



Національний університет  
водного господарства та  
природокористування

**Міністерство освіти і науки України**  
**Національний університет водного господарства та**  
**природокористування**  
**Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту**  
**Кафедра фінансів і економіки природокористування**

**06-03-165**

## **КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

**з дисципліни „Організація та управління системою**  
**фінансово-економічної безпеки підприємства”**  
**для студентів магістерського рівня вищої освіти**  
**спеціальності 073 „Менеджмент („Управління**  
**фінансово-економічно безпекою”)**

Рекомендовано науково-методичною  
комісією за спеціальністю  
073 „Менеджмент” („Управління  
фінансово-економічно безпекою”)  
Протокол № 8  
від 28 березня 2018 р.

**Рівне-2018**



Конспект лекцій з дисципліни „Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства” для студентів студентів магістерського рівня вищої освіти спеціальності 073 „Менеджмент („Управління фінансово-економічно безпекою”) / Н.М. Кондрацька – Рівне : НУВГП, 2018. – 40 с.

### Упорядник:

**Н.М. Кондрацька**, к.е.н., доцент кафедри фінансів і економіки природокористування

**Відповідальний за випуск:** Л.В. Мельник, к.е.н., доцент, завідувач кафедри фінансів і економіки природокористування

### ЗМІСТ

Загальні вказівки.....	3
Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні основи дослідження економічної безпеки підприємництва.....	4
Тема 1. Основи економічної безпеки підприємства.....	4
Тема 2. Аналіз рівня економічної безпеки.....	10
Змістовий модуль 2. Стратегічні пріоритети удосконалення системи економічної безпеки підприємства.....	17
Тема 3. Концептуальні підходи до підвищення рівня безпеки підприємств.....	17
Тема 4. Управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства.....	22
Тема 5. Функціональні механізми зміцнення економічної безпеки.....	33
Рекомендована література.....	39



Конспект лекцій з дисципліни „Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства” розрахований на студентів, які навчаються за спеціальністю 073 „Менеджмент” освітньої програми „Управління фінансово-економічно безпекою”.

**Метою курсу** є формування у фахівців з безпеки фундаментальних знань та професійних навичок по організації систем безпеки на підприємствах України. **Завданням** дисципліни «Організація та управління фінансово-економічної безпеки підприємства» є ознайомлення управлінців з фінансово-економічної безпеки з особливостями розробки та управління системами безпеки при здійсненні економічної діяльності підприємством з питань:

- загрози фінансово-економічної безпеки підприємств України в умовах глобалізації світової економіки;
- організації комплексної системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства;
- розробки та управління реалізацією стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства, як складової його загальної стратегії розвитку;
- моніторингу ефективності забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

**Предметом** навчальної дисципліни є сучасні загрози фінансово-економічної безпеки підприємств України в умовах глобалізації світової економіки та організація комплексної системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Розробка та управління реалізацією стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства, як складової його загальної стратегії розвитку.

За результатами вивчення дисципліни студенти повинні знати:

- зовнішні та внутрішні загрози, ризики, небезпеки при проектуванні систем безпеки;
- концепції комплексної безпеки підприємства, порядок та правила їх розробки;
- особливості розробки, моніторингу та управління системою фінансово-економічної безпеки для корпорацій;
- складові механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Після вивчення дисципліни студенти повинні вміти:

- оцінювати сучасні загрози фінансово-економічної безпеки підприємств України в умовах глобалізації світової економіки;
- організовувати комплексну систему забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства;
- розробляти та управляти реалізацією стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства, як складової його загальної стратегії розвитку.

Лекційний матеріал рекомендується вивчати в тій послідовності, що передбачено тематичним планом дисципліни.

## **ЗМІСТ ОСНОВНИХ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ „ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА”**

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

#### **Тема 1. Основи економічної безпеки підприємства**

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

#### **1.1. Суть та еволюція поняття економічної безпеки підприємництва в системі національної безпеки країни.**

Усталений підхід до виділення основних ієрархічних рівнів економічної безпеки, за якого виділяють:

- глобальну економічну безпеку;
- міжнародну економічну безпеку;
- національну економічну безпеку;
- економічну безпеку регіону;
- економічну безпеку суб'єкта господарської діяльності;
- економічну безпеку фізичної особи.



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

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

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

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

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

До основних **функціональних цілей економічної безпеки** належать:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу суб'єкта господарювання;



- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;
- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

Рівень економічної безпеки підприємства залежить від чітко організованої системи безпеки. **Метою створення та функціонування системи безпеки** є своєчасне виявлення та запобігання як зовнішнім, так і внутрішнім небезпекам та загрозам, забезпечення стабільної діяльності, ефективного використання можливостей і розвитку підприємства. Досягнути поставленої цілі можна за допомогою вирішення цілого комплексу завдань, основними з яких є:

- відшкодування матеріальних та моральних збитків завданих підприємству;
- вивчення та оцінка партнерів, конкурентів, клієнтів;
- передбачення, виявлення можливих загроз та небезпек;
- пошук шляхів зниження впливу дестабілізуючих чинників та підвищення ефективності використання можливостей;
- фізична та технічна охорона об'єктів підприємства, персоналу;
- забезпечення збереження секретної інформації;
- добування інформації для відпрацювання управлінських рішень;
- організація консультативної підтримки;
- відпрацювання оптимальних варіантів прийняття рішень;
- створення сприятливої думки про підприємство.

Якщо в якості критерію класифікації **принципів** обрати зміст елементів системної моделі економічної безпеки підприємства, то всі принципи умовно можна розділити на п'ять блоків:

– **системні принципи**: цілеспрямованість, багатомірність, емерджентність, відкритість, контрінтуїтивність, комплексність, спеціалізація;



– *цільові принципи*: позитивність, сумісність, реальність, конкретність, вимірність, прийнятність;

– *функціональні принципи*: зосередженість, автономність, актуалізація, лабілізація, нейтралізація;

– *структурні принципи*: принцип одночасності чотирьох ролей, ієрархічність, комбінація централізації та децентралізації, пріоритет об'єкта над суб'єктом, координація, єдинство розпорядництва, мінімальна складність структури, персональна відповідальність, адаптивність;

– *динамічні принципи*: комбінація проактивних і реактивних заходів, комбінація гласності та конфіденційності, комбінація результативності та ефективності, законність, континуальність, надійність, паралельність, плановість.

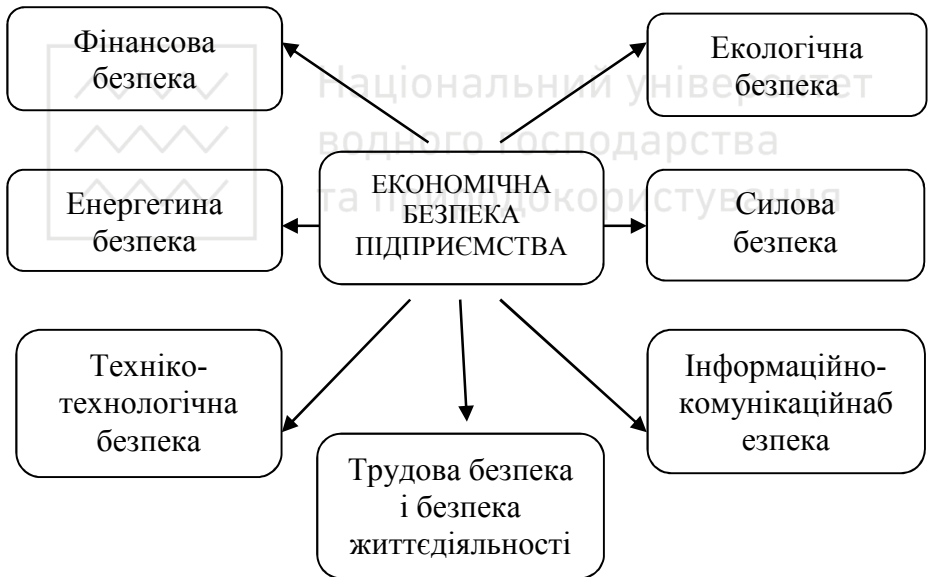


Рис. 1.1. Структура та основні складові економічної безпеки

**Фінансова безпека** підприємства є складовим елементом до системи економічної безпеки. Під фінансовою безпекою підприємства слід розуміти збалансований стан його елементів та підсистем як окремої економічної системи, що можуть бути виражені кількісними чи якісними

показниками та характеризується стійкістю до негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища та здатністю забезпечити її ефективне функціонування, стабільність розвитку та економічного зростання в довгостроковому періоді.

***Фінансова безпека характеризується таким станом підприємства, який забезпечує:***

- фінансову рівновагу, стійкість, платоспроможність і ліквідність підприємства в довгостроковому періоді:
- потреби підприємства у фінансових ресурсах для стійкого розширеного відтворення підприємства:
- достатню фінансову незалежність підприємства:
- достатню гнучкість при ухваленні фінансових рішень:
- захищеність фінансових інтересів власників підприємства.

