підприємство вже захопило необхідну частку ринку і основна його мета – утримання завойованих позицій. Основними інструментами забезпечення високого рівня економічної безпеки є маркетинг, розробка нових продуктів, застосування нових технологій, а також удосконалення існуючих способів виробництва.

Стадія спаду підприємства характеризується низьким рівнем забезпечення економічної безпеки. Найбільша увагу тут повинна приділятися фінансовим питанням і збереженню ефективних напрямів діяльності, які повинні служити основою для виходу підприємства з кризи або його переорієнтації.



Також надзвичайно важливо розробити стратегічне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства (рис. 2.3), яке б включало в собі досягнутий та майбутній рівень економічної безпеки підприємства.



Рис. 2.3. Стратегічне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства

На рисунку квадрати 1, 2, 3 характеризуються стратегіями формування системи економічної безпеки підприємства, зважаючи на те, що при позиціонуванні підприємства в цих квадрантах воно може лише протистояти загрозам, які виникають. Поки що не розроблено стратегічних або тактичних заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

Перший квадрат може характеризуватись стратегією формування системи економічної безпеки підприємства при затоварюванні готовою продукцією. Така ситуація пов'язана з тим, що підприємство стабільно та безперервно випускає продукцію без проведення маркетингових досліджень, отже, існує значна небезпека затоварювання готовою продукцією складів до моменту сформованості та дієвості системи його економічної безпеки. На другому квадраті спостерігається стратегія формування системи економічної безпеки підприємства в умовах залучення короткострокових кредитів. Короткострокові кредити вважаються найбільш ризикованими джерелами покриття витрат підприємства, тому що термін виплати за ними є досить незначним. Третій квадрат є індикатором стратегії формування системи економічної безпеки підприємства в умовах жорсткої економії ресурсів. Для того, щоб протистояти неочікуваним загрозам, без розробленої на той час системи економічної безпеки підприємства ефективність використання ресурсів може полягати лише в їх значній економії.

У блоці, що складається з квадратів 4, 5, 6, удосконалюється уже сформована система економічної безпеки підприємства. На цих етапах можна стверджувати про ефективне тактичне управління економічною безпекою. Четвертий квадрант характеризується стратегією удосконалення системи економічної безпеки підприємства в умовах зміни пріоритетів діяльності підприємства. На п'ятому квадраті пропонується стратегія удосконалення системи економічної безпеки підприємства в умовах залучення довгострокових кредитів. Пріоритети цієї стратегії пояснюються тим, що нормальний тип фінансової стійкості підприємства характеризується покриттям його витрат власними засобами та довгостроковими джерелами. Шостий квадрат передбачає стратегію удосконалення системи економічної безпеки підприємства при зміні головного постачальника. Зміна постачальника дозволить підприємству більш гнучко адаптуватись до змін зовнішнього середовища, тим самим удосконалити уже сформовану систему його економічної безпеки. Стратегії в квадрантах з сім, вісім та дев'ять характеризуються необхідністю постійного моніторингу роботи сформованої системи економічної безпеки підприємства, так як вони пов'язані, в першу чергу, зі стрімким його розвитком. Особливістю є те, що підприємства на цьому етапі потребує постійного моніторингу роботи сформованої системи економічної безпеки підприємства. Восьмий квадрат передбачає розширене відтворення та інвестування. А дев'ятий квадрат характеризує запровадження нових технологій на підприємстві.

Отже, найвищі рівні стратегічного забезпечення економічної безпеки підприємства пов'язані з інноваціями. Підприємство не може зберегти лідерства та свої конкурентні переваги без оновлення, так як воно є системою вищої структурної організації. Оновлення сьогодні рівнозначно стратегії. У сучасному розумінні, інновації – це основна умова оновлення підприємства.

Сьогоднішній розвиток економіки підприємств активно залучає таке поняття, як **корпоративна інноваційна система**, під якою розуміється сукупність промислових і фінансових елементів (підсистем, інститутів), що входять до корпорації, видів діяльності, а також ієрархію і зв'язки між ними, які формують і реалізують інноваційні процеси.

Інноваційні зміни повинні проходити у всіх без винятку бізнес-процесах підприємства. Побудова корпоративної інноваційної системи на підприємстві здійснюється на основі аналізу існуючих бізнес-процесів і моделювання нових. **Бізнес-процес створення інновацій** – це процес перетворення наукового знання в інновацію, який можна представити як послідовний ланцюг подій, у ході яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту.

Основні етапи побудови корпоративної інноваційної системи:

1. детальний і поглиблений аналіз існуючого стану підприємства;
2. подання зібраної вихідної інформації з метою виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, оцінки ефективності його функціонування, опису існуючих бізнес-процесів на підприємстві і виявлення інноваційного потенціалу підприємства;
3. розробка функціональної моделі бізнес-процесів відповідно до ієрархії цілей і потенціалом інноваційного розвитку, розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління підприємством;

4. розробка плану реорганізації виробничої та організаційної структури підприємства і системи мотивації персоналу.

#### **Термінологічний словник**

**Система економічної безпеки підприємства** – це структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та на формування унікальних здатностей протистояти їм в майбутньому.

**Управління економічною безпекою підприємства** – це безперервний процес забезпечення на підприємстві, що знаходиться в певному зовнішньому середовищі, стабільності його функціонування, фінансової рівноваги і регулярного отримання прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей і завдань, здатності його до подальшого розвитку і вдосконалення на різних стадіях життєвого циклу підприємства і в процесі зміни конкурентних ринкових стратегій.

**Комерційна таємниця** – це відомості, що не є державною таємницею, зв'язані з виробництвом, технологіями, фінансами, процесами управління та іншою діяльністю організацій чи підприємств, розголошення, витік і несанкціонований доступ до яких може завдати шкоди їх інтересам.

**Конкурентна розвідка** – це постійний процес збору, нагромадження, структурування, аналізу даних про внутрішнє й зовнішнє середовище компанії та надання вищому менеджменту компанії інформації, що дозволяє йому передбачати зміни в обстановці і приймати своєчасні оптимальні рішення щодо управління ризиками, впровадження змін у компанії, а також відповідні заходи, спрямовані на задоволення майбутніх запитів споживачів та збільшення вартості компанії.

**Система** – це набір елементів і інформаційні зв'язки, що виникають між ними і які забезпечують оптимальне безпечне управління економікою підприємств.

**Бізнес-процес створення інновацій** – це процес перетворення наукового знання в інновацію, який можна представити як послідовний ланцюг подій, у ході яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту.

## Тема 3. Методичне забезпечення оцінювання економічної безпеки підприємства

### 3.1. Складові економічної безпеки України та методика їх оцінювання

Методика розрахунку рівня економічної безпеки України розроблена з метою визначення рівня економічної безпеки України як головної складової національної безпеки держави і визначає перелік основних індикаторів стану економічної безпеки України, їхні оптимальні, порогові та граничні значення, а також методи обрахування інтегрального індексу економічної безпеки. Ця методика використовується Міністерством економіки України, а розрахунки здійснюються щоквартально на підставі офіційних даних статистичного обліку.

**Терміни**, що вживаються в цій методиці, мають таке значення:

*економічна безпека* - це такий стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз і здатний задовольняти потреби особи, сім'ї, суспільства та держави;

*загрози економічній безпеці України* – це сукупність наявних та потенційно можливих явищ і чинників, що створюють небезпеку для реалізації національних інтересів у економічній сфері;

*критерії економічної безпеки* - це реальні статистичні показники, за якими здійснюється оцінка стану економіки країни з точки зору забезпечення її сталого розвитку;

*індикатори економічної безпеки* - це реальні статистичні показники розвитку економіки країни, які найбільш повно характеризують явища і тенденції в економічній сфері;

*оптимальні значення індикаторів* – це інтервал величин, у межах яких створюються найбільш сприятливі умови для відтворюваних процесів в економіці;

*порогові значення індикаторів* – це кількісні величини, порушення яких викликає несприятливі тенденції в економіці;

*граничні значення індикаторів* – це кількісні величини, порушення яких викликає загрозові процеси в економіці.

**Складовими економічної безпеки** є: макроекономічна, фінансова, зовнішньоекономічна, інвестиційна, науково-технологічна, енергетична, виробнича, демографічна, соціальна, продовольча безпека.

*Макроекономічна безпека* - це стан економіки, при якому досягається збалансованість макроекономічних відтворювальних пропорцій.

*Фінансова безпека* – це такий стан бюджетної, грошово-кредитної, банківської, валютної системи та фінансових ринків, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних загроз, здатністю забезпечити ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання.

Фінансова безпека, у свою чергу, містить такі складові:

- бюджетна безпека – це стан забезпечення платоспроможності держави з урахуванням балансу доходів і видатків державного й місцевих бюджетів та ефективності використання бюджетних коштів;

- валютна безпека – це такий стан курсоутворення, який створює оптимальні умови для поступального розвитку вітчизняного експорту, безперешкодного припливу в країну іноземних інвестицій, інтеграції України до світової економічної системи, а також максимально захищає від потрясінь на міжнародних валютних ринках;

- грошово-кредитна безпека – це такий стан грошово-кредитної системи, який характеризується стабільністю грошової одиниці, доступністю кредитних ресурсів та таким рівнем інфляції, що забезпечує економічне зростання та підвищення реальних доходів населення;

- боргова безпека – це такий рівень внутрішньої та зовнішньої заборгованості з урахуванням вартості її обслуговування й ефективності використання внутрішніх і зовнішніх запозичень та оптимального співвідношення між ними, достатній для вирішення нагальних соціально-економічних потреб, що не загрожує втратою суверенітету і руйнуванням вітчизняної фінансової системи;

- безпека страхового ринку – це такий рівень забезпеченості страхових компаній фінансовими ресурсами, який дав би їм змогу в разі потреби відшкодувати обумовлені в договорах страхування збитки їх клієнтів і забезпечити ефективне функціонування;

- безпека фондового ринку – це оптимальний обсяг капіталізації ринку (з огляду на представлені на ньому цінні папери, їх структуру та рівень ліквідності), здатний забезпечити стійкий фінансовий стан емітентів, власників, покупців, організаторів торгівлі, торговців, інститутів спільного інвестування, посередників (брокерів), консультантів, реєстраторів, депозитаріїв, зберігачів та держави в цілому.

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

*Інвестиційна безпека* – це такий рівень національних та іноземних інвестицій (за умови оптимального їх співвідношення), який здатен забезпечити довгострокову позитивну економічну динаміку при належному рівні фінансування науково-технічної сфери, створення інноваційної інфраструктури та адекватних інноваційних механізмів.

*Науково-технологічна безпека* – це такий стан науково-технологічного та виробничого потенціалу держави, який дає змогу забезпечити належне функціонування національної економіки, достатнє для досягнення та підтримки конкурентоздатності вітчизняної продукції, а також гарантування державної незалежності за рахунок власних інтелектуальних і технологічних ресурсів.

*Енергетична безпека* – це такий стан економіки, який забезпечує захищеність національних інтересів у енергетичній сфері від наявних і потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, дає змогу задовольняти реальні потреби в паливно-енергетичних ресурсах для забезпечення життєдіяльності населення та надійного функціонування національної економіки в режимах звичайного, надзвичайного та воєнного стану.

*Соціальна безпека* – це такий стан розвитку держави, при якому держава здатна забезпечити гідний і якісний рівень життя населення незалежно від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз.