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

Під **загрозою** безпеки підприємству треба розуміти потенційну чи реальну подію, процес чи явище, яке здатне порушити його стійкість та розвиток і призвести до припинення його діяльності. Загрозам економічній безпеці підприємницької діяльності характерні три ознаки:

- свідомий і корисливий характер;
- спрямованість дій на нанесення збитку суб'єкту підприємництва;
- протиправний характер.

Різниця між поняттям „ризик” та поняттям „загроза” полягає в наступному:

- по-перше, у ступені ймовірності їх прояву. Ризик - можливість появи збитків, а загроза - висока ймовірність появи збитків.
- по-друге, з точки зору часу виявлення. Ризик у комерційній діяльності є завжди, а загроза проявляється періодично.

Угальнюючи існуючі підходи, пропонуємо наступну **класифікацію загроз**:

- 1) **за особливостями походження**: політичні, економічні, соціальні, правові, загострення міжнародних стосунків, екологічні, демографічні, генетичні, науково-технічні, технологічні, ідеологічні, психологічні, інтелектуальні, інформаційні, сировинні;
- 2) **за масштабом**: глобальні, національні, регіональні, локальні
- 3) **за можливістю прогнозування та діагностики**: прогнозовані і не прогнозовані;



4) **за розміром можливих збитків:** з допустимим, критичним та катастрофічним рівнем збитку;

5) **за частотою дії:** одноразові, регулярні (сезонні), багаторазові несистематичного характеру, постійного впливу;

6) **за тривалістю впливу:** довго-, середньо- і короткотермінові.

7) **за формами прояву:** кількісні загрози, якісні загрози;

8) **за джерелом загрози:** внутрішні та зовнішні.

**У свою чергу зовнішні включають:**

– середовище прямої (мікросередовище) (суб'єкти комерційної діяльності, до яких належать конкуренти, постачальники, споживачі та інвестори, співвласники);

– непрямої (макросередовище) складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища.

Основними причинами загроз безпеці діяльності підприємств в сучасних умовах є:

– криміналізація економіки і спад виробництва;  
– недосконалість законодавчої бази і державної економічної політики;

– нерозвиненість ринкової інфраструктури та відсутність найважливіших інститутів ринкової економіки;

– деформованість економіки, її монополізація і низька конкурентоспроможність,

– злочинні дії кримінальних угруповань;

– деякі особливості національного економічного менталітету.

### **1.3. Внутрішнє середовище підприємства, як основа протидії загрозам.**

Залежно від об'єкта дослідження можна виділити **наступні види загроз:**

1) **загрози персоналу:** залякування, травмування, шантаж та здирництво, психологічний тиск, вбивства, викрадення, напад тощо;

2) **загрози матеріально-технічним ресурсам та продукції:** пошкодження засобів виробництва, організація прослуховування засобів зв'язку, крадіжка, угон, знищення, порушення технології, підробка, викрадення, знищення продукції, промислове шпигунство тощо;



3) *загрози фінансам підприємства*: викрадення фінансових засобів та цінностей, шахрайство, фальсифікація, несвоєчасне повернення тощо;

4) *загрози інформації*: витік інформації, модифікація інформації, її знищення.

Ймовірність реалізації загрози визначається наступними чинниками:

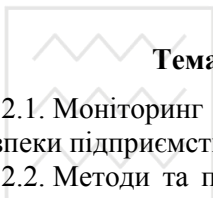
1) привабливість ресурсу (цей показник використовується при розгляді загроз умисного впливу з боку особи);

2) можливість використання ресурсу для отримання доходу (при розгляді загроз від умисного впливу з боку конкурентів);

3) технічні можливості загрози, використовувані при умисному впливі зовнішнього середовища;

4) рівень доступності, з якою вразливість може бути використана.

Література [1; 3; 4; 5; 9; 10; 13; 14]



## Тема 2. Аналіз рівня економічної безпеки

2.1. Моніторинг ефективності забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

2.2. Методи та підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства

2.3. Індикатори економічної безпеки підприємства.

2.4. Особливості врахування ризиків, загроз, небезпек при проектуванні систем безпеки.

### 2.1. Моніторинг ефективності забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

*Під моніторингом* (скануванням) загроз стабільності підприємства ми пропонуємо розуміти безперервне впорядковане спостереження за параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища, які характеризують рівень сприяння умов для виконання його місії.

*Під оцінку загроз* стабільності розуміють регулярну процедуру їх діагностики, тобто ідентифікацію джерел виникнення загроз, визначення можливих масштабів наслідків та визначення ролі кожного із джерел у загальному профілі загроз.

Сканування як елемент управління стабільністю підприємства містить наступні етапи:



- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, складання переліку загальних та специфічних параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища, за якими ведуть спостереження;
- визначення кількісних показників стабільності; визначення принципів кількісної та якісної їх оцінки
- перевірка показників на взаємозв'язок та взаємозалежність;
- визначення відповідності показників пороговим значенням;
- розробка системи заходів з утримання показників в межі порогових значень;
- оцінка та відбір заходів, визначення „контрольних точок" у послідовності економічних явищ;
- реалізація заходів, узагальнення результатів оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- розробка системи контролю, розробка управлінських рішень щодо протидії загрозам.

Періодичність проведення сканування загроз залежить від виявлених тенденцій зміни того або іншого параметру та рівня відхилень від нього. Чим коротший проміжок часу між двома суміжними спостереженнями, тим вища ймовірність отримання достовірної оцінки. Але слід зазначити, що чим частішими є спостереження, тим більших витрат, пов'язаних з роботою експертів, потребує проведення сканування.

## **2.2. Методи та підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства**

Для визначення кількісного рівня економічної безпеки використовується **кілька підходів**: індикаторний, ресурсно-функціональний, програмно-цільовий.

*Індикаторний підхід* полягає у встановленні рівня економічної безпеки в результаті порівняння фактичних показників діяльності підприємства з індикаторами, що виступають пороговими значеннями цих показників і відповідають певному рівню безпеки.

*Ресурсно-функціональний підхід* передбачає визначення рівня економічної безпеки за допомогою оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства. При застосуванні цього підходу оцінювання рівня економічної безпеки підприємства ототожнюється з аналізом стану його фінансово-господарської діяльності.

*Програмно-цільовий підхід* базується на інтегруванні показників, які визначають рівень економічної безпеки підприємства. Велику



увагу при використанні цього підходу необхідно приділити відбору показників та визначенню методів їх інтегрування.

Для реалізації вибраного підходу необхідно виділити певні методи, які використовуються для оцінювання рівня економічної безпеки підприємства.

Зокрема, *метод експертних оцінок* передбачає здійснювати прогнозування можливих загроз підприємства на основі висновків, зроблених експертами. Основними недоліками цього методу може бути недостатня кваліфікація спеціалістів та суб'єктивізм при прийнятті рішень. Крім того, при застосуванні методу колективних експертних оцінок можливий вплив одного спеціаліста на решту членів групи.

*Метод аналізу та обробки сценаріїв* призначений для прогнозування різних варіантів розвитку ситуації, метод оптимізації - для вибору варіанта, при якому досягається максимально можливий варіант при мінімізації витрат.

*Теоретико-ігрові методи* використовуються при необхідності визначення варіантів розвитку ситуації у непередбачуваному зовнішньому середовищі.

Теорія штучних *нейронних мереж* базується на моделюванні нелінійних залежностей при вирішенні поставлених завдань.

*Метод екстраполяції* може використовуватися у випадку стабільного, близького до лінійного розвитку підприємства, адже висновки про значення прогнозованих показників у майбутніх періодах робляться на основі вивчення їх динаміки у попередніх періодах.

*Методи прогнозування банкрутства* зводяться переважно до виявлення симптомів фінансової кризи підприємства, не ідентифікуючи при цьому причини кризових явищ.

*Група методів комплексної оцінки* загроз передбачає оцінку ризиків підприємства та виявлення загроз, не пов'язуючи цей аналіз із установленням рівня економічної безпеки підприємства.

### **2.3. Критерії та індикатори економічної безпеки підприємства**

Оцінювання економічної безпеки підприємства за всіма функціональними складовими на основі статистичних методів обробки інформації є надто складним завданням, оскільки значна кількість аспектів даної проблеми слабо піддаються математичній формалізації. Тому загалом невизнаною практикою визначення рівня економічної безпеки є розрахунок інтегрального сукупного критерію економічної безпеки



на основі оцінок кваліфікованих експертів за частковими функціональними складовими безпеки. При цьому часткові функціональні критерії економічної безпеки підприємства розраховуються на основі оцінки збитків і ефективності заходів з їх запобігання.

Загальну оцінку економічної безпеки підприємства з урахуванням усіх її складових пропонується визначати у такій послідовності:

Перевести у відносні показники (коефіцієнти) рівнів кожної із складових економічної безпеки за формулою:

$$d_i = \frac{1}{N_i} \cdot n_i, \quad (1.1)$$

де  $d_i$ - відносна оцінка  $i$ -ї складової економічної безпеки підприємства;

$N_i$ - кількість рівнів  $i$ -ї складової економічної безпеки;

$n_i$  - число розрахованого рівня безпеки  $i$  -ї складової, беручи відлік від найнесприятливіших включно.