*Демографічна безпека* – це такий стан захищеності держави, суспільства та ринку праці від демографічних загроз, при якому забезпечується розвиток України з урахуванням сукупності збалансованих демографічних інтересів держави, суспільства й особистості відповідно до конституційних прав громадян України.

*Продовольча безпека* - це такий рівень продовольчого забезпечення населення, який гарантує соціально-економічну та політичну стабільність у суспільстві, стійкий та якісний розвиток нації, сім'ї, особи, а також сталий економічний розвиток держави.

*Виробнича безпека* - це такий рівень розвитку промислового комплексу країни, що здатний забезпечити зростання економіки та розширене її відтворення.

Методика містить такі **етапи конструювання інтегральної оцінки** економічної безпеки:

1. формування множини індикаторів;
2. визначення характеристичних (оптимальних, порогових та граничних) значень індикаторів;
3. нормалізація індикаторів;
4. визначення вагових коефіцієнтів;
5. розрахунок інтегрального індексу.

Індикатори стану економічної безпеки України, їх характеристичні значення розроблено з метою оцінювання стану економічної безпеки України за кожною складовою економічної безпеки. Відбір множини індикаторів здійснюється з урахуванням світового досвіду та напрацювань українських вчених. Періодичність перегляду системи індикаторів та їх характеристичних значень у зв'язку зі змінами в національній і світовій економіці здійснюється у разі необхідності, але не рідше, ніж один раз на два роки.

Діапазон можливих значень кожного показника розбивається на 5 інтервалів:  
 $[x_{гр}^H, x_{пор}^H), [x_{пор}^H, x_{опт}^H), [x_{опт}^H, x_{опт}^B], (x_{опт}^B, x_{пор}^B], (x_{пор}^B, x_{гр}^B], (3.1)$

де  $x_{гр}^H, x_{гр}^B$  – економічно досяжні мінімальне та максимальне значення індикатора або нижня та верхня границі;

$x_{пор}^H, x_{пор}^B$  – порогові нижнє та верхнє значення індикатора, тобто значення, які бажано не перетинати;

$x_{опт}^H, x_{опт}^B$  – мінімальне та максимальне оптимальні значення індикатора, тобто інтервал оптимальних значень.

При цьому  $x_{опт}^H$  та  $x_{опт}^B$  знаходяться в інтервалі порогових значень  $[x_{пор}^H, x_{пор}^B]$ .

Значення  $x_{опт}^H$  може дорівнювати  $x_{опт}^B$ , тоді інтервал  $[x_{опт}^H, x_{опт}^B]$  перетворюється в точку  $x_{опт}$ .

Значення  $x_{гр}^H, x_{пор}^H, x_{опт}^H, x_{опт}^B, x_{пор}^B, x_{гр}^B$  визначаються експертним методом.

Значення нормалізованого показника в точках  $x_{гр}^H, x_{гр}^B$  визначається експертним методом або становить 0,5.

Завдання нормалізації показників – це перехід до такого масштабу вимірювань, коли «найкращому» значенню показника відповідає значення 1, а «найгіршому» – значення 0, що можна також інтерпретувати у відсотках: 0 відповідає 0 %, 1 - 100 %. З точки зору математики, це є задача нормування змінних, а з точки зору статистики – перехід від абсолютних до нормалізованих значень індикаторів, що змінюються від 0 до 1 і вже своєю величиною характеризують ступінь наближення до оптимального значення.

При формуванні ознакового простору (множини індикаторів) важливо забезпечити інформаційну односпрямованість показників  $x_i$ . З цією метою показники поділяють на стимулятори та дестимулятори.

Зв'язок між інтегральною оцінкою  $I$  й показником-стимулятором прямий, між  $I$  й показником-дестимулятором – обернений. Дестимулятори перетворюють на стимулятори за допомогою нормування.

Розрахунок *інтегрального індикатора за кожною сферою* та для першого методу розрахунку нормалізованих значень індикаторів здійснюється за формулою:

$$I_{j1} = \sum a_{ij} \cdot z_{ij1}, (3.2)$$

де  $a_{ij}$  – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску  $i$ -го показника в інтегральний індекс;

$z_{ij1}$  – нормалізовані значення вхідних показників  $x_{ij}$ , розраховані за першим методом.

Розрахунок *інтегрального індикатора за кожною сферою* для другого методу розрахунку нормалізованих значень індикаторів здійснюється за формулою:

$$I_{j2} = \sum a_{ij} \cdot z_{ij2}, (3.3)$$

де  $a_{ij}$  – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску  $i$ -го показника в інтегральний індекс;

$z_{ij2}$  – нормалізовані значення вхідних показників  $x_{ij}$ , розраховані за другим методом.

*Узагальнений інтегральний індикатор за кожною сферою:*

$$I_j = (I_{j1} + I_{j2})/2, (3.4)$$

$$I = \sum b_j \cdot I_j, (3.5)$$

де  $b_j$  – вагові коефіцієнти сфер економіки.

Ваговий коефіцієнт  $j$ -ї сфери визначається експертним шляхом серед  $N$ -го числа експертів як відношення суми балів, що дали всі експерти даній сфері, до загальної суми балів.

$$b_j = \frac{\sum_{n=1}^N S_{jn}}{\sum_{k=1}^M \sum_{n=1}^N S_{kn}}, (3.6)$$

де  $S_{jn}$  – оцінка  $j$ -ї сфери, яку дав  $n$ -й експерт;  
 $N$  – кількість експертів;  
 $M$  – кількість сфер економіки.

Можна також визначати зазначені коефіцієнти методом головних компонент на основі інтегральних індексів окремих сфер економіки.

Таким чином, інтегральний індекс економічної безпеки держави визначається ієрархічно: на нижньому рівні – індекси окремих сфер економіки за формулою 3.3, на верхньому – узагальнений індекс за формулою 3.4. Так само ієрархічно можуть визначатись індекси окремих сфер, зокрема це стосується фінансової безпеки, складовими якої є бюджетна, валютна, боргова тощо.

### 3.2. Методичний підхід до оцінювання економічної безпеки регіону та галузі

В умовах ринкової системи господарювання, а також докорінних суспільних, соціально-економічних, політичних та інших змін в країні, рівень сприятливості економіко-правового середовища підприємництва значно відрізняється за регіонами країни, а також на галузевому рівні. Це унеможливорює формування ефективної системи забезпечення економічної безпеки країни. Для цього стають необхідними:

- здійснення ранжування регіонів країни та визначення переліку з них тих, які характеризуються критично низьким рівнем економічної безпеки;
- розробка пріоритетних заходів зміцнення економічної безпеки, зокрема в умовах обмеженості ресурсів;
- забезпечення моніторингу та проведення оцінки ефективності заходів, спрямованих на підвищення рівня економічної безпеки підприємництва регіонів з критичним рівнем.

Надмірна адміністративна і фінансова централізація влади та жорстка адміністративна ієрархія об'єктивно знижують стимулювання ефективного розвитку регіональних економік. З метою вирівнювання засад економічної безпеки підприємництва територій країни та її соціально-економічних систем в економічно розвинених країнах (приклад США, Канади) реалізуються відповідні заходи, спрямовані на посилення участі держави у виробничо-господарській та підприємницькій діяльності; здійснення бюджетного субсидування і кредитування, державних замовлень; удосконалення податкової політики; поліпшення правового регулювання; посилення адміністративного контролю; цільове бюджетне фінансування розвитку окремих секторів місцевої економіки (особливо капіталомістких та низькодохідних).

Враховуючи таку специфіку, варто застосовувати коефіцієнт ефективності забезпечення економічної безпеки галузі (сектора економіки) (КЕ<sub>г</sub>), який виражає співвідношення між корисним ефектом функціонування підприємств галузі і



витратами та/чи недоотриманими вигодами (як фактичними, так і неопосередкованими), пов'язаними з неналежним рівнем економічної безпеки.

Застосування цієї методики на регіональному рівні потребує врахування місцевих загроз та ризиків підприємницької діяльності, його соціальної ролі на місцевому рівні, а також питомої ваги податків, які сплачуються до місцевих бюджетів.

$$KE_j = [ВВП \times Ч_j \times (РПП_j + РПС) + ФОП_j + СВ_j] / [ВВП \times Ч_j \times (1 - РЕБП_j)], (3.7)$$

де ВВП – обсяг валового внутрішнього продукту, грн;

Ч<sub>j</sub> – коефіцієнт питомої ваги j-ї галузі у ВВП;

РПП<sub>j</sub> – коефіцієнт, який відображає рівень загального оподаткування підприємницької діяльності j-ї галузі;

РПС – коефіцієнт, який відображає рівень соціального оподаткування оплати праці;

ФОП<sub>j</sub> – загальна сума витрат підприємствами j-ї галузі на оплату та матеріальне стимулювання праці, грн;

СВ<sub>j</sub> – виражена у вартісній формі соціальна роль підприємств j-ї галузі, грн;

РЕБП<sub>j</sub> – коефіцієнт, який відображає рівень системного ризику підприємницької діяльності у j-й галузі; РЕБП<sub>j</sub> = [0-1].

Загалом оцінка рівня сформованості системи економічної безпеки підприємництва галузі може зводиться до розрахунку економічного ефекту як порівняння витрат та/чи недоотриманих вигод суб'єктами системи економічної безпеки підприємництва з економічними та соціальними вигодами від їх функціонування:

$$E_j = V_j - Z_j, (3.8)$$

де E<sub>j</sub> – ефективність політики зміцнення економічної безпеки галузі (сектору економіки), грн;

V<sub>j</sub> – виражена у вартісному вираженні на основі розрахунків та результатів експертного оцінювання загальна соціальна та економічна роль підприємств галузі, грн;

Z<sub>j</sub> – сума витрат (втрачений корисний ефект), необхідних на реалізацію заходів, пов'язаних з нівелюванням вад економіко-правового середовища підприємництва з огляду неналежного рівня його економічної безпеки, грн.

Для забезпечення вищого рівня адекватності та повноти оцінки результативності зусиль суб'єктів, покликаних забезпечувати високий рівень економічної безпеки підприємництва галузі доцільно проводити розрахунок інтегрального індексу її зміни як середнього геометричного з індексів окремих показників [34]:

$$I_m = \sqrt[n]{im_1 + im_2 + \dots + im_n / n}, (3.9)$$

де I<sub>m</sub> – інтегральний індекс зміни стану рівня економічної безпеки галузі;

im<sub>1</sub> + im<sub>2</sub> + ... + im<sub>n</sub> – індекси, які відображають відношення зміни окремих показників економічної безпеки підприємництва галузі (сектору економіки) у звітному році порівняно з базовим;

n – кількість показників, які аналізуються.

У межах цієї методики може бути розраховано низку інтегральних індексів, зокрема, інтегральні індекси макроекономічних показників розвитку підприємництва; ефективності використання ресурсного потенціалу галузі; ділового клімату; соціальної ефективності підприємництва; рівня розвитку об'єктів інфраструктури підтримки та забезпечення економічної безпеки підприємств галузі. Основний висновок про ефективність системи економічної безпеки галузі (сектору економіки) може ґрунтуватись на порівнянні темпів поліпшення інтегрального показника та приросту обсягів витрат (потенційних втрат) на фінансування заходів з її забезпечення.

### **3.3. Комплекс методичних підходів щодо оцінювання економічної безпеки підприємства**

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.

Для визначення кількісного рівня економічної безпеки підприємства використовується декілька підходів [69]: індикаторний (пороговий), ресурсно-функціональний, програмно-цільовий (комплексний), підхід на основі теорії економічних ризиків.

**Індикаторний (пороговий) 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. 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 (комплексний) підхід** базується на інтегруванні показників, які визначають рівень економічної безпеки підприємства. 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.

Сутність підходу на основі **теорії економічних ризиків** полягає у визначенні різних загроз підприємству та розраховується збиток. Збиток порівнюється з величиною прибутку, доходу та майна. Такий підхід є дещо вужчим, ніж інші підходи.

У рамках *індикаторного підходу* свої методики побудували Шлемко В. Т. та Козаченко Г. В.

У наукових працях Шлемко В. Т. пропонується проводити узагальнюючу оцінку економічної безпеки підприємства на підставі зіставлення значень індикаторів – граничних (тобто критичних і нормальних) та фактичних. Оцінка рівня економічної безпеки проводиться графічним методом, що дозволяє виділити зону нормального рівня безпеки, зону критичного рівня та передкризову зону. Критичні значення вихідних показників визначаються виходячи з умові мінімально припустимого рівня безпеки, подолання якого означало б перехід підприємства в економічно небезпечну зону.

Основною перевагою розглянутого методичного підходу є графічна інтерпретація результатів оцінки та розділення показників на групи стимуляторів та дестимуляторів. Слабкими місцями підходу вважають необґрунтованість вибору вихідної системи показників та діапазонів нормативних значень.

Козаченко Г. В. запропонував використовувати співвідношення величини брутто-інвестицій підприємства та величини інвестиційних ресурсів, необхідних для підтримки умов, що забезпечують економічну безпеку:

$$P_{\text{ЕБП}} = \frac{BI^t}{I_{\text{ЕБП}}^t} \quad (3.10)$$

де  $BI^t$  – брутто-інвестиції підприємства в році  $t$ , грош. од.;

$I_{\text{ЕБП}}^t$  – інвестиції підприємства в році  $t$ , необхідні для забезпечення його економічної безпеки, грош.од.

Чим ближче величина співвідношення до одиниці, тим вище рівень економічної безпеки. Пропонується виділити такі рівні економічної безпеки підприємства: до 0,05 – підтримуючий; 0,06-0,1 – мінімальний; 0,11-0,19 – дуже низький; 0,2-0,29 – низький; 0,3-0,49 – середній; 0,5-0,7 – високий; вище за 0,7 – дуже високий. Така детальна градація рівнів підтверджує комплексність наукової праці вчених. Основною проблемою при проведенні оцінки рівня економічної безпеки підприємства за допомогою цієї методики є визначення рівня інвестицій, необхідних для забезпечення економічної безпеки.

У рамках ресурсно-функціонального підходу виділяються різні комбінації функціональних складових економічної безпеки підприємства (табл. 3.1). Частіше за все вчені-економісти будують свої методики оцінки рівня економічної безпеки підприємства на основі синтезу ресурсно-функціонального та комплексного підходів.

Таблиця 3.1. Огляд складу основних підсистем та складових економічної безпеки підприємства, які виділено вченими

Автори	Підсистеми та складові економічної безпеки підприємства
Гичева Н. Ю. [44]	<p>Поточна економічна безпека.</p> <p>Тактична безпека підприємства: виробничо-технічна складова; інтелектуально-кадрова складова; комерційна складова.</p> <p>Стратегічна безпека: ринкова складова безпеки; соціальна складова; інноваційно-технологічна складова; сировинна та енергетична безпека; екологічна безпека</p>

Судакова О. І., Гречко Д. В. [128]	Фінансова; інтелектуальна і кадрова; техніко-технологічна; політико-правова; інформаційна; екологічна; силова
Покропивний С. Ф. [55]	Фінансова, інтелектуальна, кадрова, техніко-технологічна, політико-правова, інформаційна, екологічна та силова
Клопов І. О. [69]	Фінансова, техніко-технологічна, кадрова, інформаційна
Ілляшенко С. Н. [64]	Фінансова, ринкова, інтерфейсна, інтелектуальна, кадрова, технологічна, правова, екологічна, інформаційна, силова

У роботі Покропивного С. Ф. пропонується методика оцінки рівня економічної безпеки підприємства за допомогою інтегрального показника, при чому значення окремих функціональних критеріїв визначаються на основі співвідношення можливої величини збитку підприємства і суми витрат на реалізацію заходів, пов'язаних з його попередженням. Цей підхід є логічним та науково-обґрунтованим, але недоліками є складність оцінювання, яка пов'язана з частою відсутністю кількісних оцінок збитку, пов'язаного із впливом загроз, а також величини витрат, необхідних для їхнього усунення; не враховано галузеві особливості; функціональні складові не розподілено за рівнями значущості.

С. Ілляшенко пропонує проводити оцінку економічної безпеки підприємства на основі синтезу таких функціональних складових, як: фінансова, ринкова, інтерфейсна, інтелектуальна.

Фінансову складову пропонується досліджувати на основі оцінки та аналізу аналізу його фінансової стійкості, тобто визначення ступеня достатності власних чи позичених оборотних засобів для виконання виробничо-збутової діяльності.

Аналіз ринкової складової – на основі оцінки ступеня відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім факторам, що складаються у ринковому середовищі.

Рівень інтерфейсної складової тобто надійності контрагентів підприємства оцінюється експертним методом. Оцінка надійності економічних контрагентів підприємства, таких як постачальники, торгові та збутові посередники, інвестори, споживачі, проводиться за допомогою комплексу критеріїв, таких як імідж, досвід роботи, фінансовий стан, обов'язковість виконання контрактів, тенденції розвитку, економічний потенціал тощо.

Рівень інтелектуальної безпеки підприємства можна розрахувати за допомогою таких коефіцієнтів: плинність робітників високої кваліфікації; питома вага інженерно-технічних та наукових робітників; показник винахідницької (раціоналізаторської) активності; показник освітнього рівня.

Загальний рівень економічної безпеки, на думку Ілляшенко С. Н., розраховується як інтегральний показник, який повинен враховувати вагові коефіцієнти, що розраховуються за допомогою евристичних методів.

Багато авторів надають можливість вітчизняним підприємствам оцінювати рівень економічної безпеки підприємства за допомогою **експрес-методик**, що є доволі швидко та зручно, але на думку авторів недоцільно обмежуватись лише експрес-методиками, а перевірити отримані результати за допомогою деталізованих методик, тому що експрес-методики можуть надавати не зовсім точні оцінки. Однією з таких експрес-методик оцінки рівня економічної безпеки підприємства є методика авторів Ткаченко А. М. та Резнікова О. Л. Сутність

методики полягає у тому, що визначення рівня економічної безпеки підприємства опирається на сектори: виробництво, збут, фінанси та відносини праці. Фактичні значення показників, які включено до цих секторів порівнюються з нормативними значеннями та на цій основі визначається рівень економічної безпеки підприємства. Якщо показники, в основному, нижче порогових значень, то рівень економічної безпеки низький, якщо вище – то високий. Основним недоліком наведеної методики є необґрунтованість вибору саме таких секторів.

### 3.4. Технологія моделювання стану економічної безпеки підприємства

Відповідно до розробленої концепції управління економічною безпекою підприємства в частині структурування її рівнів сформовано системи показників для оцінки передумов досягнення певного рівня та поточного рівня економічної безпеки підприємства. Виділення саме таких систем обґрунтовується доцільністю проведення оцінки та аналізу не тільки досягнутого рівня економічної безпеки підприємства, а й його нарощування (або виснаження) потенціалу, тобто оцінки накопичення підприємством здатностей до формування високого рівня в майбутньому.

Відповідно до визначених основних функціональних цілей здійснюється градація рівнів економічної безпеки підприємства.

Структурування рівнів економічної безпеки підприємства необхідно здійснювати виділенням *квадрантів* на перетині результатів діяльності підприємства та його здатностей (рис. 3.1).

*Перший квадрант* характеризується найнижчим рівнем економічної безпеки підприємства. Підприємство має змогу лише протистояти загрозам, які з'являються, а не передбачати їх, та адаптуватись до змін зовнішнього середовища. Стабільність та безперервність виробничої діяльності не гарантує отримання прибутку, а може призвести до затоварювання готовою продукцією.

На перетині здатності підприємства до адаптації та стабільності та безперервності виробничої діяльності формується *другий* рівень економічної безпеки підприємства. На цьому рівні підприємство здатне передбачати загрози, які можуть з'явитися та адаптуватись як до негативних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, так і до позитивних. Але не спостерігається значних комерційних результатів. Тут більше проявляється соціальний ефект, що пов'язано з безперервністю функціонування та збереження робочих місць.

*Третій* рівень економічної безпеки характеризує підприємство, в якого виявлені здібності до постійного розвитку, але це не означає, що підприємство розвивається саме в цей період. Підприємство з таким рівнем має потенціал до розвитку. Потрапляння в цей квадрант може бути пов'язане з проходженням перепідготовки персоналу, придбанням нової технологічної лінії. Між здобуттям здатності до розвитку та самим процесом розвитку проходить деякий часовий лаг, на якому зараз знаходиться досліджуване підприємство.

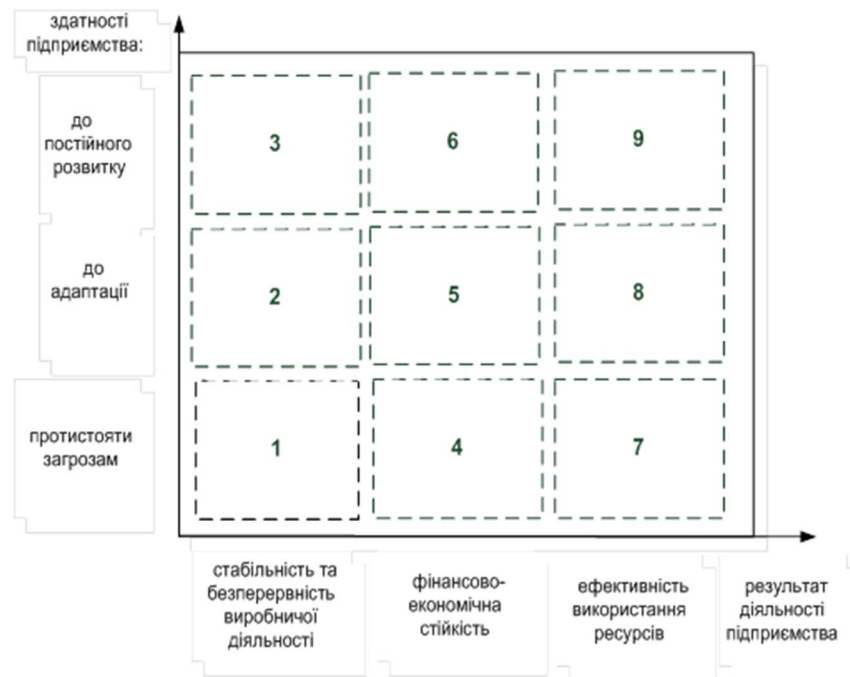


Рис.3.1. Структурування рівнів економічної безпеки підприємства

*Четвертий* рівень пов'язаний з початком досягнення результату фінансово-економічної стійкості, тобто мається на увазі, хоча б покриття підприємством всіх своїх витрат.