Розрахувати сукупний критерій економічної безпеки підприємства за такою формулою:

$$K_{\text{ЕБ}} = \sum_{i=1}^n K_i \cdot d_i, \quad (1.2)$$

де  $K_i$  - значення часткових функціональних критеріїв економічної безпеки підприємства;  $d_i$ - питома вага функціональних складових економічної безпеки підприємства.

При визначенні вагомості кожної зі складових економічної безпеки слід дотримуватися правила, згідно з яким сума всіх значень питомої ваги має дорівнювати одиниці:

$$\sum d_i = 1 \quad (1.3)$$

Частка окремих функціональних критеріїв економічної безпеки в сукупному критерії може розраховуватися або на підставі оцінки сукупних збитків за окремими функціональними складовими, або на основі коефіцієнтів.

За особливостями підприємства і виходячи з фактичних і нормативних значень його техніко-економічних показників і величини їх відхилення від граничних значень індикаторів економічної безпеки, **стан підприємства можна характеризувати як:**

а) *нормальний* - індикатори економічної безпеки перебувають у межах граничних значень, а ступінь використання наявного потенціалу близька до технічно обґрунтованих нормативів завантаження устаткування і площ;

б) *передкризовий* - коли переуступається бар'єрне значення хоча б одного з індикаторів економічної безпеки, а інші наблизилися до



деякої границі своїх бар'єрних значень і при цьому не втрачені технічні й технологічні можливості поліпшення умов і результатів виробництва шляхом ужиття заходів попереджувального характеру;

в) *кризовий* - коли переступається бар'єрне значення більшості основних (на думку експертів) індикаторів економічної безпеки і з'являються ознаки необоротності спаду виробництва та часткової втрати потенціалу внаслідок вичерпання технічного ресурсу устаткування і площ, скорочення персоналу;

г) *критичний* - коли порушуються всі (чи майже всі) бар'єри, що відокремлюють нормальний і кризовий стани розвитку виробництва, а часткова втрата потенціалу стає неминучою і невідвратною.

#### **2.4. Особливості врахування ризиків, загроз, небезпек при проектуванні систем безпеки**

При оцінюванні рівня безпеки неможливо обійти питання ризику. Саме поняття безпеки використовується у тому випадку, коли йде мова про певну ймовірнісну подію, яка може або відбутися, або не відбутися. При цьому безпека та ризик - поняття взаємопов'язані. Якщо ризик зростає, то безпека зменшується, і навпаки. В такій ситуації управління безпекою можливе лише в тому випадку, коли є можливість керувати рівнем ризику. Проте постає завдання визначення рівня такого ризику.

В світовій економічній науці розроблено кілька підходів до кількісної оцінки економічного ризику.

*Якісний аналіз* полягає в порівнянні очікуваних результатів від вибору певного напрямку або певного варіанта господарського рішення, при цьому оцінюються можливі наслідки - фінансові, матеріальні, часові, соціальні, економічні, екологічні, морально-психологічні втрати чи здобутки.

*Кількісні методи* оцінки ризику не лише визначають види ризику та його наслідків, але й оцінюють його рівень.

Метод аналізу *доцільності затрат* полягає в порівнянні потенційних утрат з відповідними витратами підприємства і визначення так званих «зон ризику», які розділені граничними точками.

*Метод експертних оцінок* базується на власному досвіді і оціночних судженнях групи фахівців стосовно сучасної ситуації, а також щодо майбутнього розвитку певного виду ризику.

*Модельний метод* є досить прийнятним з огляду на результативність та вірогідність отриманих результатів. Обчислення ймовірності

фактичної реалізації загроз та збитків за допомогою модельного методу вимагає деталізованих знань стосовно характеристик об'єктів господарювання, передбачення перебігу подій, урахування факторів впливу на їх розвиток, наявності значного масиву достовірних статистичних даних.

Поширеним методом, який певною мірою враховується у всіх інших підходах, є *аналітичний метод*, що полягає у проведенні таких пов'язаних між собою етапів дослідження:

- визначення ключового параметра, стосовно якого проводиться оцінювання конкретного напрямку підприємницької діяльності (наприклад, обсягу продажів, величини прибутку, рентабельності та ін.);
- відбір факторів, які впливають на діяльність підприємства, а отже, й на ключовий параметр;
- розрахунок значень ключового параметра на всіх етапах виробничого процесу.

*Метод використання аналогів* передбачає наявність даних про аналогічні або схожі напрями діяльності в минулому. При врахуванні факторів ризику, які впливають на такі рішення, та при обчисленні поправок за певними ключовими параметрами можна досить точно оцінити рівень ризику для того чи іншого напрямку підприємницької діяльності.

Вибір економічних збитків у вартісному еквіваленті у ролі індикатора економічної безпеки при визначенні ризику виправдано також і з тієї точки зору, що розмір збитків є найбільш прийнятним для визначення критерію оцінювання економічної безпеки. Адже критерій розуміють як кількісний показник, що використовується з однією з умов або їх поєднанням: «дорівнює», «більше», «менше», «максимум», «мінімум».

При аналізі за *методом доцільності затрат* загрозу економічних збитків за окремими функціональними складовими економічної безпеки має бути розділено на області (зони) ризику, в межах яких конкретні втрати не перевищують граничних значень устанавленого рівня ризику. В такому разі стан економічної безпеки підприємства слід поділити на зону безпеки, зону загрози, зону неприпустимості. При віднесенні до якоїсь із таких зон критерієм буде фінансова можливість підприємства покрити можливі економічні збитки за рахунок наявних у підприємства коштів. У такому випадку безпечною можна назвати ситуацію, коли збитки можуть бути сплачені за рахунок очікуваного прибутку підприємства. Загрозливою можна

назвати ситуацію, коли максимальні потенційні збитки будуть перевищувати розмір очікуваного прибутку, проте будуть меншими від обсягу реалізації продукції. Небезпечною буде ситуація, коли виручки від реалізації продукції не вистачить. Це є небезпечним для фінансової стійкості підприємства і при значному розмірі збитків може призвести до його банкрутства. Отже, систему економічної безпеки з огляду на потенційні ризики підприємства можна зобразити таким чином:

$$\begin{aligned} X_{max} &< \Pi - \text{зона безпеки;} \\ \Pi &< x_{max} < O_p - \text{зона загрози;} \\ O_p &< x_{max} - \text{зона неприпустимості,} \end{aligned}$$

де  $x_{max}$  - максимальні економічні збитки;  $\Pi$  - прибуток підприємства;  $O_p$  - обсяг реалізації продукції.

Якщо підприємство не перебуває у стані економічної безпеки, необхідно більш детально охарактеризувати рівень небезпеки, оцінити економічний ризик, прийнятність чи неприйнятність його рівня, визначити пріоритети вкладення коштів у підвищення економічної безпеки, застрахувати можливі збитки за найбільш значними факторами можливого негативного впливу тощо. Потрапляння підприємства або певного технологічного об'єкта в його складі до зони загрози або небезпеки є сигналом для проведення більш точного аналізу, деталізованого вивчення рівня економічного ризику та прийняття рішення про фінансування заходів, спрямованих на попередження або зниження ймовірності загроз, зниження збитків від неї.

Для оцінки загального ризику можна використати поняття математичного сподівання, яке обчислюється за формулою, що враховує ймовірність виникнення небажаної події та кількісне відображення максимальних збитків підприємства, яку можна зобразити за допомогою розрахункової залежності:

$$P = x_i \cdot p(x_i), \quad (1.4)$$

де  $P$  - економічний ризик;  $p(x_i)$  - ймовірність небажаної події;  $x_i$  - економічні збитки від цієї події, грн. Добуток  $x_i \cdot p(x_i)$  у такому випадку є значенням економічного ризику, а обчислене математичне сподівання - його середньою величиною.

Проте ризик характеризується не лише рівнем та ймовірністю настання економічних збитків, але й рівнем невизначеності ситуації. Статистичною характеристикою рівня невизначеності є поняття



середнього квадратичного відхилення, яке характеризує розсіяність значень навколо середньої величини і обчислюється:

$$M(x) = \sum_{i=1}^n x_i \cdot p(x_i) \quad (1.5)$$

$$\sigma(x) = \sqrt{D(x)} \quad (1.6)$$

$$D(x) = \sum_{i=1}^k (x_i - M(x))^2 \cdot p_i = M(x^2) - (M(x))^2 \quad (1.7)$$

Часто при моделюванні ризику критерієм його виступає не саме математичне сподівання чи середнє квадратичне відхилення, але їх поєднання. Тому ступінь економічного ризику потенційно небезпечного об'єкта можна обчислити як

$$M(x) + \sigma(x) \quad (1.8)$$

Для відносної характеристики міри розсіювання значень ризику за окремими сценаріями розвитку аварії за умови нормального розподілу можна використати коефіцієнт варіації.

Вся система заходів для підвищення рівня економічної безпеки підпорядковується використанню таких груп **альтернативних методів**:

*Ухилення від ризиків*, що передбачає відмову від ризикованих напрямів діяльності або окремих небезпечних господарських рішень; страхування економічних ризиків та пошук гарантів виплати збитків у разі їх виникнення.