*П'ятий* квадрант є індикатором здатності підприємства адаптуватись до змін та при цьому зі значною швидкістю відновлювати свою фінансово-економічну стійкість. На такому підприємстві майже завжди команда менеджерів працює на високому професійному рівні та зможе з достатнім рівнем активності відреагувати на зміни в зовнішньому економічному оточенні.

*Шостий* рівень економічної безпеки засвідчує початок процесів розвитку підприємства після досягнення ним нормального типу фінансової стійкості. Менеджмент підприємства працює не тільки оперативно, а й креативно, що є основою його розвитку.

Підприємство, яке знаходиться на *сьомому* рівні, можна назвати таким, що здійснює відмінну реалізацію посередньої стратегії, це засвідчує ефективність використання ресурсів, але таке підприємство не розробляє ефективної довгострокової стратегії та працює без нарощування потенціалу, тобто може лише протистояти загрозам, які виникають.

Підприємства, які потрапили до *восьмого* рівня, характеризуються середнім рівнем накопичення потенціалу та найвищим рівнем результатів діяльності.

*Дев'ятий* найвищий рівень економічної безпеки підприємства відповідає досягнутим підприємством найвищим результатам його діяльності та найвищому накопиченню його потенціалу. У підприємства в цьому випадку зафіксовано найвищі здатності до розвитку та найвища ефективність використання ресурсів.

#### **Термінологічний словник:**

**Економічна безпека** - це такий стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз і здатний задовольняти потреби особи, сім'ї, суспільства та держави;

**Загрози економічній безпеці України** – це сукупність наявних та потенційно можливих явищ і чинників, що створюють небезпеку для реалізації національних інтересів у економічній сфері;

**Критерії економічної безпеки** - це реальні статистичні показники, за якими здійснюється оцінка стану економіки країни з точки зору забезпечення її сталого розвитку;

**Індикатори економічної безпеки**- це реальні статистичні показники розвитку економіки країни, які найбільш повно характеризують явища і тенденції в економічній сфері;

**Оптимальні значення індикаторів** – це інтервал величин, у межах яких створюються найбільш сприятливі умови для відтворюваних процесів в економіці;

**Порогові значення індикаторів** – це кількісні величини, порушення яких викликає несприятливі тенденції в економіці;

**Граничні значення індикаторів** – це кількісні величини, порушення яких викликає загрозові процеси в економіці.

**Макроекономічна безпека** - це стан економіки, при якому досягається збалансованість макроекономічних відтворювальних пропорцій.

**Фінансова безпека** – це такий стан бюджетної, грошово-кредитної, банківської, валютної системи та фінансових ринків, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних загроз, здатністю забезпечити ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання.

**Зовнішньоекономічна безпека**- це такий стан відповідності зовнішньоекономічної діяльності національним економічним інтересам, що забезпечує мінімізацію збитків держави від дії негативних зовнішніх економічних чинників та створення сприятливих умов розвитку економіки завдяки її активної участі у світовому розподілі праці.

**Інвестиційна безпека** – це такий рівень національних та іноземних інвестицій (за умови оптимального їх співвідношення), який здатен забезпечити довгострокову позитивну економічну динаміку при належному рівні фінансування науково-технічної сфери, створення інноваційної інфраструктури та адекватних інноваційних механізмів.

**Науково-технологічна безпека**– це такий стан науково-технологічного та виробничого потенціалу держави, який дає змогу забезпечити належне функціонування національної економіки, достатнє для досягнення та підтримки конкурентоздатності вітчизняної продукції, а також гарантування державної незалежності за рахунок власних інтелектуальних і технологічних ресурсів.

**Енергетична безпека**– це такий стан економіки, який забезпечує захищеність національних інтересів у енергетичній сфері від наявних і потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, дає змогу задовольняти реальні потреби в паливно-енергетичних ресурсах для забезпечення життєдіяльності населення та надійного функціонування національної економіки в режимах звичайного, надзвичайного та воєнного стану.

**Соціальна безпека** – це такий стан розвитку держави, при якому держава здатна забезпечити гідний і якісний рівень життя населення незалежно від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз.

**Демографічна безпека** – стан захищеності держави, суспільства та ринку праці від демографічних загроз, при якому забезпечується розвиток України з урахуванням сукупності збалансованих демографічних інтересів держави, суспільства й особистості відповідно до конституційних прав громадян.

**Продовольча безпека** - рівень продовольчого забезпечення населення, який гарантує соціально-економічну та політичну стабільність у суспільстві, стійкий та якісний розвиток нації, сім'ї, особи, а також сталий економічний розвиток держави.

**Виробнича безпека** - рівень розвитку промислового комплексу країни, що здатний забезпечити зростання економіки та розширене її відтворення.



## Тема 4. Економічна безпека в системі корпоративних відносин підприємства

### 4.1. Нормативно-правове забезпечення економічної безпеки в системі корпоративного управління підприємством

Найважливішими факторами, що впливають на економічну безпеку підприємства, є ступінь досконалості законодавчої бази. Основні документи, що регламентують діяльність корпорації, представлені двома рівнями: державні та внутрішньокорпоративні (рис. 4.1).

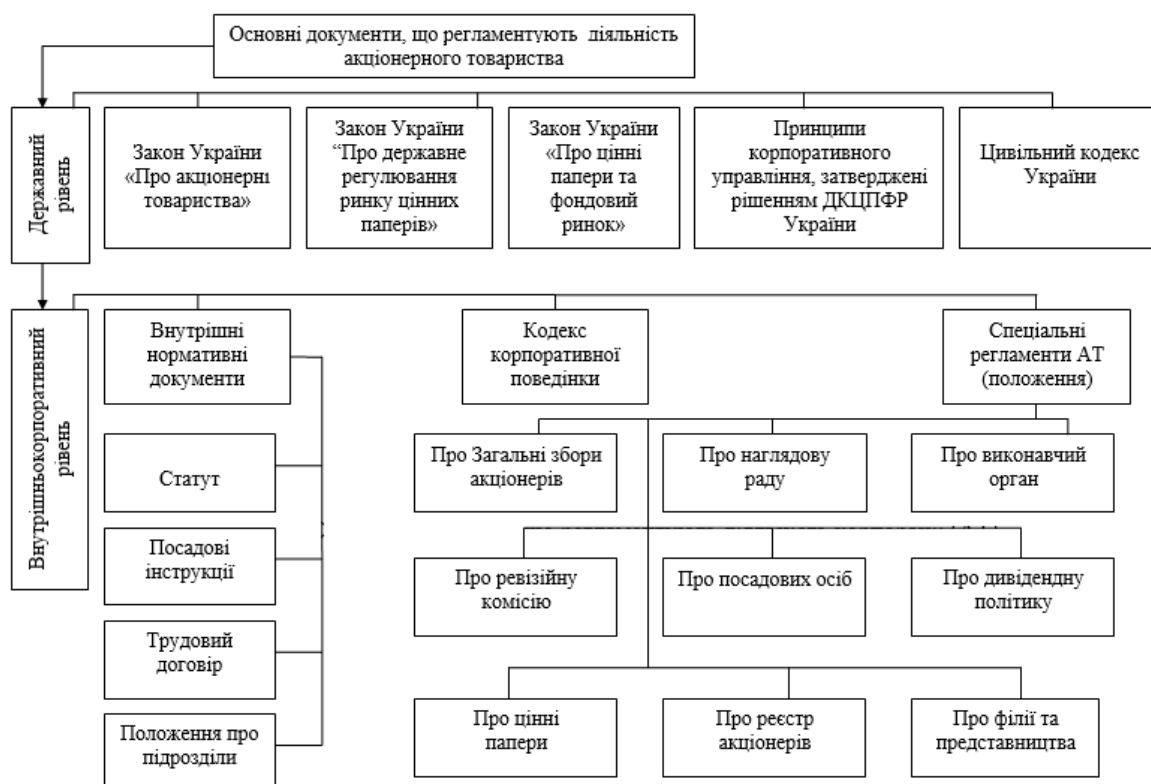


Рис.4.1. Основні документи, що регламентують діяльність корпорації (АТ)

Дієвість системи економічної безпеки акціонерних товариств залежить від чинної в державі законодавчої бази. Слід зазначити, що Закон України «Про акціонерні товариства», ухвалений парламентом восени 2008 року, наблизив вітчизняне корпоративне законодавство до світових стандартів.

Так, нарешті розділом VIII Закону було врегульоване питання про повноваження наглядової ради та визначена її ключова роль у системі органів товариства, встановлена вимога про обрання наглядової ради кумулятивним голосуванням, що дозволило міноритарним акціонерам отримати там представництво. Також були запроваджені механізми контролю над виконавчим органом, виписана процедура скликання та проведення зборів, розширені права акціонерів. Вони отримали право вимагати викупу їх акцій у разі незгоди з прийнятими рішеннями. Втім, новий закон акціонерні товариства сприйняли неоднозначно, чимало критичних зауважень мають під собою серйозне підґрунтя.

Бажання розробників позбутися негативного іміджу, що закріпився за ВАТ та ЗАТ, і почати нову історію з приватних та публічних акціонерних товариств обійшлося акціонерним товариствам великими витратами коштів та робочого часу на заміну офіційних назв у безлічі документів.

Ст. 24 Закону перекидає публічним товариствам таке важливе джерело коштів, як приватні розміщення додатково випущених акцій, вимагаючи, щоб усі угоди купівлі-продажу акцій проводилися через біржу.

Важливим є і питання про можливі санкції за невиконання вимог Закону. Санкції були встановлені через 3 місяці після появи Закону у зв'язку з прийняттям 25.12.2008 р. ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відповідальності за правопорушення на ринку цінних паперів».

Основна проблема внесення змін у статут товариства – необхідність переоформлення всіх документів: ліцензій, сертифікатів, патентів, договорів оренди землі, проектної документації на будівництво тощо.

У акціонерних товариствах можуть виникнути технічні проблеми з реалізацією прав власності на нерухомість (наприклад, невідповідність найменування власника в право установчих документах на нерухомість новій назві товариства).

Закон також установив широкий та детальний перелік питань, що входять до виключних повноважень загальних зборів акціонерів (п. 2 ст. 33), однак, загальні збори акціонерів «можуть вирішувати будь-які питання діяльності акціонерного товариства» (п. 1 ст. 33), тоді як широкі повноваження наглядової ради (п. 2 ст. 52) не є її виключною компетенцією. Це може призвести до змішування компетенцій.

Від самого початку Україна дотримувалась класичної німецької моделі дворівневої системи органів управління із заборонаю одночасного членства в наглядовій раді та виконавчому органі. Сьогодні головними проблемами, пов'язаними з виконавчими органами акціонерних товариств, є високий ступінь незалежності, яким користується виконавчий орган, особливо якщо він обирається загальними зборами акціонерів, та кваліфікація відносин між менеджментом та акціонерним товариством. Усе це зробило посаду голови виконавчого органу надзвичайно вдалим інструментом для так званих рейдерських захоплень. Менеджери українських компаній усе ще працюватимуть за трудовим договором (п. 5 ст. 58). Однак статутом чи внутрішніми положеннями товариства визначатиметься, чи обиратимуть (звільнять) виконавчий орган загальні збори акціонерів, чи наглядова рада товариства. Навіть якщо виконавчий орган обиратиметься загальними зборами акціонерів, наглядова рада має право зупинити повноваження виконавчого органу і призначити виконуючого обов'язки виконавчого органу до вирішення питання загальними зборами акціонерів п.