*Локалізація ризиків*, що передбачає створення спеціальних структурних підрозділів для ризикованих напрямів діяльності або господарських рішень.

*Диверсифікація*. З метою розподілу небезпеки можна використати розмежування відповідальності між учасниками підприємства, часовий розподіл ризику, введення нових видів діяльності та зон господарювання.

*Компенсація*. Метод, спрямований на підвищення безпеки через збільшення, в першу чергу, розміру прибутку та ліквідних коштів підприємства. Включає в себе стратегічне планування господарської діяльності, активний цілеспрямований маркетинг, прогнозування зовнішнього середовища, а також створення системи резервів для покриття можливих економічних збитків.

Література [1; 2; 3; 4; 5; 9; 10; 13]



## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

### СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### Тема 3. Концептуальні підходи до підвищення рівня безпеки підприємств

3.1. Концепції комплексної безпеки підприємства, порядок та правила їх розробки.

3.2. Сутність теорії «інтереси-загрози».

3.3. Концепція корпоративної безпеки УСПП, як основа побудови сучасної системи забезпечення безпеки підприємств.

#### 3.1. Концепції комплексної безпеки підприємства, порядок та правила їх розробки.

**Концепція** – це система поглядів, ідей, цільових настанов, пронизаних єдиним, визначальним задумом, провідною думкою щодо постановки і шляхів вирішення виявлених проблем.

Комплексний підхід до концепції управління фінансово-економічною безпекою підприємства наведено на рисунку 2.1



Рис. 2.1 Концепція управління економічною безпекою підприємства

До будь-якої концепції ставляться такі **вимоги**:

1) конструктивність;



**Структура концепції** повинна включати такі позиції:

- 1) виявлення об'єкта і предмета, визначення їх суті, місця серед множини інших;
- 2) чітке формулювання ролі і завдання реалізації концепції;
- 3) виділення умов, необхідних і достатніх для реалізації концепції, та зіставлення їх з існуючими;
- 4) визначення заходів і шляхів реалізації, що забезпечують перетворення об'єкта реалізації концепції;
- 5) формулювання критеріїв успішності заходів щодо розроблення концепції.

**Концепція безпеки підприємства** – офіційно затверджений документ, в якому відображена система поглядів, вимог та умов організації заходів безпеки персоналу і власності підприємства.

**Структура концепції** може мати такий вигляд:

Розділ 1. Опис проблемної ситуації у сфері безпеки підприємства.

Розділ 2. Механізм гарантування безпеки.

Розділ 3. Заходи щодо реалізації заходів безпеки.

**Комплексна система захисту** — організована сукупність органів, засобів і методів, виділені на реалізації на регулярній основі функцій захисту.

Концепція безпеки фінансово-господарської діяльності має являти собою основні напрями, порядок й умови практичного вирішення основних завдань захисту комерційних інтересів та майнових прав суб'єкта господарювання від протиправних дій і недобросовісної конкуренції. Разом з тим головним *завданням* та метою її формування є побудова дієвої системи надійного захисту інтересів, що є головною складовою успішного її впровадження.

### 3.2. Сутність теорії «інтереси-загрози».

У житті сучасного суб'єкта підприємницької діяльності питаннями забезпечення охорони й безпеки управлінських і виробничих процесів займається служба безпеки даного підприємства, а методологічною й практичною основою її діяльності є концепція безпеки підприємства.

В загалі, концепція безпеки підприємства повинна відповідати на декілька дуже простих питань:

- які особи і які об'єкти потребують захисту;



- які загрози можуть виникнути в процесі функціонування підприємства;

- хто і як буде захищати підприємство від загроз, що виникли щодо його безпеки;

- які системи необхідно задіяти для забезпечення безпеки процесів життєдіяльності підприємства і як вони повинні функціонувати.

На практиці, концепція безпеки підприємства найчастіше містить аналіз і рекомендації до дії та протидії впливу **наступних несприятливих факторів**:

- група загроз кримінального й терористичного характеру (у т.ч. фізичний захист від впливу вуличної й організованої злочинності, захист від вимагання, шахрайства, інших протиправних дій);

- група загроз інформаційної й підприємницької безпеки підприємства (у т.ч. підтримка певного рівня таємності документів, комп'ютерних даних, комунікацій, протидія агентурній діяльності серед персоналу організації);

- група загроз безпеки підприємства (у т.ч. охорона комерційної таємниці й захист інтересів підприємства в конкурентному середовищі);

- група загроз стихійного походження (у т.ч. виникнення надзвичайних ситуацій техногенного характеру, стихійних лих, інших форс-мажорних ситуацій)

У розробка концепції безпеки підприємства **передбачає**:

- аналіз існуючих і можливих негативних факторів, що загрожують безпеці підприємства;

- створення служби безпеки підприємства, або аудит існуючої системи безпеки і вироблення рекомендацій з її модернізації (у т.ч. служби особистої охорони керівника, технічних систем безпеки й т.д.);

- консультування з усіх аспектів особистої й корпоративної безпеки;

- підвищення рівня професійної підготовки співробітників існуючої системи безпеки підприємства;

- вироблення рекомендацій і створення правил поведінки працівників підприємства при виникненні надзвичайної ситуації;

- рекомендації з підготовки й проведення спеціальних заходів, спрямованих на виявлення можливих каналів витоку інформації.



### 3.3. Концепція корпоративної безпеки УСПП, як основа побудови сучасної системи забезпечення безпеки підприємств.

*Український союз промисловців і підприємців* ще кілька років тому розпочав роботу з концептуального вирішення проблеми безпеки підприємництва, наслідком чого стало ініціювання в рамках Союзу окремого Громадського проекту – створення системи корпоративної безпеки суб'єктів господарювання, яка розглядається лише як перший крок на шляху побудови загальнонаціонального механізму із забезпечення безпеки особи та підприємництва в Україні.

На сьогоднішній день розроблена Концепція корпоративної безпеки членів УСПП і докладаються активні зусилля з її практичного впровадження.

З метою розробки політики та стратегії в сфері безпеки вітчизняного підприємництва, а також для управління системою корпоративної безпеки створено вищий колегіальний орган з питань безпеки та розвитку підприємств – *Раду УСПП* з корпоративної безпеки, до роботи якої залучені керівники Кабінету Міністрів України, Секретаріату Президента, Апарату Ради національної безпеки і оборони України, народні депутати України, науковці, представники впливових громадських організацій та директори стратегічних підприємств. Проведені засідання Ради довели необхідність та своєчасність її створення. На засіданнях Ради УСПП з корпоративної безпеки повинні вирішуватися проблемні питання у сфері захисту підприємництва України в цілому і окремого підприємця зокрема.

При Раді УСПП з корпоративної безпеки створено *Експертну Комісію*, до роботи якої залучені найкращі фахівці в усіх напрямках забезпечення безпеки підприємництва.

Варто зазначити, що в створеній системі плідно працює *Департамент з корпоративної безпеки*: організовує роботу з ефективного забезпечення системи безпеки в центрі та на регіональному рівні, надає консультативні та інформаційні послуги підприємствам через Регіональні представництва УСПП з корпоративної безпеки. Готує пропозиції для віце-президенту УСПП з безпеки щодо використання певних механізмів забезпечення безпеки для підприємств.

Існуюча система може надавати підприємствам певні послуги в сфері безпеки підприємств, які можна розділити за наступними напрямками:



- організаційно-правова безпека
- економічна безпека
- управлінська безпека
- антирейдерство
- інформаційно-аналітична безпека
- технічна безпека
- фізична безпека.

Це – лише головні напрямки надання послуг. Кожний напрямок має цілу низку розділів, кожний розділ складається із значного переліку спеціалізованих послуг в сфері захисту підприємництва, що дозволяє силами та засобами системи корпоративної безпеки забезпечити виконання будь-якої потреби учасника системи.

УСПП пропонує своїм членам науково та юридично обґрунтовану систему корпоративної безпеки. Система *передбачає допомогу* в боротьбі з рейдерством, надання юридичних, інформаційно-аналітичних консалтингових послуг, організацію захисту комерційної таємниці, проведення бухгалтерського, кадрового, енергетичного та інших видів аудиту, фізичну охорону об'єктів та суб'єктів господарювання, супровід вантажів, технічний захист від несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації, надання послуг з перепідготовки фахівців, допомогу в організації служб безпеки. За оцінками експертів, система повністю відповідає міжнародним стандартам.

В УСПП створено Центр громадського реагування на факти протиправних дій представників державної влади, контролю та нагляду.

Література [1; 3; 4; 5; 9; 10; 13; 14]

#### **Тема 4. Управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства**

4.1. Поняття та основні елементи системи економічної безпеки підприємства

4.2. Організація управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства

4.3. Положення про підрозділи служби безпеки підприємства

4.4. Особливості розробки системи фінансово-економічної безпеки корпорацій.