Також було прийнято ряд законодавчих актів щодо корпоративного управління. Так, 7 червня 2011 року підписано Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 12 травня 2011. Закон врегулює перехід учасників фінансового ринку на міжнародні стандарти фінансової звітності («МСФЗ»).

Згідно із законом, публічні акціонерні товариства, банки, страховики, а також підприємства, які провадять господарську діяльність за видами, перелік яких

визначається Кабінетом Міністрів України, з 1 січня 2012 року складають фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність за міжнародними стандартами. Інші підприємства зможуть самостійно визначати доцільність застосування ними МСФЗ.

Крім того, з 1 січня 2012 року набрала чинності норма, згідно з якою учасники фінансового ринку зобов'язані не пізніше ніж до 30 квітня року, що настає за звітним періодом, оприлюднювати річну фінансову звітність та річну консолідовану фінансову звітність разом з аудиторським висновком. Ця вимога стосуватиметься публічних акціонерних товариств, підприємств-емітентів іпотечних облігацій, іпотечних сертифікатів, облігацій підприємств і сертифікатів фондів операцій з нерухомістю, а також професійних учасників фондового ринку, банків, страховиків та інших фінансових установ. Таке оприлюднення буде здійснюватись шляхом розміщення на власній веб-сторінці з опублікуванням у періодичних або неперіодичних виданнях.

8 червня 2011 року підписано Закон України «Про внесення змін до деяких законів України (щодо кількості учасників товариства з обмеженою відповідальністю)» від 12 травня 2011 року, який передбачає збільшення максимальної кількості учасників товариств з обмеженою відповідальністю з 10 до 100. Також закон передбачає, що у випадку виникнення необхідності збільшення розміру статутного капіталу у зв'язку з перетворенням товариства з обмеженою відповідальністю на акціонерне товариство формування такою юридичною особою статутного капіталу здійснюється протягом п'яти років. На сьогодні мінімальний розмір статутного капіталу акціонерного товариства складає 1 200 000,00 гривень.

28 листопада 2011 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про цінні папери та фондовий ринок» щодо розкриття інформації на фондовому ринку» від 21.04.2011 р. Зокрема зміни стосуються можливості реєстрації емітентом цінних паперів (крім пайових) базового проспекту емісії при здійсненні відкритого (публічного) розміщення. Це дозволить емітенту спростити процес реєстрації наступних проспектів емісії, якщо емітент планує неодноразово здійснювати розміщення цінних паперів. Крім того, Закон усуває технічні недоліки системи розкриття інформації емітентами цінних паперів.

#### **4.2. Фактори загроз економічної безпеки в системі корпоративного управління підприємства**

Останнім часом головуючим фактором загрози економічної безпеки в системі корпоративного управління став економічний конфлікт. Так, предметом практично будь-якого організаційного, трудового, споживчого або комерційного конфлікту, так чи інакше є використання, володіння і розпорядження власністю.

**Економічний конфлікт** – це усвідомлене протистояння сторін з приводу виробництва, розподілу, використання і обміну матеріальних цінностей.

Економічні конфлікти містять у собі конфлікти, в основі яких лежать протиріччя між економічними інтересами окремих осіб або груп щодо ресурсів, сфери економічного впливу, розподілу власності, пільг тощо. Вчені сформулювали два підходи до розуміння економічного конфлікту. Перший підхід

сформували представники марксистської теорії. З цієї точки зору соціальні конфлікти пронизують економіку та є способом її існування. Основний ринковий механізм – конкуренція – є формою конфлікту, всі галузі економічних відносин містять у собі приховані та явні протистояння. Цю точку зору розділяють й інші (немарксистські) дослідники: не лише протистояння, але й угода між двома агентами ринку автоматично протиставляє їх іншим агентам (незалежно від їх намірів), підштовхує уже діючих фірм та тих, хто прагне увійти на ринок, до використання конфліктних стратегій (К. Шмідт)

Другий підхід, а саме неокласична школа, під економічним конфліктом розуміє не конкуренцію взагалі, а її крайні форми: суперництво за ресурси між сторонами, які несуть витрати у зв'язку із намаганнями послабити чи відсторонити одна одну (Дж. Хіршлайфер, С. Скапердас та ін.).

Під **конфліктною поведінкою** розуміють широкий спектр дій (від загрози судового втручання до конфіскації майна державою). Тобто об'єктом агресивної стратегії у цьому випадку є не лише обмежені ресурси чи споживачі, але й суперники.

Для розуміння сутності корпоративного конфлікту розглянемо поняття **«конфлікт»**. Під терміном «конфлікт» розуміють: 1) зіткнення протилежних сторін, думок, чинностей; 2) зіткнення двох або більше сильних мотивів, які не можуть бути задоволені одночасно. Таким чином, **корпоративний конфлікт** – це 1) протиріччя між учасниками корпоративних відносин щодо визначення шляхів розвитку корпорації; 2) протиріччя, які виникають між акціонерними товариствами, акціонерами й менеджерами, інвестором і суспільством.

Корпоративні конфлікти можуть призводити до:

- порушення норм діючого законодавства, статуту чи внутрішніх документів товариства, прав акціонера чи групи акціонерів;
- судових позовів до товариства, його органів управління чи прийнятих ними рішень;
- дострокового припинення повноважень діючих органів управління;
- суттєвих змін у складі акціонерів.

Корпоративні конфлікти можна класифікувати за сутністю, змістом та прихованими цілями. Перша група конфліктів пов'язана з порушенням норм і процедур корпоративного законодавства. Даний тип конфліктів сприймається акціонерами як зазіхання на їхні інтереси. Наслідки «незнання» законів можуть бути катастрофічними: від штрафних санкцій з боку контролюючих органів до багатомільйонних позовів за господарськими угодами; від визнання недійсними повноважень органів управління, у тому числі генерального директора, до повної втрати бізнесу.

Друга група конфліктів пов'язана з недружніми поглинаннями. Це конфлікти, що виникають у процесі спроби групи акціонерів (стороннього інвестора) установити контроль над підприємством. У статистичному відношенні даний тип конфліктів є лідируючим. Нерідкими є конфлікти на тлі одержання дивідендів. Тобто конфлікти між великими й дрібними акціонерами, що виникають через розподіл або використання прибутку підприємства.

До конфліктів, пов'язаних з конкуренцією, відносять конфлікти, спрямовані на підрив фінансового стану й конкурентоспроможності акціонерного товариства. Найчастіше виражаються у спробі поглинання акціонерного товариства або порушення у відношенні його процедури банкрутства.

Останнім часом розповсюдженим став корпоративний шантаж (greenmail, англ. – грінмейл). Термін «корпоративний шантаж» у класичному розумінні характеризує ситуацію, в якій певний пакет акцій акціонерного товариства перебуває у володінні недружньо налаштованої щодо акціонерного товариства компанії (групи осіб). Але особливість такої ситуації потребує від уже зазначеного товариства (компанії, що є об'єктом корпоративного шантажу) викупити акції зі значною премією (тобто за ціною, що значно перевищує їхню поточну ринкову вартість), щоб запобігти застосуванню до неї процедури поглинання.

Варто зазначити, що часто поняття «грінмейл» пов'язують з якоюсь окремою його формою. Наприклад, під грінмейлом можуть розуміти окремі випадки протидії реорганізації товариства, чим, зрозуміло, увесь діапазон діяльності грінмейлерів не вичерпується.

Поява цих понять обумовлена, насамперед, недосконалістю чинного вітчизняного законодавства, порівняно невеликим досвідом акціонерної форми ведення бізнесу, некоректним проведенням приватизації, мільйонною армією дрібних акціонерів, масштабністю корупції в суспільстві і, врешті-решт, найвищою рентабельністю цього виду діяльності. Чинним законодавством України не врегульовано правовий статус міноритарних акціонерів, і, як наслідок, нескінченні судові суперечки між мажоритарними і «міноритарними» акціонерами господарських товариств.

У процесі корпоративного шантажу та протидії йому складаються дві групи правовідносин:

- відносини, в яких у якості активного суб'єкта виступає певний корпоративний шантажист (група корпоративних шантажистів), об'єднаних спільними інтересами, а суб'єктом, що протистоїть, – акціонерне товариство. Об'єктом є відносини між акціонерами та акціонерним товариством, засновані на вимогах чинного законодавства та принципах корпоративної поведінки;

- відносини, в яких у якості активного суб'єкта виступає акціонерне товариство, його акціонери, які лояльно налаштовані щодо нього, а також менеджери акціонерного товариства, як пасивний суб'єкт – окремий корпоративний шантажист (група корпоративних шантажистів). У цьому випадку об'єктом є відносини, які склалися в процесі корпоративного шантажу.

Кількість корпоративних конфліктів в Україні залишається значною. Так, протягом 2012 року до Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку надійшло на розгляд 6 287 звернень від фізичних осіб щодо порушення їх прав та законних інтересів на ринку цінних паперів. Майже 78 % з них від міноритарних акціонерів [60].

Однією з проблем є порушення прав акціонерів шляхом розпродажу всіх активів товариства, прийняття рішень виконавчим органом (чи його головою одноособово) про створення іншої юридичної особи та передача їй всіх активів.

Типовим порушенням є нездійснення загального повідомлення про загальні збори акціонерів у місцевій пресі і одному з офіційних друкованих видань Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України чи Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку України; ігнорування виконавчим органом вимог акціонерів, що володіють у сукупності більш як 10 % голосів, щодо скликання загальних зборів або включення до порядку денного загальних зборів додаткових питань.

Для українських керівників властиве недбале відношення до установчих документів (уставу, установчого договору) і недооцінка їхньої ролі в діяльності підприємства, і, як наслідок, зневага процедурою розробки установчих документів. Неточності призводять до неоднозначності трактування тих або інших положень, що стає причиною виникнення корпоративних конфліктів.

Причиною виникнення конфлікту може бути недотримання встановлених процедур підготовки й проведення загальних зборів акціонерів, на яких формуються органи управління акціонерним товариством, вирішуються важливі для діяльності підприємства питання.

Також існує проблема чіткого розмежування функцій менеджера й власника. Власник повинен виступати ініціатором будь-яких змін в управлінні підприємством, але дуже часто ці питання вирішуються менеджерами. Оскільки цілі менеджерів не завжди збігаються із цілями власників, то прийняття певних управлінських рішень менеджерами може викликати невдоволення власників і призвести до виникнення конфлікту.

Попередити корпоративний конфлікт можливо при своєчасній та достовірній передачі інформації усім учасникам корпоративних відносин.

Так, акціонерам та потенційним інвесторам необхідна інформація про структуру власності, що дозволяє оцінити ризики, пов'язані зі структурою капіталу.

Так, акціонерам та потенційним інвесторам необхідна інформація про структуру власності, що дозволяє оцінити ризики, пов'язані зі структурою капіталу.

Споживачі цікавляться асортиментами продукції, часток займаного продукцією національного ринку й ринків інших країн, випадки невідповідності продукції нормативним вимогам і т. д.

Місцеві органи влади цікавлять соціальні програми підприємства, зайнятість населення, виплата податків, вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище (відходи, викиди).