#### 4.1. Поняття та основні елементи системи економічної безпеки підприємства

**Системний підхід** до аналізу фінансової безпеки передбачає розгляд економіко-виробничої діяльності підприємства як багаторівневої структурної системи. ФБП, з одного боку, є системою, елементами якої є такі складники фінансової безпеки як ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість тощо, а, з іншого боку, вона є підсистемою економіко-виробничої системи підприємства або складовим елементом фінансової безпеки держави.

**Система безпеки підприємства** являє собою обмежену множину взаємопов'язаних елементів, що забезпечують безпеку підприємства і досягнення ним цілей бізнесу. Вона характеризується:

- наявністю каналів інформації між її окремими елементами;
- багатоваріантністю поведінки;
- керованістю та цілеспрямованістю.

Пріоритетним **принципом** організації і функціонування системи безпеки підприємства треба вважати її комплексність, яку можна зобразити у вигляді тривимірної моделі (рис. 2.2).

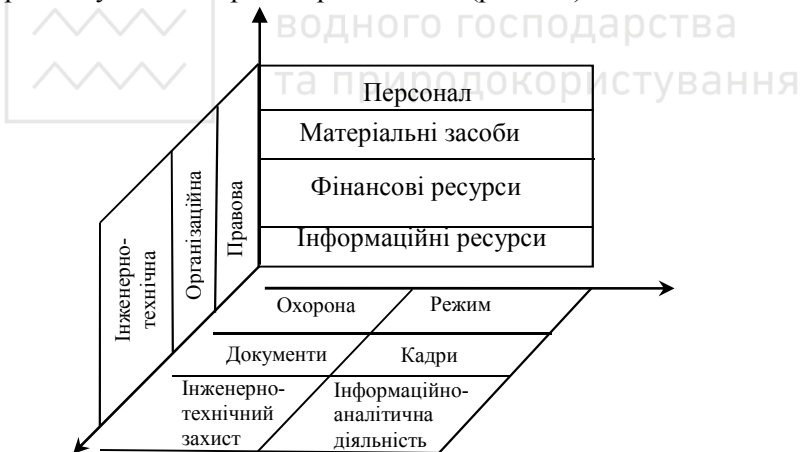


Рис. 2.2. Тривимірна модель комплексної системи безпеки підприємства

**Об'єктом системи**, як зазначалося, виступає стабільний економічний стан суб'єкта підприємницької діяльності в поточний і

перспективний періоді. Конкретними ж об'єктами захисту виступають *ресурси*: фінансові, матеріальні, інформаційні, кадрові.

**Суб'єкти системи** можна поділити дві групи суб'єктів, що гарантують економічну безпеку підприємства:

– до *зовнішніх суб'єктів* належать органи законодавчої, виконавчої і судової влади, покликані гарантувати безпеку всіх без винятку законотворчих учасників підприємницьких відносин, причому діяльність цих органів не можуть контролювати самі підприємці;

– до *внутрішніх суб'єктів* належать працівники власної служби безпеки фірми (підприємства) та запрошені працівники із спеціалізованих фірм, що надають послуги із захисту підприємницької діяльності.

**Характерними рисами** системи економічної безпеки підприємства є:

- унікальність
- самостійність,
- комплексність
- ефективність
- дієвість

Надійність і ефективність системи безпеки підприємства характеризується такими **напрямами**:

- 1) запобігання витoku конфіденційних відомостей;
- 2) запобігання протиправним діям з боку персоналу підприємства, його відвідувачів, клієнтів або припинення таких дій;
- 3) збереження майна й інтелектуальної власності підприємства;
- 4) запобігання надзвичайним ситуаціям;
- 5) припинення насильницьких злочинів щодо окремих (спеціально виділених) працівників підприємства і груп їх;
- 6) своєчасне виявлення і припинення спроб несанкціонованого проникнення на об'єкти підприємства, що охороняються.

## 4.2. Організація управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства

**Система управління економічною безпекою** підприємства – це сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових, контролюючих і мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, з урахуванням особливостей діяльності підприємства.





**Об'єктом управління економічною безпекою** виступає сукупність процесів, що відбуваються в ході господарської діяльності підприємства, які визначають рівень використання ним наявних можливостей на даному етапі функціонування та їх розвиток у майбутньому відповідно до цілей стратегії з метою протидії загрозам.

**Предметом управління** економічною безпекою є цілеспрямована діяльність, пов'язана зі створенням умов реалізації потенційних можливостей підприємства для його безпечного стабільного й ефективного функціонування за етапами життєвого циклу.

Управління економічною безпекою на підприємстві відбувається відповідно до **основних підходів**, до яких відносяться: процесний; системний; ситуаційний.

Серед основних **функцій управління економічною безпекою** суб'єкту господарювання можна виділити: прогнозування та планування, організацію; мотивацію; оцінку та контроль; регулювання.

**Процес управління ФЕБ** включає на ступні етапи з (рис. 2.3).



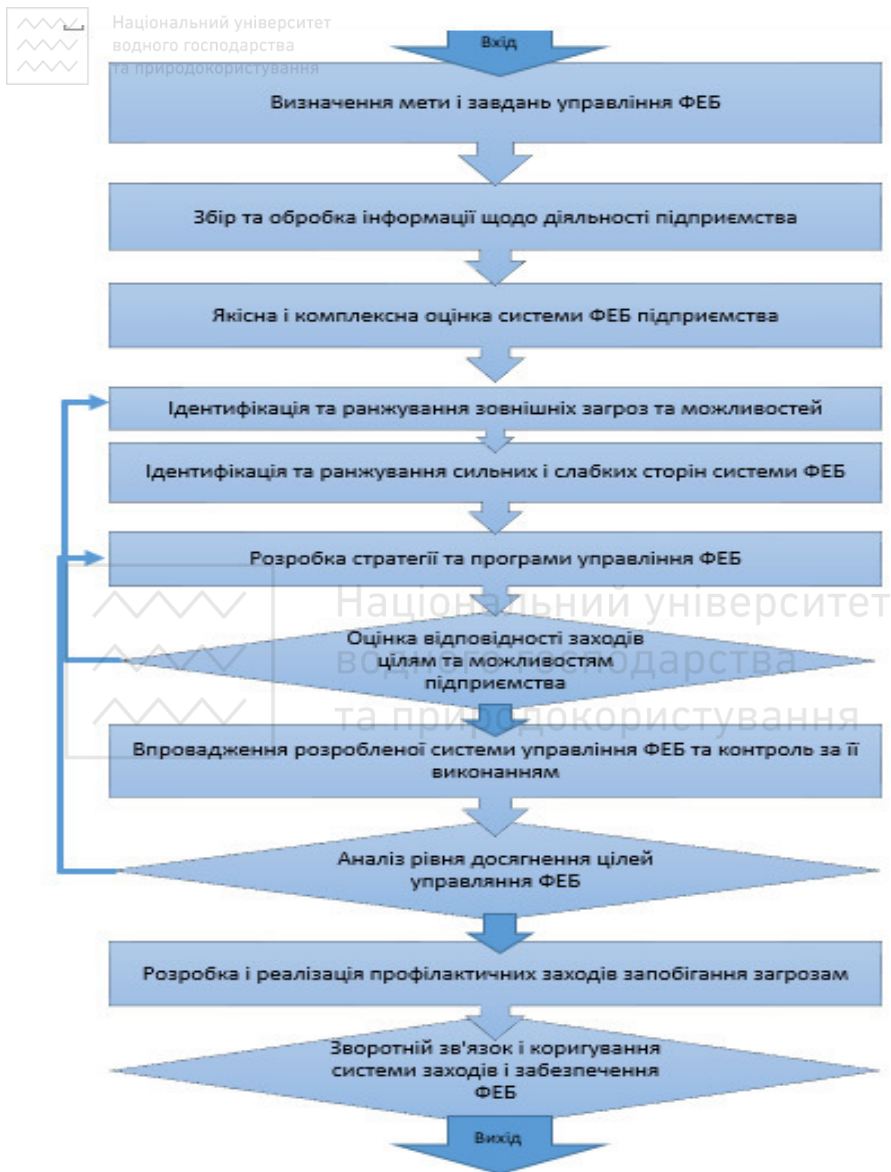


Рис. 2.3 Алгоритм управління економічною безпекою підприємства

#### 4.3. Положення про підрозділи служби безпеки підприємства

Служба безпеки є самостійним структурним підрозділом підприємства, яка створюється і ліквідується наказом директора підприємства. Служба підпорядковується безпосередньо директору.

Службу очолює начальник, котрий призначуваний на посаду наказом директора підприємства. Начальник служби безпеки має одного або кількох заступників, обов'язки визначаються (розподіляються) начальником служби безпеки. Заступник(и) і керівники служби безпеки призначаються на посади і звільняються з посад наказом директора підприємства за наданням начальника служби безпеки.

Склад і штатну кількість служби безпеки затверджує директор підприємства виходячи з умов і особливостей діяльності підприємства за наданням начальника служби безпеки і за узгодженням з відділом організації й оплати праці. До складу служби безпеки можуть входити структурні підрозділи, групи фахівців і ін. Начальник служби безпеки розподіляє обов'язки між співробітниками відділу і затверджує їхні посадові інструкції.