Персоналу, профспілкам необхідно знати, як здійснюється виплата зарплат, пенсій, допомога на оздоровлення, допомога у зв'язку зі скороченням штату, можливість підвищення кваліфікації за рахунок підприємства, пільги інвалідам, облік і повідомлення про випадки травматизму на виробництві й професійних захворюваннях.

Управлінська складова економічної безпеки в системі корпоративного управління передбачає оцінку роботи органів управління акціонерним товариства, їх склад та компетентність. Насамперед, мова йде про наглядову раду, яка є невід'ємною ланкою між акціонерами та менеджментом й гарантом забезпечення балансу інтересів основних учасників корпоративного управління.

Це орган, що здійснює захист прав акціонерів товариства, і в рамках компетенції, визначеної статутом й Законом, контролює й регулює діяльність виконавчого органу. Цей орган від імені акціонерів здійснює загальне керівництво діяльністю товариства, займається контролем, мотивацією та оцінкою діяльності менеджменту. Її значення, як основного механізму корпоративного управління, в умовах слабкорозвинених, неефективних зовнішніх механізмів (фінансових ринків, інституту банкрутств тощо) особливо велике.

#### **4.3. Методичне забезпечення ідентифікації та оцінювання загроз економічної безпеки в системі корпоративного управління**

Єдиної загальновизнаної методики оцінювання корпоративного управління у світі немає. Рейтингові агенства, що займаються даним питанням, використовують самостійно розраховані методики. Мета рейтингу корпоративного управління найчастіше полягає у порівняльному аналізі поточних стандартів управління щодо існуючих оптимальних моделей, а не конкретних фінансових показників. Сьогодні існує велика кількість методик щодо оцінювання якості корпоративного управління підприємства.

Оцінка рівня корпоративного управління в окремій державі відноситься до групи макроіндикаторів: індикатор корпоративного управління (Leading Corporate Governance Indicators) від Davis Global Advisors, Inc. (LCGI); індекс ризику корпоративного управління (Corporate Governance Risk – CGR) за методикою Крічтон-Міллера (D. Crichton-Miller) і Уормана (P. Worman). Мікроіндикатори – оцінка рівня корпоративного управління в окремій корпорації: індикатор рівня корпоративного управління рейтингового агенства Standard & Poor's; коефіцієнт корпоративного управління (Corporate Governance Quotient – CGQ), запропонований Institutional Shareholder Services (ISS); рейтинг корпоративного управління інвестиційного банку Brunswick UBS Warburg; рейтинг корпоративного управління консорціуму Російського інституту директорів та рейтингового агенства «Експерт РА»; рейтинг корпоративного управління Інституту корпоративного права і управління Російської Федерації (CORE-rating); рейтинг корпоративного управління (DR) консалтінгової фірми Deminor (Брюссель); економетрична модель М. Гібсона; інтегральний індекс корпоративного управління Українського інституту розвитку фондового ринку (CGI).

Базою для формування методик у більшості випадків є принципи організації економічного співробітництва та розвитку, а також розробки Всесвітнього банку, принципи Конфедерації асоціацій європейських акціонерів (Євроакціонерів), раціональні ділові норми й корпоративна практика Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), глобальні принципи корпоративного управління Каліфорнійського відкритого пенсійного фонду (CalPRES), принципи діяльності рейтингових агенств, затверджених Технічним Комітетом IOSCO (Міжнародна Організація Регуляторів Ринків Цінних Паперів).

Основним завданням оцінки факторів загроз економічної безпеки є формування системи показників, параметрів, критеріїв і індикаторів, що визначають якість об'єкта дослідження. Показники характеризують певні сторони об'єкта дослідження й зобов'язують вважати саме ці сторони найбільш

істотними. Методика визначення показників заснована на проведенні періодичних спостережень об'єкта.

**Експерт** (від латинського слова «expertus» – досвідчений) – це спеціаліст, компетентний у вирішенні певного завдання. Об'єктом експертизи (експертних оцінок) у цьому випадку є групи показників інформаційної прозорості підприємства.

**Експертний метод** (метод експертних оцінок) є сукупністю декількох різних методів, які становлять різновид, модифікації методу експертизи. Відомі різновиди експертного методу застосовуються там, де основою рішення є колективне рішення компетентних людей (експертів).

Методи, що ґрунтуються на використанні експертних оцінок, поділяються на дві групи: індивідуальні (персональні) експертні оцінки та групові (колективні) експертні оцінки.

Яскравим прикладом колективних експертних оцінок є **метод "Дельфі"**. Процедура проведення експертизи на основі методу Дельфі охоплює низку етапів, послідовність і зміст яких визначається відповідно до характеру і складності досліджуваного об'єкта (явища, процесу, проблеми). Можна виділити ряд типових етапів проведення експертизи:

1. постановка проблеми, яку необхідно досліджувати;
2. відбір групи експертів;
3. розробка опитувальної анкети;
4. розрахунок усіх параметрів за даними експертного опитування;
5. оцінка ступеня узгодженості думок експертів;
6. аналіз отриманих результатів;
7. точність та надійність отриманих оцінок.

**Постановка проблеми**, яку необхідно досліджувати, виступає першим етапом методу експертних оцінок Дельфі і передбачає окреслення проблематики дослідження, чітке формулювання задач. Результат даного етапу повинен мати якісне теоретичне підкріплення, ґрунтуватися на достовірній інформації щодо досліджуваної проблематики.

**Відбір групи експертів** є одним з найскладніших та найвідповідальніших завдань, оскільки кваліфікація експертів, їх професіоналізм та обізнаність у досліджуваній проблематиці напряму впливають на достовірність та надійність проведених оцінок. Чисельність робочої групи експертів визначається за багатьма методами, серед яких розрахунковий метод на основі математичних розрахунків, а також рекомендується довільна кількість експертів від 10 до 20 чоловік.

**Розробка опитувальної анкети** проводиться з метою інформаційного забезпечення проведених оцінок.

Анкета – це по суті спеціально складений документ, в якому міститься заздалегідь підготовлений набір запитань, орієнтований на досягнення мети експертизи. Розроблені анкети, таблиці та пояснювальні записки надсилаються кожному експерту відібраної групи. В пояснювальній записці міститься мета дослідження, описані структура анкети і способи заповнення таблиць, що додаються. У методі "Дельфі" оцінка експертом відносної важливості досліджувальних напрямків здійснюється, як правило, шляхом присвоєння деякої



кількісної оцінки, наприклад, за 100-бальною системою. Експерт надає кожному напрямку кількість балів у межах від 0 до 100. Нуль присвоюється в тому випадку, якщо напрямок на думку експертів не має суттєвого значення; 100 балів присвоюється тому напрямку дослідження, який має найважливіше, вирішальне значення. Експерт може надати однакову кількість балів декільком напрямкам, якщо на його думку вони рівною мірою суттєві.

Таблиця 4.2 – Анкета для  $i$ -го експерта

Номер п/п	Напрямок (фактор)	Бали (max 100)
1		$C_{m1}$
2		$C_{m2}$
3		$C_{m3}$
...		...
$n$		$C_{nm}$

*Розрахунок параметрів за даними експертного опитування.*

Введемо такі умовні показники вихідних даних:

$m$  – кількість експертів, що взяли участь у колективній експертній оцінці;

$1, 2, 3, \dots, i, \dots, m$  - можливі номери експертів;

$n$  – кількість напрямків дослідження, що запропоновані для оцінки;

$1, 2, 3, \dots, j, \dots, n$  – можливі номери напрямків дослідження

$m_j$  – кількість експертів, які оцінили  $j$ -й напрямок (напрямок вважається оцінений, якщо кількість балів більша нуля);

$m_{100j}$  – кількість максимально можливих оцінок (100 балів), отриманих  $j$ -м напрямком

$C_{ij}$  – оцінка відносної ваги (в балах), наданих  $i$ -им експертом  $j$ -му напрямку;

$R_{ij}$  – ранг, призначений  $i$ -им експертом  $j$ -му напрямку.

Для оцінки відносної важливості напрямків дослідження, що містяться в опитувальній анкеті, визначається ряд статистичних показників (параметрів).

Середній ранг для кожного напрямку визначається за формулою:

$$\bar{S}_j = \frac{\sum_{i=1}^m R_{ij}}{m}. \quad (4.1)$$

Таблиця 4.3 - Матриця рангів

Напрямок	Ранг, присвоєний напрямкові					Сума рангів	Середній ранг	$d_j$	$d_j^2$
	1	2	3	...	$m$				
1	$R_{11}$	$R_{12}$	$R_{13}$	...	$R_{m1}$	$S_1$	$\bar{S}_1$		
2	$R_{21}$	$R_{22}$	$R_{23}$	...	$R_{m2}$	$S_2$	$\bar{S}_2$		
3	$R_{31}$	$R_{32}$	$R_{33}$	...	$R_{m3}$	$S_3$	$\bar{S}_3$		
...	...	...	...	...	...	...	...		
$n$	$R_{n1}$	$R_{n2}$	$R_{n3}$	...	$R_{nm}$	$S_n$	$\bar{S}_n$		
Сума									
Середнє									

Середня величина у балах для кожного напрямку визначається за формулою:

$$K_{100j} = \frac{m_{100j}}{m_j} \quad (4.2)$$

Таблиця 4.4 - Матриця балів

Напрямок	Кількість балів, що надана напрямку експертами					Сума балів	Середній бал
	1	2	3	...	<i>m</i>		
1	C <sub>11</sub>	C <sub>12</sub>	C <sub>13</sub>	...	C <sub>m1</sub>	C <sub>1</sub>	
2	C <sub>21</sub>	C <sub>22</sub>	C <sub>23</sub>	...	C <sub>m2</sub>	C <sub>2</sub>	
3	C <sub>31</sub>	C <sub>32</sub>	C <sub>33</sub>	...	C <sub>m3</sub>	C <sub>3</sub>	
...	...	...	...	...	...	...	
<i>n</i>	C <sub>n1</sub>	C <sub>n2</sub>	C <sub>n3</sub>	...	C <sub>nm</sub>	C <sub>n</sub>	
Сума							

Частота максимально можливих оцінок для окремих напрямків дослідження становить:

$$K_{100j} = \frac{m_{100j}}{m_j} \quad (4.3)$$

Коефіцієнт активності експертів по кожному напрямку визначається за формулою:

$$K_{aej} = \frac{m_j}{m} \quad (4.4)$$

Середня вага кожного напрямку (нормативна оцінка) розраховується за формулою:

$$W_j = \frac{\sum_{i=1}^m w_{ij}}{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^m w_{ij}}, \quad W_{ij} = \frac{c_{ij}}{\sum_{i=1}^n c_{ij}} \quad (4.5)$$

Таблиця 4.5 – Середня вага напрямків

Напрямок	Відносне значення напрямку (w <sub>ij</sub> )					Сума w <sub>ij</sub>	Сума/m W <sub>ij</sub>
	1	2	3	...	<i>m</i>		
1	W <sub>11</sub>	W <sub>12</sub>	W <sub>13</sub>	...	W <sub>m1</sub>		
2	W <sub>21</sub>	W <sub>22</sub>	W <sub>23</sub>	...	W <sub>m2</sub>		
3	W <sub>31</sub>	W <sub>32</sub>	W <sub>33</sub>	...	W <sub>m3</sub>		
...	...	...	...	...	...		
<i>n</i>	W <sub>n1</sub>	W <sub>n2</sub>	W <sub>n3</sub>	...	W <sub>nm</sub>		
Сума	1	1	1	1	1		1

Оскільки оцінки, поставлені кожним експертом окремим напрямком, різняться, доцільно обчислити розмах, використовуючи для цього залежність:

$$L_j = C_{j\max} - C_{j\min}, \quad (4.6)$$

де  $L_j$  – розмах оцінок в балах, наданих  $j$  напрямку  
 $C_{j\max}$ ,  $C_{j\min}$  – відповідно максимальна та мінімальна оцінка у балах, поставлені  $j$ -му напрямку.