Задачі і функції служби безпеки можна згрупувати наступним чином:

*Забезпечення безпеки працівників підприємства:*

- Припинення спроб та виключення можливості несанкціонованого доступу фізичних осіб і транспортних засобів на контрольовану територію. контроль за пересуванням відвідувачів на підприємстві. Установлення внутрішньооб'єктного режиму в приміщеннях (на територіях) підприємства. Встановлення порядку допуску співробітників, осіб сторонніх організацій, відвідувачів і транспортних засобів на контрольовану територію. Забезпечення дотримання контрольно-пропускного режиму при здійсненні ремонтних і інших робіт.

- Розробка і здійснення заходів для виявлення, попередження і припинення злочинних акцій щодо керівного складу підприємства і підприємства в цілому. Розробка і проведення спеціальних заходів щодо забезпечення фізичного захисту керівництва підприємства.

- Організація зв'язку з об'єктними групами безпеки. Визначення адекватних погрозі засобів захисту і видів режимів охорони підприємства. Проведення спеціальних тренінгів із працівниками підприємства по поводженню в різних ситуаціях. Розробка звітних документів, аналітичних довідок і звітів за підсумками діяльності служби. Передача матеріалів у правоохоронні органи для розслідування фактів правопорушень.

*Організація і забезпечення охорони об'єктів підприємства, матеріальних цінностей і засобів:*



– недоторканності перевезених матеріальних цінностей. Складання маршрутів пересування транспортних засобів, що перевозять матеріальні цінності, і схем супроводу їх у дорозі.

– Розробка заходів щодо безпеки об'єктів підприємства. Забезпечення надійного захисту об'єктів підприємства від крадіжок, розкрадань, грабежів, підпалів та інших злочинних зазіхань, актів вандалізму, суспільного безладдя. Забезпечення належної роботи охоронної сигналізації, контроль за її станом і вживання заходів по ремонту у випадку ушкодження, відмовлення, ін. Оснащення підприємства спеціальним телефонним зв'язком, "кнопками тривоги", переговорними пристроями, оглядовими вічками, іншими технічними приладами.

– Виключення можливості несанкціонованого вивезення (виносу), ввезення (внесення) матеріальних цінностей з (на) контрольованої зони. Огляд у разі потреби працівників підприємства і всіх осіб при допуску на об'єкти підприємства. Виключення можливості безконтрольного пересування відвідувачів по території підприємства. Встановлення порядку допуску співробітників у зони (приміщення) обмеженого доступу. Впровадження технічних засобів контролю доступу. Організація заходів, спрямованих на обмеження доступу в зони (приміщення) підприємства.

Зовнішніми регламентуючими документами є законодавчі і нормативні акти. Внутрішніми документами є: Стандарти, Статут підприємства, Положення про службу безпеки, Посадові інструкція, Правила внутрішнього трудового розпорядку. Для виконання функцій і реалізації прав, передбачених дійсним положенням, відділ служба безпеки взаємодіє з іншими (табл.2.1).

#### ***Служба безпеки має право:***

–запитувати в структурних підрозділах матеріали і документи, необхідні для розробки заходів щодо супроводу матеріальних цінностей, коштів;

–вимагати від працівників підприємства дотримання режиму охорони, встановленого на підприємстві;

–мати доступ на всі об'єкти підприємства, а також до всіх джерел і носіїв інформації підприємства;

–за наявності підстав робити перевірку документів працівників і відвідувачів підприємства, робочих місць, а також огляд транспортних засобів;



– одержувати пояснення, наводити довідки й одержувати необхідну інформацію;

– давати роз'яснення, рекомендації і вказівки з питань, що входять у компетенцію служби.

Таблиця 2.1

## Взаємодія служби безпеки з підрозділами

Підрозділ	Одержання	Надання
З усіма підрозділами підприємства з питань:	заявок на супровід працівників підприємства, що перевозять товарно-матеріальні цінності; - даних про заходи, вжиті для забезпечення збереженості товарно-матеріальних цінностей підприємства; - відомостей про погрози на адресу керівників підприємства; - інформації про втрату, відмову майна підприємства;	- рекомендацій і роз'яснень по дотриманню режиму охорони на підприємстві; - груп супроводу для перевезення товарно-матеріальних цінностей;
З відділом матеріально-технічного постачання	забезпечення технічними засобами охорони, радіостанціями, телефонами, іншим устаткуванням	- груп супроводу для перевезення товарно-матеріальних цінностей;

Відповідальність за належне і своєчасне виконання функцій, передбачених дійсним положенням, несе начальник служби безпеки. На начальника служби безпеки покладається **персональна відповідальність** у випадку:

– невідповідності законодавству виданих відділом інструкцій, наказів;

– незабезпечення чи неналежного забезпечення керівництва підприємства інформацією з питань роботи служби безпеки;

– несвоєчасного, а також неякісного виконання доручень керівництва підприємства.



– витоку інформації, що є комерційною таємницею;

– недотримання трудового розпорядку співробітниками відділу.

Відповідальність співробітників служби безпеки встановлюється посадовими інструкціями. При виявленні невідповідності якого-небудь пункту положення реальному стану справ у службі безпеки начальником служби безпеки, співробітником або іншою особою необхідно звернутися в експертну комісію з положень і посадових інструкцій і із заявкою на внесення змін і доповнень у положення. Внесена пропозиція розглядається підрозділом, зазначеним у цьому положенні, протягом одного місяця від дня подачі заявки.

За результатами розгляду виносяться рішення:

– прийняти зміни чи доповнення;

– відправити на доопрацювання (із зазначенням терміну доопрацювання і виконавця);

– відмовити у прийнятті внесеної пропозиції (у цьому випадку заявнику надсилається обґрунтована відмова в письмовому вигляді).

Основними **елементами системи** економічної безпеки підприємства є:

- 1) захист комерційної таємниці та конфіденційності інформації;
- 2) комп'ютерна безпека;
- 3) внутрішня безпека;
- 4) безпека будинків і споруд;
- 5) фізична безпека;
- 6) технічна безпека;
- 7) безпека зв'язку;
- 8) безпека господарсько-договірної діяльності;
- 9) безпека перевезень вантажів та осіб;
- 10) безпека рекламних, культурних, масових заходів, ділових зустрічей та переговорів;
- 11) протипожежна безпека;
- 12) екологічна безпека;
- 13) радіаційно-хімічна безпека;
- 14) конкурентна розвідка;
- 15) інформаційно-аналітична робота;
- 16) експертна перевірка механізму системи забезпечення.

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

1. **Адміністративний** - управлінські рішення, необхідні для забезпечення безперебійного функціонування об'єкта.



2. *Оперативний* - заходи забезпечення безпеки господарюючого суб'єкта специфічними засобами і методами.

3. *Технічний* - використання сучасних технологій у сфері забезпечення всіх видів безпеки.

4. *Режимно-пропускний* - система фізичної безпеки, зокрема охорона фінансових, інтелектуальних і матеріально-технічних цінностей підприємства.

При цьому захист території охоплює такі основні **компоненти**:

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

*Завдання, вирішувані системою* гарантування безпеки:

- прогнозування можливих загроз економічній безпеці;
- організація діяльності із запобігання можливим загрозам (превентивні заходи);
- виявлення, аналіз і оцінювання виниклих реальних загроз економічній безпеці;
- ухвалення рішень і організація діяльності з реагування на виниклі загрози;
- постійне вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки підприємництва.

#### **4.4. Особливості розробки системи фінансово-економічної безпеки корпорацій**

Підходи закордонних вчених щодо висвітлення принципів фінансово-економічної безпеки корпорацій систематизовано Г. Шиназі:

- фінансова безпека являє собою комплексну концепцію, яка генерує в собі різноманітні аспекти категорії фінансів;
- рівень фінансової безпеки є індикатором того, як фінанси корпорації повною мірою виконують свої функції щодо мобілізації та розподілу ресурсів і ризиків, зростання ринкової вартості компанії тощо;
- підхід у забезпеченні фінансової безпеки корпорації вимагає недопущення настання самої стадії антикризового управління, тобто

коли рівень фінансової безпеки вже було порушено. Але в той же час даний підхід також передбачає здатність корпорації протистояти та нівелювати будь-які загрози для фінансової безпеки з метою недопущення настання кризового стану на підприємстві;

– категорія фінансової безпеки – така категорія, яка характеризується ознакою неперервності у часі: вона може лише видозмінюватись як похідна сукупності всіх елементів категорії “фінанси”. Останнє зумовлено тим, що сама категорія “фінанси” є динамічною та такою, елементи якої характеризуються тісними внутрішніми зв’язками та високим рівнем здатності до видозмін;

– виходячи з попередніх п’яти ознак, охарактеризувати рівень фінансової безпеки єдиним показником – практично неможливо. Слід також зазначити, що переважна більшість моделей оцінки, що застосовуються в українській практиці мають ряд недоліків, а тому не є показовими за своїми результатами;

– процеси зміни рівня фінансової безпеки корпорації можна вважати лише частково підконтрольними через наявність часового лага в процесі застосування тих чи інших інструментів;

– відповідно, прогнозування змін рівня фінансової безпеки корпорації також є ускладненим процесом за своєю природою;

– процес управління фінансовою безпекою корпорації досить часто має альтернативний характер за своєю природою через необхідність вибору критерію ефективності чи гнучкості як кінцевого результату управління.