*Оцінка ступеня узгодженості думок експертів*

Оцінкою відносної важливості напрямків дослідження не обмежується обробка даних опитувальних анкет. Не менш важливе значення для прийняття рішення про вибір показника має оцінка ступеня узгодженості думок експертів.

Оцінкою відносної важливості напрямків дослідження не обмежується обробка даних опитувальних анкет. Не менш важливе значення для прийняття рішення про вибір показника має оцінка ступеня узгодженості думок експертів.

$$K_{кон} = \frac{\sum_{j=1}^n d_j^2}{\frac{1}{12} \cdot \left[ m^2(n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i \right]}, \quad (4.7)$$

$$d_j = S_j - \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n},$$

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij},$$

$$T_i = \sum_{j=1}^L (t_j^3 - t_j),$$

де  $K_{кон}$  – коефіцієнт конкордації;

$L$  – кількість груп зв'язаних (однакових) рангів;

$t_l$  – кількість зв'язаних рангів у кожній групі.

Про позитивні результати анкетного опитування, а звідси і можливість прийняття необхідних управлінських рішень, можна стверджувати лише у тому випадку, якщо коефіцієнт конкордації більший 0,5 ( $K_{кон} > 0,5$ ).

Статистична істотність коефіцієнта конкордації перевіряється за критерієм Пірсона ( $X^2$ ):

$$X_p^2 = \frac{\sum_{j=1}^n d_j^2}{\frac{1}{12} \cdot \left[ mm(n+1) - \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^m T_i \right]}, \quad (4.8)$$

Розрахункове значення  $X^2$  зіставляється з табличним значенням  $X_m^2$  для  $(n-1)$  ступенів свободи та довірчої ймовірності  $P=0,95$  або  $P=0,99$  (див додаток Г).

Якщо  $X_p^2 > X_m^2$ , то коефіцієнт конкордації істотний, якщо ж  $X_p^2 < X_m^2$ , то необхідно збільшити кількість експертів.

Точність та надійність отриманих оцінок буде перевірена на основі сукупності показників, які було розраховано та зведено до таблиці 6.4, а також показника конкордації та критерію Пірсона.

Аналіз отриманих результатів передбачає детальний аналіз отриманих даних (табл. 4.2–4.5). На основі цих даних робиться висновок про важливість того чи

іншого напрямку дослідження, їх переваги один над одним та прийняття відповідного управлінського рішення щодо дослідженої проблематики (напряму дослідження).

**Термінологічний словник:**

1. **Економічний конфлікт** – це усвідомлене протистояння сторін з приводу виробництва, розподілу, використання і обміну матеріальних цінностей.
2. **Конфліктна поведінка** – це широкий спектр дій (від загрози судового втручання до конфіскації майна державою). Тобто об'єктом агресивної стратегії у цьому випадку є не лише обмежені ресурси чи споживачі, але й суперники.
3. **Корпоративний конфлікт** – це «протиріччя... між учасниками корпоративних відносин... щодо визначення шляхів розвитку корпорації»; «протиріччя, які виникають між акціонерними товариствами, акціонерами й менеджерами, інвестором і суспільством».
4. **Індекс** – це співвідношення набраних підприємством балів до максимально можливого. Кожна категорія індексу повинна отримати певну вагу згідно зі ступенем важливості для користувача.
5. **Експерт** (від латинського слова «*expertus*» – досвідчений) – це спеціаліст, компетентний у вирішенні певного завдання. Об'єктом експертизи (експертних оцінок) у цьому випадку є групи показників інформаційної прозорості підприємства.
6. **Експертний метод** (метод експертних оцінок) є сукупністю декількох різних методів, які становлять різновид, модифікації методу експертиз. Відомі різновиди експертного методу застосовуються там, де основою рішення є колективне рішення компетентних людей (експертів).

## Тема 5. Дослідження особливостей управління ризиком інноваційних проектів

### 5.1. Сутність і завдання управління ризиком інноваційних проектів

Дослідження проблем управління ризиком інноваційних проектів викликає необхідність вивчення самого поняття – ризик. Теорія ризику почала інтенсивно розвиватися приблизно з 50-х років ХХ століття за кордоном. Управління ризиком розвивалося як система понять і дисциплін, метою якого є допомога в організації захисту від негативних явищ, непередбачених обставин, що виникають при функціонуванні підприємств.

Аналіз численних визначень ризику дозволяє виявити основні моменти, що є характерними для ризикової ситуації, такі як:

- випадковий характер події, який визначає, який з можливих результатів реалізується на практиці;
- наявність альтернативних рішень;
- можливість визначення вірогідності очікуваних результатів;
- вірогідність виникнення збитків;
- вірогідність отримання додаткового прибутку

Таким чином, категорію "ризик" можна визначити як небезпеку потенційно можливої, вірогідної втрати ресурсів або недоотримання доходів порівняно з варіантом, який розрахований на раціональне використання ресурсів у даному виді діяльності.

Ризик в інноваційному підприємстві – вірогідність втрат, що виникає при вкладенні підприємницькою фірмою засобів у виробництво нових товарів і послуг, в розробку нової техніки і технології, які, можливо, не знайдуть очікуваного попиту на ринку, а також при вкладенні засобів у розробку управлінських інновацій, які не принесуть очікуваного ефекту.

В економічній літературі наводяться різні класифікації ризику. Звичайно автори виділяють такі класифікаційні ознаки: джерела виникнення ризиків, відносини до страхування, часова ознака, рівень ризику (табл. 1, додаток 1).

До зовнішніх джерел ризику інноваційних проектів відносяться: політичні події; економічні, соціальні і природні умови; зміни в законодавстві; науково-технічний прогрес; коливання ринкової кон'юнктури. Внутрішнім джерелом ризику інноваційних проектів може бути будь-яка діяльність підприємства, яка пов'язана з розробкою і реалізацією інноваційних проектів: виробнича, комерційна, управлінська, фінансова, техніко-технологічна, організаційна, економічна і діяльність пов'язана з правовою основою розробки проекту.

Виникнення концепції управління ризиком (risk management) відносять до середини 50-х років в США. Вона є певною сумою знань і набором процедур і технологій з обмеження ризику в різних сферах діяльності – економічній, військовій, науково-технічній, проектній. На початку 90-х років теорія ризик-менеджменту розвивається європейськими вченими, а останнім часом їй стали приділяти велику увагу й українські фахівці.

Управління ризиком – специфічна область менеджменту, що вимагає знань в області теорії управління, страхової справи, аналізу господарської діяльності

підприємства. Ризик-менеджмент – поняття дуже широке, яке охоплює різні проблеми, пов'язані практично зі всіма напрямками і аспектами управління. Управління ризиком – спеціальний вид менеджерської діяльності, націлений на пом'якшення дії ризику на результати роботи підприємства.

Особливого значення ризик-менеджмент набуває при розробці і реалізації інноваційних проектів. Ризик-менеджмент інноваційних проектів можна розглядати як найважливіший і ефективний спосіб передбачення і зниження ризиків. Управління ризиком інноваційних проектів є процесом підготовки і реалізації заходів щодо зниження негативних наслідків небажаного розвитку подій з метою попередження помилкових рішень при розробці і реалізації проектів.

Кардинальні зміни, що відбуваються в економіці України, зобов'язали підприємства використовувати сучасні концепції управління. Суть цих концепцій полягає у формуванні у керівників підприємств спеціальних знань теорії управління, математичного моделювання, психології людських відносин. Такі спеціальні знання формуються на основі взаємодії підходів, які набули поширення в практиці ефективного управління – це процесний, системний і ситуаційний підходи.

Процесний підхід визначає ризик-менеджмент у вигляді серії послідовних, безперервних, взаємозв'язаних дій, направлених на досягнення цілей інноваційного проекту.

Системний підхід до ризик-менеджменту інноваційних проектів дозволяє традиційно виділити дві підсистеми: суб'єкт і об'єкт управління. Об'єктом управління в ризик-менеджменті інноваційних проектів виступає рівень ризику, а також ресурси, необхідні для розробки і реалізації проекту, інформаційні потоки і економічні відносини, що виникають усередині колективу розробників проекту, між розробниками проекту і підрозділами підприємства; між ними і страхувальниками, інвесторами та іншими партнерами за проектом.

Суб'єкт управління у ризик-менеджменті інноваційних проектів – це спеціальна група людей, що включає лінійних і функціональних керівників проекту, до яких відносяться: лідер проекту, ризик-менеджер, фінансовий менеджер та ін. Суб'єкт управління на основі одержаної інформації за допомогою різних методів, функцій і інструментів розробляє і здійснює заходи щодо попередження, зниження або утримання ризику інноваційних проектів у допустимих межах.

Ситуаційний підхід до ризик-менеджменту інноваційних проектів припускає, що управління ризиком – це реакція на різні ситуації дії проекту, що відбуваються за рамками і усередині нього. Ситуація – це набір обставин, що чинять вплив на появу ризику. Тому ризик-менеджери повинні постійно визначати ситуацію, що склалася, і ухвалювати рішення залежно від неї.

Враховуючи особливості діяльності українських підприємств, можна запропонувати такі напрями реалізації функцій ризик-менеджменту:

- характеристика ризику і опис ризикової ситуації;
- отримання додаткової інформації;
- аналіз, обробка і оцінка ризику;
- формування рішення про уникнення або ухвалення ризику;

- дослідження можливостей попередження ризику;
  - оцінка методів і перспектив обмеження ризику
  - оптимізація схвалюваних рішень;
  - обмеження ресурсів, що залучаються;
  - розділення економічного ризику шляхом передачі ризику підрядчикам і страхування;
  - вироблення стратегії і тактики керівництва і політики управління ризиком.
- Особливість приведеного переліку напрямів стосовно умов діяльності українських підприємств у ринковому середовищі полягає у запропонованій послідовності реалізації функцій ризик-менеджменту і переважної їх орієнтації на зняття чинників невизначеності в роботі підприємств.

## **5.2. Дослідження принципів організації управління ризиком інноваційних проектів**

Організація робіт щодо управління ризиком інноваційних проектів повинна, на думку авторів, будуватися на основі загальних і приватних принципів. До загальних принципів організації управління відносяться: принцип програмно-цільового управління, принцип інтеграції; принцип саморегулювання, принцип системності. Розглянемо більш детально суть кожного принципу.

1. Принцип програмно-цільового управління. Ускладнення об'єктів управління ризиками, їх зв'язки і взаємодії з об'єктами зовнішнього середовища потребували використання таких методичних підходів рішення організаційних питань, які ґрунтуються на принципах розчленовування проблеми на елементи.

Принцип програмно-цільового управління припускає такі дії.

- установлення мети і функцій управління інноваційним проектом. Мета і функції – первинні, організаційна структура – вторинна;
- структуризація мети управління ризиком інноваційних проектів на підмету і заходи в такому ступені, який дозволяє здійснити реалізацію мету інноваційного проекту;
- розчленовування проблеми управління ризиками інноваційного проекту на завдання і заходи, що дозволяють розробити програму вирішення проблеми;
- оцінку пріоритетності і послідовності розробки і виконання заходів щодо управління ризиком і розподіл ресурсів між функціональними підсистемами підприємства, що виконують інноваційний проект на всіх стадіях його життєвого циклу;
- формування механізму управління виконанням комплексної програми вирішення проблеми управління ризиком інноваційних проектів.

2. Принцип інтеграції припускає об'єднання різних типів організаційних структур залежно від функціонального призначення окремих підрозділів підприємства, на якому розробляються і впроваджуються інноваційні проекти.

На багатьох підприємствах число рівнів прямого підкорення може бути більше десяти, починаючи з генерального директора і закінчуючи робітниками. Зрозуміло, що для багаторівневої ієрархічної підсистеми на різних рівнях можуть бути сформовані неоднакові організаційні структури.

Тому велике поширення набули «змішані» організаційні форми, що складаються з декількох видів організаційних структур управління. Саме використання такого різноманіття елементарних організаційних форм підприємства дозволяє враховувати всі особливості інноваційних проектів, залежно від їх мети і ресурсного забезпечення, а також чинники зовнішнього середовища, які швидко змінюються.

3. Принцип саморегулювання системи управління ризиком інноваційних проектів. Однією з ознак високої якості системи управління є можливість її саморегулювання. Слід також пам'ятати, що меж для вдосконалення системи управління і організаційної структури не існує, і будь-яка «ідеальна» організаційна структура себе вичерпує. Проектування і вдосконалення системи управління ризиком при розробці і впровадженні інноваційних проектів – область виключно інтелектуальної діяльності, і не дивлячись на принадність створення оптимальної структури, ця ідея поки нездійснима. Проте витрати на поліпшення системи управління і структуру підприємства, яке розроблює та впроваджує інноваційні проекти є прибутковою і виправданою сферою вкладення капіталу.

4. Принцип системності дозволяє максимально повно врахувати пов'язаний з розробкою і реалізацією проектів ризик на основі послідовного "препарування" як самого інноваційного проекту, так і його оточення. Дотримання принципу системності передбачає:

- розгляд підприємства як цілісного організму, що складається з деякого числа елементів і підсистем, що володіють специфічними властивостями;
- визнання того факту, що підприємство – відкрита системи, схильна до впливу зовнішнього середовища;
- розподіл підприємства на підсистеми: інноваційну, фінансову, виробничу, маркетингову, соціальну, правову та ін.;
- розгляд підприємства як цілеспрямованої системи, що має декілька цілей; визнання того факту, що існує ряд проміжних цілей для окремих функціональних підрозділів, а постановка декількох цілей на верхньому рівні пояснюється прагненням організації до постійного розвитку в області розробки нових ідей, виробництва, фінансів, збуту;
- моделювання цілісної системи з урахуванням того, що зміна одного елемента обов'язково торкнеться й області функціонування інших елементів, пов'язаних з ним безпосередньо або через інші елементи;
- вивчення динаміки організації, наприклад, параметрів зростання, аналіз схвалюваних рішень.

5. Принцип логічної основи. Принцип логічної основи (ПЛО) дозволяє не тільки структурувати вирішення кожної проблеми відповідно до поставленої мети, але і вибрати найефективніший шлях їх досягнення. ПЛО використовується для аналізу ризику інноваційних проектів.

Принцип логічної основи виходить з допущення, що інноваційні проекти є інструментами здійснення змін; що вони відбираються з альтернативних інструментів як найбільш потенційно економічні засоби досягнення бажаного позитивного результату. Принцип припускає, що кожне зусилля, яке направлене на розвиток, має закладену в ньому невизначеність і одночасно чітко визначає ключові області передбачуваного ризику.



Принцип логічної основи базується на таких методологічних концепціях:

- використання чітко виражених кількісно і якісно вимірюваних планованих (прогнозних) характеристик;
- однозначність визначення відповідальності керівника проекту і всіх його учасників у процесі досягнення поставлених завдань;
- структуризація ключових елементів проекту і виявлення їх взаємозв'язку для полегшення аналізу, реалізації і оцінки ризику проекту;
- підвищення ролі особи, що ухвалює рішення, які компенсують і мінімізують ризик проектів, заходів у процесі розробки і реалізації проекту.

Таким чином, організація управління ризиком інноваційних проектів на основі дотримання встановлених загальних принципів дозволить створити ефективну структуру управління ризиком.

### **5.3. Структуризація ризику, мети і завдань управління інноваційними проектами**

Розробка і впровадження інноваційних проектів є процесом, у якому беруть участь всі структурні підрозділи підприємства. Представлення підприємства у вигляді багатоструктурної системи дає можливість моделювати ситуації, відповідні різним стратегічним рішенням як для всього підприємства в цілому, так і для окремого інноваційного проекту.

Так, залежно від інноваційної стратегії підприємства відбувається структуризація глобальної мети підприємства на складові цілі інноваційних проектів. Сформульована мета проекту повинна дотримуватися на всіх етапах його життєвого циклу, оскільки її зміна неминуче призведе до необхідності відмови від даного проекту і переходу до розробки нового.

Як вже було встановлено, в розробці і реалізації конкретного інноваційного проекту задіяні всі функціональні підсистеми підприємства. Кожна з функціональних підсистем вирішує задачі, направлені на досягнення цілей інноваційного проекту. При рішенні цих задач може виникнути безліч ризиків.

Через це управління ризиком відбуватиметься через вже існуючі функціональні підсистеми, в яких можливо організувати додаткові ланки, обмежені за часом існування закінченням даного інноваційного проекту. Це дає можливість інтенсифікувати все інноваційну діяльність підприємства. Причому, стає значно простіше визначити ступінь відповідальності кожної з функціональних підсистем за досягнення цілей конкретного інноваційного проекту.

Ще одна перевага такого підходу полягає в тому, що міжфункціональні зв'язки встановлюються і перетворюються залежно від цільової орієнтації і етапу інноваційного циклу.

На рис. 5.4 приведена структуризація цілей інноваційної діяльності підприємства, яка містить місію підприємства, інтегральну (глобальну) мету його діяльності, а також основні і конкретні цілі, направлені на розвиток інноваційних процесів підприємства, досягнення яких зумовить йому стійке положення на ринку.

В першу чергу, встановлюється місія підприємства - сфера впливу, яка вимагає змін і на яку направлені інноваційні проекти, потім визначається інтегральна мета – бажаний результат діяльності, досягнутий в рамках певного проміжку часу, що характеризується створенням продукту або послуги, що поставляється на ринок. Далі виділяється домінуюча мета - отримання доходу підприємством, яка може бути досягнута шляхом реалізації різних цілей більш низького порядку. Структуризація таких цілей показана на прикладі інноваційної діяльності підприємства.

В рамках її структуризації виділено три основні цілі: створення нових конкурентоздатних продуктів; підтримка конкурентоспроможності продуктів, що випускаються; забезпечення інноваційних розробок конкурентоздатних продуктів. Далі вказані цілі розбиваються на складові приватні підцілі, які несуть в собі призначення даної інноваційної діяльності. Так, наприклад, основна мета - створення нових конкурентоздатних продуктів – визначається виконанням наступних приватних цілей: аналіз пропозиції і попиту; аналіз тенденцій в інноваційній сфері; знаходження ніші на ринку; аналіз новинок конкурентів; аналіз основних параметрів нововведення; аналіз реальних можливостей підприємства; визначення каналів збуту.

Аналогічним методом структуровані й інші загальні цілі, в цілому виділено дев'ятнадцять приватних підцілей інноваційної діяльності підприємства. Встановлені основні цілі і приватні підцілі служать орієнтиром для інноваційних проектів, що розробляються і впроваджуються на підприємстві. Для реалізації вказаних цілей інноваційної діяльності і інноваційних проектів потрібні зусилля певних функціональних підсистем підприємства. Виділяють шість функціональних підсистем, які забезпечують досягнення встановлених цілей. До таких функціональних підсистем відносяться: підсистема маркетингу; економічна; організаційно-управлінська; конструкторська; технологічна; виробничо-збутова підсистема.

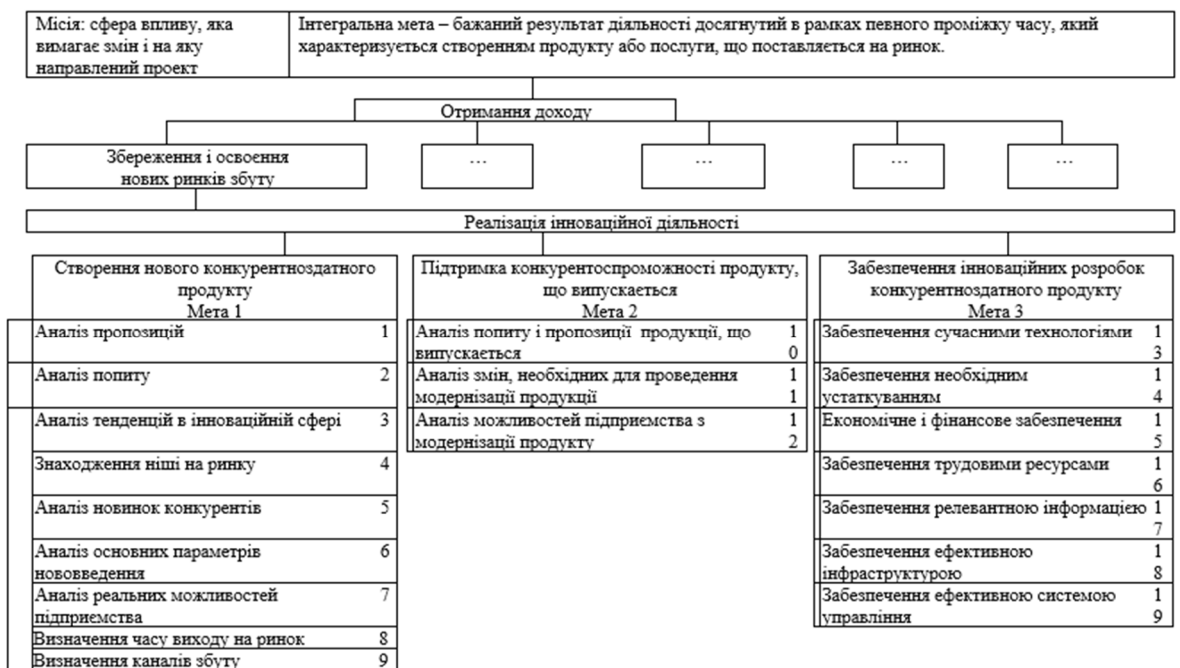


Рис. 5.1. Структуризація цілей інноваційної діяльності підприємства

Наприклад, організаційно-управлінська функціональна підсистема підприємства представлена вісьма задачами, рішення яких направлено на розробку і реалізацію інноваційних проектів. До таких задач відноситься: аналіз зовнішнього середовища на предмет визначення ступеня її невизначеності; формування стратегії розвитку і реалізації інноваційного проекту; аналіз відповідності вибраної стратегії орієнтації інноваційного проекту; приведення у відповідність системи управління підприємством вимогам інноваційного проекту; організація робіт з розробки інноваційного проекту; формування кадрового потенціалу для здійснення інноваційного проекту; організація робіт з виробництва нового продукту і з його впровадження на ринок.