Спеціальна комісія з корпоративного управління консультативної групи ОЕСР (Організації економічного співробітництва та розвитку) розробила в 1999 році такі принципи корпоративного управління:

1. Права акціонерів (система корпоративного управління повинна захищати права власників акцій).

2. Однакове ставлення до акціонерів (система корпоративного управління повинна забезпечувати однакове ставлення до всіх власників акцій, включаючи дрібних та іноземних акціонерів).

3. Роль зацікавлених осіб в управлінні корпорацією (система корпоративного управління повинна визнавати встановлені законодавством права зацікавлених осіб і заохочувати активне співробітництво між компанією та всіма зацікавленими особами з метою примноження суспільного багатства, створення нових робочих місць та досягнення фінансової стабільності корпоративного сектора).



4. Розкриття інформації та прозорість (система корпоративного управління повинна забезпечувати своєчасне розкриття достовірної інформації про всі без винятку аспекти функціонування корпорації з урахуванням даних про фінансовий стан, результати діяльності, склад власників та структуру управління).

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

Складові політики безпеки наведено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Складові політики безпеки

Основні **напрямки побудови системи** безпеки підприємства:

- економічна розвідка;
- економічна контррозвідка та внутрішня безпека;
- інформаційно-аналітична робота;
- інформаційна безпека;
- взаємодія з правоохоронними органами та владними структурами;
- навчання персоналу щодо забезпечення безпеки компанії;
- пропагандистське забезпечення політики підприємства.

Література [1; 2; 3; 4; 5; 9; 10; 13]



5.1. Сутність та особливості побудови механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки.

5.2. Етапи реалізації механізму фінансово-економічної безпеки підприємства

5.3. Методи та стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

### **5.1. Сутність та особливості побудови механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки**

Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства – це система організаційних, фінансових та правових засобів впливу, які мають на меті своєчасне виявлення, попередження, нейтралізацію та ліквідацію загроз фінансово-економічній безпеці підприємства.

Механізм є інструментом досягнення максимального рівня фінансової безпеки підприємства. *Об'єктом механізму* забезпечення фінансової безпеки є показники ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Призначенням механізму* забезпечення фінансової безпеки підприємства є створення і реалізація умов, що забезпечують фінансову безпеку підприємства, які визначаються політикою механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства (рис. 2.5).

Наведена *структура механізму* забезпечення фінансової безпеки підприємства включає в себе кілька блоків, які повинні забезпечити достатній для підприємства прибуток.

*До складу фінансових інструментів* забезпечення фінансової безпеки підприємства, що визначають його фінансові відносини, слід віднести: платіжні інструменти, кредитні інструменти, депозитні інструменти, інвестиційні інструменти, інструменти страхування.

*Методологічний апарат* забезпечення фінансової безпеки підприємства може включати такі методи, як: техніко-економічні розрахунки, балансовий, економіко-статистичний, економіко-математичний, експертних оцінок, дисконтованої вартості, амортизації активів, реінжинірингу, логістики, аудиту, оптимізації оподаткування, імітаційної гри.

*Фінансові важелі* забезпечення фінансової безпеки підприємства — це система стимулів та заохочень для менеджерів за ухвалення ефективних управлінських рішень і система санкцій за негативні наслідки їх дій у сфері фінансової безпеки, а також загальний внутрішній

механізм управління підприємством, заснований на його власній фінансовій філософії.

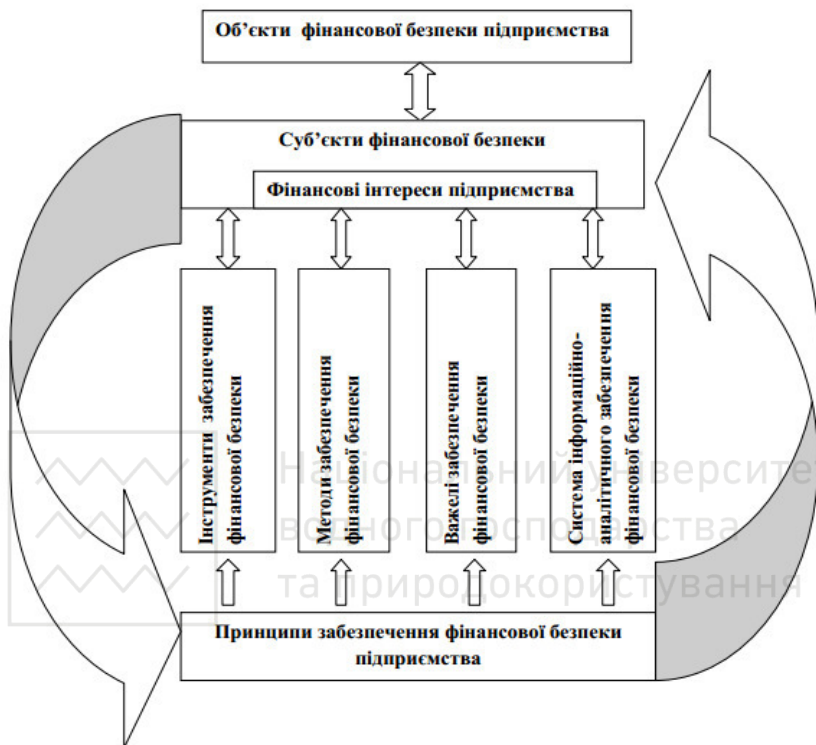


Рис. 2.5. Механізм забезпечення фінансової безпеки

*Система інформаційно-аналітичного забезпечення* формується на базі: даних оперативного та статистичного обліку, фінансової звітності; галузевих показників діяльності підприємств-аналогів; звітів та планів і прогнозів, отриманих у процесах стратегічного, тактичного і оперативного планування, аналізу, контролю і бюджетування.

## 5.2. Етапи реалізації механізму фінансово-економічної безпеки підприємства

Під організаційно-економічним механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства, нами пропонується розуміти – сукупність методів

і засобів здатних впливати на збалансованість інтересів взаємодіючих різних суб'єктів, що володіють різними інтересами.

Якщо не розглядати інтереси взаємодіючих суб'єктів то це може привести до того, що в практичних умовах роботи підприємства не чітко визначається можливість досягнення його мети по відношенню до споживача продукції і партнерів по бізнесу, а задачі часто не гармонізуються між собою.

Схема організаційно-економічного механізму складається з шести наступних етапів (рис.2.6.).

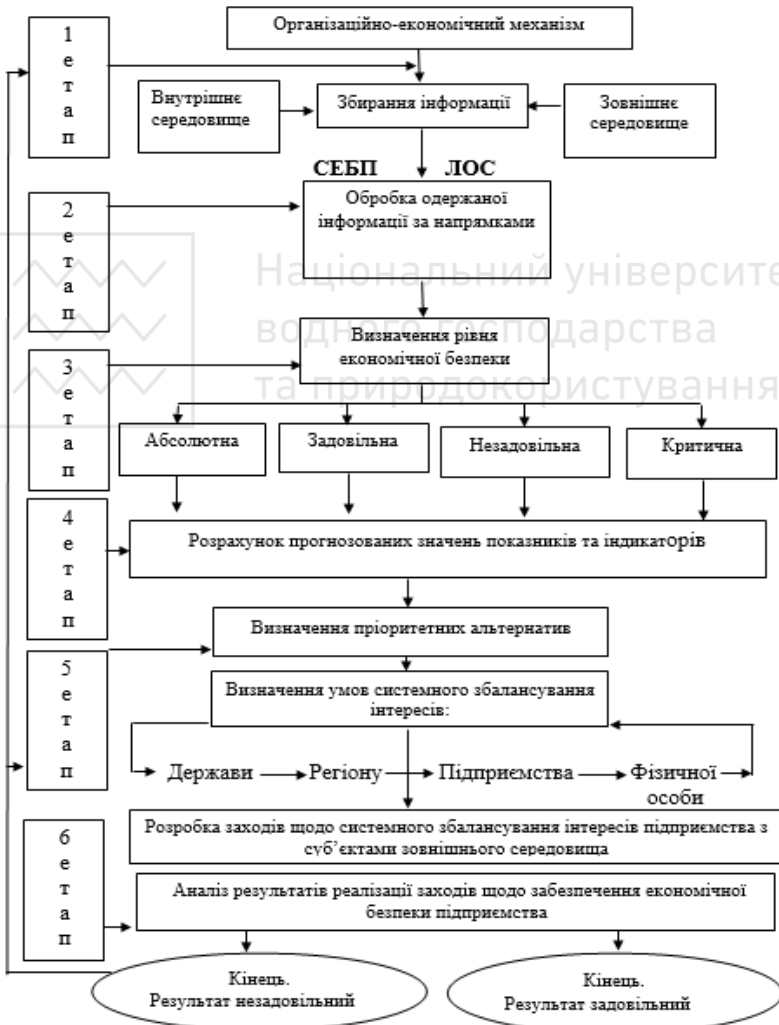




Рис.2.6. Етапи реалізації організаційно-економічного механізму забезпечення стійкої фінансово-економічної безпеки підприємства

На першому етапі реалізації організаційно-економічного механізму проводиться виробляється, справляється необхідної інформації за допомогою встановленої на підприємстві локальної обчислювальної системи (ЛОС).

На другому етапі здійснюється обробка одержаної отриманої інформації, для чого організується експертна група в службі економічної безпеки підприємства (СЕБП). До складу цієї групи повинні входити фахівці основних напрямків діяльності підприємства і особи обличчя, лиця, що ухвалюють відповідальні рішення, вони також обробляють, систематизують, узагальнюють та упорядковують одержану інформацію.

На третьому етапі, згідно складових економічної безпеки: фінансова, інтелектуальна, кадрова, техніко-технологічна, політико-правова, інформаційна, інноваційна, екологічна та ретроспективна складові, визначається рівень безпеки по кожній складовій і розраховується їх сукупний рівень. На четвертому етапі розраховуються прогнозовані значення показників діяльності підприємства, що входять у систему економічної безпеки досліджуваного підприємства. Прогнозування цих показників дозволяє в значній мірі здійснювати передбачення, яке ґрунтується на науковому аналізі дійсності і передбачати тенденції і процеси в майбутньому, а також справитися з негативними ситуаціями, що дозволить забезпечити стійку економічну безпеку промислового підприємства.

Для реалізації п'ятого етапу використовується вектор пріоритетів альтернатив, який визначається відповідно запропонованої економічної моделі.

На шостому етапі оцінюється вплив вживаного заходу на відповідну складову економічної безпеки, дається загальна оцінка отриманих результатів та формуються висновки щодо подальшої діяльності підприємства

### **5.3. Методи та стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства**

Серед існуючих *засобів гарантування* безпеки можна виділити:

1) технічні – охоронно-пожежні системи, відео-радіоапаратура, засоби виявлення вибухових приладів, бронезилети, огороження



тощо;

2) організаційні – спеціалізовані організаційні структурні формування, що забезпечують безпеку підприємства;

3) інформаційні – передусім друкована і відеопродукція з питань збереження конфіденційної інформації. Крім того, важлива інформація для прийняття рішень з питань безпеки бізнесу, що зберігається на комп'ютерах;

4) фінансові – без достатніх грошових коштів неможливе функціонування системи особистої та майнової безпеки підприємства, треба тільки використовувати їх цілеспрямовано і з високою віддачею;

5) правові – підприємство має у своїй діяльності не тільки керуватися законами та підзаконними актами, що видані вищими органами влади, а й розробляти власні (локальні) правові акти з питань гарантування особистої та майнової безпеки підприємства;

6) кадрові – підприємство має бути забезпечене кадрами, що займаються питаннями особистої та майнової безпеки;

7) інтелектуальні – кваліфіковані спеціалісти, наукові працівники, що здатні постійно вдосконалювати систему безпеки підприємства.

Переведені з статичного в динамічний стан вищевказані засоби стають методами. Відповідно, можна говорити про: технічні, організаційні, інформаційні, фінансові, правові, кадрові та інтелектуальні методи.

Використання зазначених засобів передбачає реалізацію ряду етапів:

I етап. Виділення фінансових коштів.

II етап. Формування кадрових та організаційних засобів.

III етап. Розробка системи правових засобів.

IV етап. Залучення технічних, інформаційних та інтелектуальних засобів.

**Стратегія забезпечення безпеки** – сукупність довгострокових цілей і управлінських підходів, реалізація яких забезпечує захист суб'єктів бізнесу (підприємства, кредитно-фінансової організації, установи) від потенційних загроз розголошення комерційної таємниці, а також нанесення для них будь-яких інших форм збитку майнового і немайнового характеру. У своїй основі стратегія забезпечення безпеки підприємства може мати одну з трьох розглянутих нижче концепцій.

*Варіант 1. Концепція «попереджувального протидії».* Дана концепція є логічним наслідком раніше обраної суб'єктом бізнесу

стратегії росту і витікаючої з неї агресивної конкурентної стратегії. Вона припускає можливість використання службою безпеки найбільш активних методів профілактики та протидії можливим загрозам. Основним критерієм вибору служить максимальна ефективність того чи іншого методу, при тому, що питання етичності його застосування відходять на другий план. При реалізації даної концепції допускається, зокрема, шпигунство, не завжди легітимні методи контролю над лояльністю власного персоналу тощо.

*Варіант 2: Концепція «пасивного захисту».* Дана концепція є логічним наслідком раніше обраної суб'єктом бізнесу стратегії скорочення і витікаючої з неї пасивної конкурентної стратегії. Вона передбачає пріоритетну орієнтацію його на захист з боку держави в особі правоохоронних і судових органів. Це дозволяє різко обмежити функції власної служби безпеки, зберігши в її інструментарії лише мінімально необхідну номенклатуру методів профілактики та відображення потенційних загроз.

*Варіант 3. Концепція «адекватної відповіді».* Дана концепція є логічним наслідком раніше обраної суб'єктом бізнесу стратегії обмеженого зростання і витікаючої з неї наступальної конкурентної стратегії. Вона передбачає можливість використання службою безпеки всього комплексу легітимних методів профілактики та відображення потенційних загроз. У порядку виключення допускається використання і не повністю легітимних методів, але лише в відношенні тих конкурентів чи інших джерел загроз, які першими застосували подібні методи проти конкретного бізнесу. Дана концепція є компромісом між першою і другою концепціями, пом'якшуючи їх радикальні недоліки.

Література [1; 2; 3; 4; 5; 8; 10; 13; 14]



### **Базова література**

1. Гончаров С.М. Основи економічної безпеки підприємства : Навч. посіб. / С.М. Гончаров, Т.В. Кузнєцова, О.Ю. Лесняк – Київ : Кондор, 2013. – 216 с.
2. Економіко-корпоративні основи підприємств : навч. посібник / В.І. Павлов, І.І. Пилипенко, Н.В. Павліха та інш. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2005. – 378 с.
3. Фінансова безпека підприємства : навч. посіб. / Т. Б.Кузенко, Л.С. Мартюшева, О.В. Грачов, О.Ю. Литовченко ; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : ХНЕУ, 2010. – 298 с.

### **Допоміжна література**

4. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення) / О.І. Барановський ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2004. – 759 с.
5. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України : стратегія та механізми зміцнення / Т.Г. Васильців ; [Монографія]. – Львів : Арал, 2008. – 384 с.
6. Економічна безпека держави / за заг. ред. О. С. Власюка, А.І. Мокія. – Львів: Априорі, 2013. – 835 с.
7. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави : Нац. інтереси, реал. загрози, стратегія забезпечення / М.М. Єрмошенко / К. : нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2001. – 307 с.
8. Закон України „Про акціонерні товариства” № 514-VI від 17.09.2008 Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2008. – № 50-51. – С. 384.
9. Закон України „Про основи національної безпеки України” № 964-IV від 19.06.2003 / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 39. – С.351.
10. Павлов В.І. Економічний механізм функціонування підприємства : структурований курс лекцій [навчальний посібник] / В.І. Павлов, І.В. Кривов'язюк. – Луцьк : Наднастир'я, 1999. – 120 с.
11. Павлов В.І. Корпоративне управління в акціонерних товариствах : монографія / В.І. Павлов, О.А. Мишко [ред. колегія: М.І. Долішній (відп. редактор), В.В. Оскольський, В.І. Павлов]. – Луцьк: Наднастир'я, Рівне : НУВГП, 2006. – 180 с.
12. Ткач В.О. Фінансова безпека підприємства : організаційно-економічний механізм керування обов'язками підприємств /



В.О. Ткач, О.С. Камушков, О.В. Шевченко ; М-во освіти і науки України, Запорізь. нац. техн. ун-т. – Запоріжжя : [б. в.], 2011. – 167 с.

13. Фінансова безпека в системі забезпечення національних інтересів: проблеми та перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 квіт. 2012 р. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України [та ін.] ; [редкол.: Л. О. Птащенко, С. В. Онищенко]. – Полтава : ПолтНТУ, 2012. – 184 с.
14. Фінансова безпека підприємств і банківських установ / [А. О. Єпіфанов та ін.]; за заг. ред. А. О. Єпіфанова. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2009. – 295 с.

### Електронні джерела

15. Контроль за концентраціями та узгодженими діями // Антимонопольний комітет України [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/128717>
16. Відновлення платоспроможності та банкрутство // Фонду державного майна України [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://www.spfu.gov.ua/ua/content/spf-Vidnovlennya-platospromozhnosti-ta-bankrutstv.html>
17. Офіційний портал Державна фіскальна служба України. Податки, збори, платежі. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://sfs.gov.ua/podatki-ta-zbori/>
18. Економічна статистика // Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://www.ukrstat.gov.ua/http://www.ukrstat.gov.ua/>
19. Борг // Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.minfin.gov.ua/news/borg>
20. Законодавство України / Верховна рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws>