

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – економіки, бізнесу і контролю

Кафедра – економічної теорії та фінансово-економічної безпеки

Ступінь вищої освіти – другий (магістр)

Спеціальність – 051 Економіка

Освітня програма – Економічна і продовольча безпека



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «Принципи функціонування системи забезпечення
економічної безпеки»**

КРМ ЕТтаФЕБ.1.939.03.ІІ.2.2

Здобувач Царук Руслан Вікторович
(ПІБ)

Керівник: к.ю.н., доц. Шишлюк В. Р.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 04.12. 2023, протокол № 5

Завідувач кафедри

ЕТ та ФЕБ

Назва кафедри

Наталія ЗГАДОВА

(підпис)

Одеса – 2023 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г. Е. Вейнштейна

Факультет – економіки, бізнесу і контролю

Кафедра – економічної теорії та фінансово – економічної безпеки

Ступінь вищої освіти – другий (магістр)

Спеціальність – 051 Економіка

Освітня програма – Економічна і продовольча безпека

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувача

Руслана ЦАРУКА

(ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

1. Тема роботи: «Принципи функціонування системи забезпечення економічної безпеки» затверджена наказом ОНТУ від 05.12.2022. р. № 939-03.
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 11.12.2023 р.
3. Вихідні дані роботи: нормативна база, наукова та методична література.
4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Вступ. Теоретичні засади функціонування системи економічної безпеки підприємства. Особливості побудови та забезпечення економічної безпеки підприємства (на прикладі ТОВ «Елекар Груп Південь»). Вдосконалення економічної безпеки підприємства в контексті принципів функціонування в умовах економічної нестабільності. Висновки та пропозиції. Список використаних джерел.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць – 12, рисунків – 6.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 05.12.2022

Керівник _____ к.ю.н., доц. Шишлюк В. Р.
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Царук Р. В.
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Підготовка першого розділу теоретичні засади функціонування системи економічної безпеки підприємства.</i>	15.12.2022 - 31.03.2023	Виконано
2	<i>Дослідження особливостей побудови та забезпечення економічної безпеки підприємства (на прикладі ТОВ «Елекар Груп Південь»)</i>	05.04 - 31.05.2023	Виконано
3	<i>Вдосконалення економічної безпеки підприємства в контексті принципів функціонування в умовах економічної нестабільності</i>	15.06-31.08.2023	Виконано
4	<i>Висновки. Список використаних джерел</i>	01.09-19.09.2023	Виконано
5	<i>Оформлення кваліфікаційної роботи</i>	15.10-31.10.2023	Виконано

Керівник _____ Шишлюк В. Р.
(підпис)

Здобувач-дипломник _____ Царук Р. В.
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ /Царук Р. В./
підпис

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра **Царука Руслана Вікторовича**

Принципи функціонування системи забезпечення економічної безпеки

Мета дослідження – здійснення комплексного дослідження принципів функціонування системи забезпечення економічної безпеки підприємства, визначення шляхів і перспектив вдосконалення взаємодії суб'єктів забезпечення економічної безпеки з метою комплексного забезпечення протидії загрозам економічній безпеці підприємств, в тому числі, з урахуванням тенденцій науки та практики, а також внесення теоретично обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

Дана робота складається з трьох розділів.

Перший розділ розкриває теоретичні засади функціонування системи економічної безпеки підприємства. Досліджено поняття та сутність економічної безпеки, вивчено основні принципи побудови і функціонування системи забезпечення економічної безпеки.

У другому розділі досліджено особливості побудови та забезпечення економічної безпеки підприємства (на прикладі ТОВ «Елекар Груп Південь»).

У третьому розділі проаналізовано та внесено пропозиції щодо вдосконалення економічної безпеки підприємства в контексті принципів функціонування в умовах економічної нестабільності.

У висновках викладена пропозиція автора щодо вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки підприємства відповідних організаційно-правових заходів.

Кваліфікаційна робота містить: текстової частини – 90 стор.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Економічна безпека: поняття та сутність.....	9
1.2. Концептуальні засади економічної безпеки підприємства	21
1.3. Побудова та функціонування системи економічної безпеки підприємства: основні принципи	29
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУП ПІВДЕНЬ»)	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	35
2.2. Оцінювання рівня економічної безпеки ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУП ПІВДЕНЬ».....	38
2.3. Напрями забезпечення економічної безпеки підприємства	41
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ПРИНЦИПІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	48
3.1. Розробка стратегії забезпечення економічної безпеки на різних стадіях життєвого циклу підприємства	48
3.2. Побудова моделі економічної безпеки підприємства.....	66
3.3. Створення підрозділу прогнозування ризиків для забезпечення економічної безпеки підприємства.....	72
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день економічна безпека підприємства є об'єктом вивчення не лише в рамках економічної науки, але й в інших галузях наук. Міждисциплінарні взаємодії вносять свій внесок у розвиток категоріально-понятійного апарату, пов'язаного з економічною безпекою. В сучасній економічній науці постійно вирішується питання щодо системотворення, і триває процес створення теоретичного фундаменту у цьому напрямку. Проте в економічній літературі, як і в іноземній, так і в національній, відсутня узгодженість у поглядах вчених на сутність системи економічної безпеки підприємства.

Слід відзначити, що серед дослідників відсутні загальноприйняті погляди на структуру та принципи побудови цієї системи. Це впливає з того, що елементи системи економічної безпеки підприємства тлумачаться по-різному. Різні трактування складових та принципів, розгляданих як елементів структури, призводять до розповсюдження різноманітних підходів до розчленування системи економічної безпеки підприємства, що визначає актуальність проведення подальших досліджень у цьому напрямку.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є здійснення комплексного дослідження принципів функціонування системи забезпечення економічної безпеки підприємства, визначення шляхів і перспектив вдосконалення взаємодії суб'єктів забезпечення економічної безпеки з метою комплексного забезпечення протидії загрозам економічній безпеці підприємств, в тому числі, з урахуванням тенденцій науки та практики, а також внесення теоретично обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

Для досягнення мети дослідження були поставлені наступні **завдання**:

- визначити поняття та сутність економічної безпеки підприємства у сучасних умовах;
- проаналізувати концептуальні засади економічної безпеки підприємства;

- охарактеризувати основні принципи побудови та функціонування системи економічної безпеки підприємства;
- розглянути особливості побудови та забезпечення економічної безпеки підприємства (на прикладі ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУП ПІВДЕНЬ»);
- розробити стратегію забезпечення економічної безпеки підприємства на різних стадіях життєвого циклу підприємства;
- дослідити особливості побудови моделі економічної безпеки підприємства з урахуванням основних принципів.

Об’єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі функціонування системи економічної безпеки підприємства з метою комплексного забезпечення економічної безпеки підприємств, в тому числі, з урахуванням сучасних тенденцій у науці та практиці.

Предметом дослідження є принципи функціонування системи забезпечення економічної безпеки.

Методи дослідження. Методологічною основою даного дослідження є загальнонаукові та спеціально наукові методи дослідження. Зокрема, за допомогою діалектичного методу досліджено поняття та сутність економічної безпеки (підрозділи 1.1). Герменевтичний метод було використано при з’ясуванні окремих понять, що застосовуються при характеристиці процесів забезпечення економічної безпеки, а також взаємодії суб’єктів забезпечення економічної безпеки (підрозділи 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, розділ 3).

Методи порівняльного аналізу, фінансово-економічного та статистичного аналізу – для аналізу сучасного стану забезпечення економічної безпеки підприємства.

В роботі використовувались також інші методи наукового пізнання, зокрема, догматичний (підрозділи 1.1, 1.3, розділ 3.1), а також методи аналізу та синтезу (підрозділи 2.1, 2.2, 2.3).

Теоретична основа дослідження. З поміж наукових робіт, присвячених аналізу принципів функціонування системи економічної безпеки підприємства, серед яких: А. М. Детюка, М. В. Коваліва, А. М. Куліша, А. М.

Кучука, С. М. Кременчуцького, М. І. Мельника, О. М. Музичука, С. В. Россохи, В. Я. Тація, О. І. Нікітенко, В. М. Шаповалової, Ю. С. Шемшученко та багатьох інших. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць, механізми взаємодії суб'єктів забезпечення економічної безпеки підприємства та принципи побудови і функціонування залишаються недостатньо дослідженими.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що робота є першим вітчизняним комплексним дослідженням принципи функціонування системи забезпечення економічної безпеки, а також в подальшому розвитку теоретичних і науково-методичних положень щодо принципи функціонування системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, які включають дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна безпека: поняття та сутність

В даний час питання забезпечення умов економічного зростання підприємства виходять на перший план. На розвиток підприємства спричиняють вплив такі чинники, як нестабільна політична і соціально-економічна ситуація в країні, міжнаціональні, регіональні, територіальні конфлікти, недосконалість законодавства, криміналізація суспільства, шахрайство, корупція та багато інших. Все це різко актуалізує проблему забезпечення економічної безпеки підприємства.

Проблемою забезпечення економічної безпеки підприємств почали цікавитися доволі давно. На цей час вже склався певний категорійний апарат та існує декілька підходів до визначення і забезпечення цієї безпеки.

Економічна безпека являє собою універсальну категорію, що відбиває захищеність суб'єктів соціально-економічних відношень на всіх рівнях, починаючи з держави і закінчуючи кожним її громадянином. Економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності.

Форми прояву загроз економічної безпеки мають різний характер на макрорівнях й макрорівнях ієрархії управління економікою і є складною динамічною системою, яка визначає необхідність моніторингу інтенсивності їх впливу.

Дослідження сутності та природи економічної безпеки розпочалося в останні тридцять років минулого століття, коли підприємства зіткнулися з необхідністю урахування ризиків. Економічну безпеку в іноземній літературі називають *ecosecent* (*economic security of enterprise*). Слід відзначити, що стосовно визначення самого змісту поняття «економічна безпека

підприємства» на сучасному етапі існує велика кількість думок [24].

Розглянемо сучасні та найбільш актуальні думки вітчизняних фахівців щодо визначення поняття «економічна безпека підприємства».

Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов розглядають економічну безпеку підприємства як гармонізацію в часі та просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, що діють поза межами підприємства [25]. Але у цьому випадку не розглядається спроможність управлінської системи підприємства ефективно управляти ресурсами з метою забезпечення певного резерву стійкості для адекватної реакції на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Н. М. Яценко та С. О. Михайлюк розглядають економічну безпеку підприємства як підсистему національної економічної безпеки та визначають її як економічний стан підприємства, сталий по відношенню до внутрішніх і зовнішніх змін фінансово-господарської діяльності, не пов'язаної з форс-мажорними обставинами [26]. Таке визначення розглядає економічну безпеку в статичній і не враховує необхідність відповідної реакції на зміни, що відбуваються.

Т. М. Соколенко економічну безпеку розглядає як стан, при якому стратегічний потенціал фірми знаходиться поблизу границь адаптивності, а загроза втрати економічної безпеки наростає в міру наближення ступеня адаптивності стратегічного потенціалу до граничної зони [27].

В якості факторів, що впливають на економічну безпеку підприємства, автором виділяється ступінь можливого ризику прийняття управлінських рішень і стверджується необхідність потрапляння в зону допустимого ризику (коли величина можливих втрат не перевищує величину можливого прибутку).

В. Л. Ортинський формулює визначення економічної безпеки підприємства як захищеність потенціалу підприємства (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від

негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення [28].

О. Ф. Новікова трактує економічну безпеку підприємства як стан захищеності економічних інтересів особи, суспільства, держави від економічних загроз та інших загроз національній безпеці, які на них впливають [29].

На думку І. А. Бланка, економічна безпека підприємства – це становище найбільш ефективного використання ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства на теперішній час і в майбутньому [30].

Т. Г. Васильців пропонує таке визначення: економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього оточення, а також здатність своєчасно усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не відбиваються негативно на його діяльності [31].

Шевченко І. визначає економічну безпеку підприємства, як сукупність чинників, які забезпечують незалежність, стійкість, здатність до прогресу в умовах дестабілізуючих факторів [32].

Л. Г. Шемаєва тлумачить економічну безпеку підприємства (господарчого суб'єкта), як захищеність його науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу від прямих (активних) або непрямих (пасивних) загроз [33].

Як бачимо, кожне визначення економічну безпеку підприємства акцентує увагу на певних ключових положеннях та конкретній меті її забезпечення.

При цьому, загальної думки щодо ключових положень та цілей забезпечення економічної безпеки підприємства серед науковців на теперішній час поки не існує. До того ж, деякі науковці ототожнюють поняття «економічна безпека» та «забезпечення економічної безпеки», що є недопустимим. Щоб цього уникнути, треба визначитись, що слід розуміти під

«забезпеченням економічної безпеки».

Забезпечення економічної безпеки підприємства – це процес реалізації функціональних складових економічної безпеки з метою запобігання можливим збиткам і досягнення максимального рівня економічної безпеки нині та в майбутньому.

На думку С. М. Шкарлет, забезпечення економічної безпеки – це системний процес, в якому поєднуються три основних компоненти:

по-перше, діагностика та оцінка фінансово-економічних, операційних, та організаційних критеріїв з метою завчасної ідентифікації джерел виникнення небезпечних для діяльності підприємства проявів;

по-друге, своєчасне застосування релевантного каталогу антикризових (стабілізаційних) заходів нейтралізації внутрішніх і зовнішніх факторів;

по-третє, формування системи рекомендацій і заходів щодо створення конкурентної переваги та забезпечення розвитку підприємства на усіх етапах його життєвого та операційного циклів[34].

Таким чином, хоча існують певні відмінності в думках фахівців та науковців щодо тлумачення поняття «економічна безпека» і «забезпечення економічної безпеки», все ж є поняття, що стосуються визначення ключових положень та цілей забезпечення економічної безпеки підприємства, які виявляються дуже близькими.

Відтак, у даній роботі вважаємо за необхідне узагальнити та проаналізувати існуючі підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства з урахуванням наявних ключових положень та мети забезпечення економічної безпеки підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Підходи до визначення поняття економічна безпека підприємства

Назва підходу	Сутність підходу	Особливості підходу	Автори/ прихильники підходу
1	2	3	4
<i>Багатофункціональні підходи</i>			
Ресурсно-функціональний	Стабільне функціонування та розвиток	За цього підходу: - намагаються уникнути вживання	С. Ільяшенко, Є. Олейніков, В. Сенчагов, Т.

	підприємства за рахунок ефективного використання корпоративних ресурсів за функціональними складовими	поняття загрози у визначенні ЕБП, оскільки він базується на економічних поняттях досягнення мети функціонування підприємства; - дослідження ЕБП має різнобічний характер, вивчаються основні процеси, що впливають на її забезпечення, проводиться аналіз розподілу й використання ресурсів - розробляються забезпечення високого рівня функціональної складової ЕБП; - не згадана можливість використання некорпоративних ресурсів забезпечення ЕБП (наприклад, державних правоохоронних органів, системи регулювання торгових та виробничих відносин); - важко визначити, яким саме виявляється стабільне функціонування підприємства.	Кузенко, В. Гусев, В. Дьомін, Б. Кузін
Конкурентний	Наявність конкурентних переваг підприємства є запорукою забезпечення йому певного рівня економічної безпеки	Даний підхід не враховує той факт, що наявність конкурентних переваг, зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури	Н. Лоханова, В. Белокуров

		підприємства його стратегічним цілям і завданням, без їх використання і реалізації, не гарантує підприємству економічної безпеки.	
Захисний	Реалізація, попередження і захист економічних інтересів підприємства	За даного підходу: - ЕБП розглядається як захищеність життєво важливих інтересів підприємства переважно від зовнішніх загроз (тобто захист підприємства, його кадрового та інтелектуального потенціалу, інформації, технологій, капіталу та прибутку); - не враховується вплив внутрішнього середовища на ЕБП; - боротьба з загрозами, як така, найчастіше не є метою створення підприємства та ведення ним економічної діяльності; - втрачається бачення перспектив розвитку підприємства.	С.Меламедов, М. Бендіков, О. Соснін, П. Пригунов, В. Шликов
Гармонізаційний	Взаємоузгодження інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища		Г. Козаченко, В.Пономарьов, О. Ляшенко, В. Гусев, В. Дьомін, Б. Кузін
<i>Вузькофункціональні підходи</i>			
Стійкісний	Здатність підприємства як складної економічної системи до збалансованості та стійкості	За даних підходів: - ЕБП розглядається з позиції окремого аспекту його діяльності, що дозволяє провести всебічні й глибокі дослідження лише обраного аспекту діяльності підприємства і показати конкретні шляхи й способи забезпечення економічної безпеки підприємства в тій або іншій сфері його	К. Горячева, С. Дубецька
Інформаційний	Зберігання комерційних таємниць		Г. Козаченко, В.Пономарьов, О. Ляшенко, В. Ярочкін
Фінансовий	Спроможність підприємства забезпечувати реалізацію своїх фінансових інтересів		Г. Козаченко, В.Пономарьов, О. Ляшенко, О. Радзіна

		діяльності; - виникає відсутність єдиного розуміння ЕБП, що може значно знизити результативність підходів, тобто попросту їх знецінити, хоча у цілому ряді випадків такі підходи можуть принести відчутну користь.	
Економіко-правовий	Протистояння та захист від різного роду економічних злочинів (крадіжки, шахрайство, фальсифікації, промислове шпигунство і т.д.)	Даний підхід враховує важливе, але дуже вузьке коло внутрішніх та зовнішніх загроз, що значно знижує ефективність забезпечення ЕБП	О. Грунін, С. Грунін

Аналіз розглянутих підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства дає можливість зробити висновок, що жоден з них не можна вважати всеохоплюючим. При цьому кожен підхід має певні переваги та недоліки. Можливість застосування будь-якого з розглянутих підходів залежить безпосередньо від інтересів власників підприємства, мети функціонування підприємства, стратегії розвитку підприємства тощо.

Як бачимо, різні автори використовують різноманітні визначення економічної безпеки підприємства, але більшість з них одностайні в тому, що керівництво підприємства повинне забезпечити ефективне використання ресурсів, задіяних для подолання загроз у досягненні цілей бізнесу, а також, що широкий спектр проблем, з якими пов'язана економічна безпека підприємства, потребує комплексного, системного їхнього розподілу на рівні складових.

Сучасні умови нової інноваційної економіки вимагають розробки нових підходів і методів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства. Що ж таке економічна безпека підприємства? Для відповіді на поставлене питання розкладемо це визначення на його складові частини, тобто розглянемо ціле як суму його частин. Виходячи з цього нашими «елементарними» частинами будуть поняття економіка, безпека і підприємство.

В економічній науці прийнято виділяти такі економічні рівні:

- мікрорівень – виступає у вигляді відокремленого виробництва або підприємства;
- макрорівень – є національною економікою або економікою держави;
- світова економіка – характеризує глобальну систему господарювання.

У нашому випадку варто скористатися економічною діяльністю на мікрорівні, тобто пов'язаною безпосередньо з певним підприємством. Діяльністю у такому разі буде система дій, у результаті якої люди задовольняють свої потреби у вигляді виробництва та обміну матеріальними благами і послугами. Виходячи з цього, ми можемо навести визначення економіки як діяльності людей на конкретному підприємстві, що пов'язана з виробництвом і обміном матеріальними благами і послугами для задоволення своїх потреб.

Економічна безпека підприємства – це такий стан складної, нелінійної системи, що представляє собою відокремлений господарюючий суб'єкт при виробництві та обміні благами між людьми, у ході якого дія зовнішніх і внутрішніх факторів не призводить до погіршення системи або до неможливості її функціонування та розвитку [7].

Виходячи із запропонованого нами визначення економічної безпеки підприємства спробуємо визначити «загрози», які виникають в процесі життєдіяльності господарюючого суб'єкта.

Перш за все, виділимо такі групи загроз як зовнішні і внутрішні. *Зовнішні загрози* являють собою фінансові та економічні кризи, несприятливі макроекономічні та політичні обставини, недобросовісну конкуренцію, протиправні дії кримінальних структур.

У свою чергу, *внутрішні загрози* пов'язані з особливістю підприємницької діяльності господарюючого суб'єкта в складному ринковому середовищі, до них можна віднести виробничі кризи, витік або втрату інформаційних ресурсів, неспроможність персоналу тощо. При цьому кожен власник сам вишукує резерви для збереження рівноважного стану

життєдіяльності підприємства. Тому постає актуальне завдання щодо формування комплексної системи управління безпекою господарюючого суб'єкта як складної імовірнісної динамічної системи [10].

У зв'язку з вищезазначеним можна зробити висновок про те, що базовим елементом забезпечення економічної безпеки підприємства може бути стратегічне планування і прогнозування діяльності підприємства. Так само варто виділити такі аспекти в діяльності підприємства як антикризове і стратегічне управління, на основі яких і повинна будуватися сучасна модель економічної безпеки підприємства.

При застосуванні такого модульного підходу ми можемо отримати більшу ефективність, ніж у разі реалізації кожного елементу окремо, тобто відбудеться виникнення синергетичного ефекту. У цьому бачиться найбільш перспективний напрям розвитку теорії та практики забезпечення сталого розвитку підприємства.

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування в теперішньому часі і високий потенціал розвитку в майбутньому. До основних функціональних цілей економічної безпеки належать:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення технічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу об'єкта господарювання;
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності НДДКР;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства (організації);
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці й 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 [11, С. 12].

Для економічної безпеки підприємства характерна сукупність якісних і кількісних показників, найважливішим серед яких є рівень економічної безпеки.

Рівень економічної безпеки підприємства – це оцінка стану використання корпоративних ресурсів за критеріями рівня економічної безпеки підприємства. З метою досягнення її найбільш високого рівня підприємство повинно провести роботу із забезпечення максимальної безпеки основних функціональних складових своєї роботи.

Чинники, що формують відповідний рівень економічної безпеки підприємства, різноманітні і в кожній галузі виробництва мають свою специфіку. Однак є загальні, типові чинники, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства незалежно від форм власності та галузі виробництва, а саме:

1. Безпосередні чинники виробництва – основні чинники, які безпосередньо забезпечують діяльність виробництва. До них належать: безпосереднє розміщення підприємства (територія); наявні природні ресурси та умови їх розміщення на цій території, доступність використання та якісні показники; наявність трудових ресурсів, їх освітньо-кваліфікаційний рівень; наявна виробнича інфраструктура, можливий обсяг її використання; соціально-економічна інфраструктура і рівень матеріального достатку населення.

2. Стабільний попит на продукцію – чинник, який також відіграє важливу роль у рівномірному пропозиційному розвитку виробництва. Він охоплює: укладені довготермінові контракти на реалізацію продукції з її споживачами; рівень конкурентоспроможності продукції, що виробляється; якісно-гарантійні показники виробів; обґрунтовані прогнози щодо стабільності ринку певного виду продукції; державне та регіональне

замовлення на виготовлену продукцію.

3. Надійність постачальників, передусім тих, що забезпечують постачання основної сировини і матеріалів. Для цього потрібно: мати довготермінові договори на поставку необхідної сировини і матеріалів, враховуючи терміни постачання та їхні якісні показники; знати можливості постачальників і не допускати монопольності в їх поставках; для цього, як правило, потрібно мати 3-4 і більше постачальників сировини і матеріалів, щоб була гарантія стабільної цінової політики щодо сировини, матеріалів та інших комплектуючих.

4. Зовнішня конкуренція на продукцію, призначену на експорт. Ця продукція має: відповідати міжнародним стандартам; за якісними показниками і сервісним обслуговуванням бути конкурентоспроможною; мати обґрунтовану та прогнозовану перспективу; бути конкурентоспроможною щодо продукції, яка імпортується в нашу країну, з метою скорочення ввезення в Україну продукції, яку можуть виготовляти вітчизняні підприємства.

5. Державне економічне регулювання діяльності підприємства, яке полягає: у захисті власного товаровиробника незалежно від форм власності на засоби виробництва; регулюванні державної податкової політики; сприянні виробництву, враховуючи економічні, територіальні та інші аспекти; сприянні виробництву продукції, яка ввозиться як критичний імпорт; державному замовленні на товари, які фінансуються за рахунок бюджету, і скорочення імпорту на ці товари.

6. Надійний захист комерційної таємниці. Держава має гарантувати таємницю на науково-технічні досягнення, розроблення нових технологій, інтелектуальну власність, ноу-хау, у тому числі й комерційні таємниці. Економічна безпека підприємства.

7. Компетентність керівництва підприємства. Найважливіші чинники, які можуть найбільш активно впливати на рівень економічної безпеки підприємства, – це високий професіоналізм керівництва і команди

його менеджерів (висококваліфіковані кадри; система їх підготовки і форми навчання; створення для них відповідних виробничих і соціально-економічних умов).

Є й інші чинники економічної безпеки підприємства, які не пов'язані з безпосередньою виробничою діяльністю, але істотно впливають на стан виробництва. Вони пов'язані з поведінкою окремих людей, їх мораллю, духовністю [12, С. 122-124].

Отже, економічній безпеці підприємства властивий подвійний характер – з одного боку, вона забезпечує можливість власного функціонування, з іншого є частиною (елементом) економічної безпеки системи вищого рівня і суб'єктом, що забезпечує виконання функцій регіоном, державою. Дослідження сутності економічної безпеки підприємства показало, що в економічній теорії і практиці не існує однозначної термінології щодо її визначення.

Головною метою забезпечення економічної безпеки підприємства – забезпечення його стабільного та максимально ефективного функціонування в теперішніх умовах та створення високого потенціалу розвитку підприємства в майбутньому [35].

Під економічною безпекою підприємства, на наш погляд, слід розуміти комплексну характеристику досягнутих та очікуваних результатів діяльності підприємства, яка зумовлена узгодженням цілей та передбачає раціональне використання ресурсів.

Відповідно, під забезпеченням економічної безпеки підприємства пропонуємо розуміти безперервний, системний процес, перебіг якого передбачає діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, планування, організацію та реалізацію заходів щодо підтримки стабільного функціонування підприємства відповідно до його стратегічних, тактичних та поточних цілей, що досягається, в першу чергу, шляхом найбільш раціонального розподілу та використання ресурсів.

Таке трактування забезпечення економічної безпеки дає можливість

виділити в якості ключового критерію забезпечення економічної безпеки підприємства досягнення ним цілей своєї діяльності.

1.2. Концептуальні засади економічної безпеки підприємства

В умовах ринкової економіки виробничі одиниці організують свою діяльність в умовах невизначеності, непередбаченості. Економічна криза ще більш збільшила різного роду небезпеки і загрози діяльності підприємств. Аналіз діяльності підприємств показує, що перед ними гостро стоять питання, які пов'язані з фінансовою, виробничою, технологічною, інвестиційною та інформаційною сферами діяльності.

На їхню діяльність також впливає макроекономічна нестабільність, структурна незбалансованість, неадекватне державне втручання. Тому підприємство, як первинна ланка національного господарства, для стабілізації фінансового стану, макроекономічного стану країни, повинна значну увагу приділяти своїй економічній безпеці.

В умовах планової економіки, коли переважала державна форма власності підприємств, держава жорсткими централізованими адміністративними заходами регулювала економічні процеси. Такі явища, як несумлінна конкуренція, промислове шпигунство, корупція, тіньова економіка, мали місце, але в значно менших масштабах, ніж у даний час. У той час підприємствам не було необхідності надавати пильну увагу забезпеченню своєї економічної безпеки. Держава, шляхом перерозподілу створеного національного доходу, надання пільг, дотацій, субсидій, штучно підтримувала навіть збиткові підприємства.

Перехід до ринкової економіки, поява значної кількості підприємств різноманітних організаційно-правових форм, що базуються на різних формах власності, поява різноманітних способів конкурентної боротьби, недосконалість законодавчої бази, слабкість державних структур, покликаних створити нормальні умови для розвитку бізнесу, поставили суб'єкти господарювання в умови, коли вони вимушені приділяти значну увагу

питанням забезпечення своєї економічної безпеки.

У сучасній економічній ситуації виробничі одиниці мають повну економічну самостійність. Вони самі визначають свою економічну політику, формують портфель замовлень, організовують виробництво і збут продукції, відповідають за результати господарської діяльності. Усе це актуалізує проблему забезпечення економічної безпеки бізнесу в сучасних умовах.

Як стверджує Л. Г. Шемаєва, зміст економічної безпеки підприємств розкривається через забезпечення реалізації стратегічних інтересів підприємства на основі використання можливостей зовнішнього середовища із застосуванням продуктивної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища (рис. 1.1) [33].



Рис.1.1. Взаємозв'язок між стратегічними економічними інтересами підприємства та забезпеченням економічної безпеки

Отже, під економічною безпекою суб'єкта господарювання пропонує вважати характеристику суб'єкта господарювання, яка відображає його здатність реалізувати власні стратегічні економічні інтереси при певних зовнішніх умовах завдяки захисту від існуючих і потенційних загроз та використанню можливостей, що надає зовнішнє середовище.

Економічна безпека підприємства – це стан його захищеності від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, дестабілізаційних чинників.

До зовнішніх загроз і чинників належать: протиправна діяльність кримінальних структур, конкурентів, фірм і фізичних осіб, що займаються промисловим шпигунством або шахрайством, неспроможних ділових партнерів, раніше звільнених за різну провину співробітників підприємства, а також правопорушення з боку корумпованих елементів з представників правоохоронних органів і органів контролю.

До внутрішніх загроз і чинників належать дії пасивності (у тому числі умисні і ненавмисні) співробітників підприємства, що суперечать інтересам його комерційної діяльності, наслідком яких можуть бути нанесення економічного збитку компанії, витік або втрата інформаційних ресурсів (у тому числі відомостей, що становлять комерційну таємницю), підрив її ділового іміджу в бізнес-колах, виникнення проблем у взаємостосунках з реальними і потенційними партнерами, конфліктних ситуацій з конкурентами, правоохоронними органами і органами контролю тощо.

Кількісний і якісний аналіз наведених вище загроз дозволяє зробити висновок про те, що надійний захист економіки будь-якого підприємства можливий лише при комплексному і системному підході до його організації.

Враховуючи спектр можливих загроз економічної безпеки організації, захисту підлягають всі види ресурсів, що залучаються для досягнення економічної і соціальної мети організації. Виділяють такі напрями:

- фізичну безпеку об'єктів підприємницької діяльності: будівель, споруд, машин, механізмів, товарних запасів, сировини, фінансових ресурсів;
- інформаційну безпеку, захист інформаційних мереж, ресурсів, програмних засобів, а також об'єктів інтелектуальної власності та інших нематеріальних активів, включаючи майнові інтереси учасників підприємницької діяльності;
- юридичну безпеку, під якою розуміється компетентне оформлення порядку і умов здійснення діяльності;
- безпеку персоналу, техніку безпеки, особисту безпеку підприємця, топ- менеджменту, безпеку ділових відносин.

Забезпечення економічної безпеки виробничої діяльності вимагає створення на підприємстві власної системи безпеки, метою функціонування якої є своєчасне виявлення і запобігання небезпекам і загрозам, забезпечення досягнення підприємством мети діяльності. Реалізація даної мети відбувається на основі вирішення цілого комплексу завдань, серед яких – виявлення реальних і прогнозування потенційних небезпек і загроз, знаходження способів запобігання їм, ослаблення або ліквідації наслідків їх дії, аналіз зусиль і засобів, необхідних для забезпечення безпеки підприємства, тощо.

Систему економічної безпеки підприємства можна визначити як взаємозв'язану сукупність спеціальних структур, засобів, методів і заходів, які забезпечують безпеку бізнесу від внутрішніх і зовнішніх загроз. У цьому контексті систему можна охарактеризувати комплексом управлінських, страхових, правових, економічних, охоронних, режимних, судово-правових та інших заходів із захисту бізнесу від незаконних посягань, мінімізації або уникнення матеріальних та інших утрат [36].

До основних завдань системи економічної безпеки підприємства належать:

- захист законних прав і інтересів підприємства і його співробітників;
- збір, аналіз, оцінка даних і прогнозування розвитку обстановки;
- вивчення партнерів, клієнтів, конкурентів, кандидатів на роботу;
- виявлення, попередження і припинення можливої протиправної та іншої негативної діяльності співробітників підприємства на шкоду його безпеці;
- забезпечення збереження матеріальних цінностей і відомостей;
- отримання необхідної інформації для розроблення найбільш оптимальних
- управлінських рішень з питань стратегії і тактики економічної діяльності компанії тощо.

Основними принципами, впровадження яких у систему безпеки підприємства підвищить її ефективність, є:

1) системність – створення такої системи безпеки, яка забезпечила б захищеність підприємства, його майна, персоналу, інформації, різних сфер діяльності від небезпек і загроз, форс-мажорних обставин. У забезпеченні безпеки підприємства повинні брати участь всі співробітники підприємства. Організаційною формою комплексного використання сил і засобів повинна стати програма забезпечення безпеки підприємства;

2) своєчасність – виявлення різних деструктивних чинників, вживання заходів щодо запобігання їхній шкідливій дії і нанесення збитку підприємству;

3) безперервність – система безпеки повинна бути побудована так, щоб вона діяла постійно, захищаючи інтереси підприємства в умовах ризику;

4) плановість – організованість у функціонування системи безпеки.

Діяльність щодо забезпечення безпеки організовується на основі єдиного задуму, визначено в комплексній програмі та конкретних планах за окремими напрямками і підвидами безпеки.

До основних елементів системи безпеки підприємства належать:

- 1) захист комерційної таємниці і конфіденційної інформації;
- 2) комп'ютерна безпека;
- 3) внутрішня безпека;
- 4) безпека будівель і споруд;
- 5) фізична безпека;
- 6) технічна безпека;
- 7) безпека зв'язку;
- 8) безпека перевезень вантажів і осіб;
- 9) екологічна безпека;
- 10) конкурентна розвідка тощо.

Методика побудови системи економічної безпеки підприємства охоплює такі етапи:

- вивчення специфіки бізнесу підприємства, сегмента, який воно займає на ринку, штатного розпису, а також знайомство з персоналом;
- аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства

та вивчення інформації про кризові ситуації, їхні причини і шляхи врегулювання;

- аудит наявних засобів із забезпечення безпеки й аналіз їх відповідності виявленим загрозам;

- моделювання нової системи економічної безпеки підприємства: розроблення плану усунення виявлених під час аудиту недоліків; підготовка пропозицій щодо удосконалення системи економічної безпеки (у т.ч. створення служби безпеки на підприємстві, якщо такої не існувало, чи системи безпеки на її базі, визначення механізмів її забезпечення та розроблення організаційної структури управління системою), розрахунок усіх видів необхідних ресурсів; планування щомісячних витрат на забезпечення функціонування системи економічної безпеки (бюджет);

- затвердження керівництвом моделі нової системи та бюджету на її утримання;

- формування нової системи економічної безпеки;

- оцінка ефективності сформованої системи, а також її удосконалення.

Основне значення системи економічної безпеки підприємства полягає в тому, що вона повинна мати попереджувальний характер, а основними критеріями оцінки її надійності та ефективності є:

- забезпечення стабільної роботи підприємства, збереження і примноження фінансів і матеріальних цінностей;

- попередження кризових ситуацій, у тому числі різних надзвичайних подій, пов'язаних з діяльністю «зовнішніх» або «внутрішніх» супротивників[32].

Проблеми власної економічної безпеки виникають перед кожним підприємством не тільки в кризові періоди, але й під час роботи в стабільному економічному середовищі, комплекс вирішуваних при цьому цільових завдань має істотну відмінність.

У режимі стійкого функціонування підприємство при вирішенні завдань економічної безпеки акцентує головну увагу на підтримці нормального ритму

виробництва і збуту продукції, на запобіганні матеріальному чи фінансовому збитку, на недопущенні несанкціонованого доступу до службової інформації і руйнування комп'ютерних баз даних тощо. У кризові періоди розвитку найбільшу небезпеку для підприємства становить руйнування його потенціалу (виробничого, технологічного, науково-технічного і кадрового) як головного чинника життєдіяльності підприємства, його можливостей.

Головний комплекс проблем і основні причини поточного неблагополуччя багатьох промислових підприємств приховуються в: незатребуваності продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках, у її низькій конкурентоспроможності; недоступності інвестиційних ресурсів; митних і валютних бар'єрах тощо. У цей час необхідне розроблення стратегії економічної безпеки, яке повинна містити:

- характеристику зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства;
- визначення і моніторинг чинників, що зміцнюють або руйнують стійкість його соціально-економічного положення на короткострокову і середньострокову перспективу;
- розроблення економічної політики, що охоплює механізми обліку, які впливають на стан економічної безпеки чинників; напрями діяльності підприємства щодо реалізації стратегії.

Організаційними заходами, що забезпечують реалізацію стратегії економічної безпеки, є:

- 1) створення координаційного центру на чолі з керівником організації, оперативним органом якого є служба безпеки;
- 2) розроблення і затвердження наказом по підприємству нормативно-методичного забезпечення стратегії;
- 3) ресурсне забезпечення і цільове використанням ресурсів.

Комплексна система економічної безпеки підприємства – це комплекс взаємозв'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання,

спрямованих на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства і держави від протиправних дій з боку реальних або потенційних фізичних або юридичних осіб, що можуть призвести до істотних економічних утрат та забезпечення економічного зростання в майбутньому.

Основними групами заходів, які здійснюються керівництвом підприємства в процесі управління економічною безпекою, є такі:

а) кадрові – система заходів для усунення ризиків у зв'язку з володінням певною частиною персоналу інформацією, що може розцінюватися як комерційна таємниця, недостатнім кваліфікаційно-освітнім рівнем працівників, помилками та зловживаннями (управління кадровими ризиками, вдосконалення кадрових технологій);

б) інформаційно-аналітичні – система заходів, що проводяться з метою прийняття ефективних та дієвих управлінських рішень, що стосуються стратегії і тактики розвитку підприємства; прийняття превентивних заходів і попередження реальних та можливих загроз економічній безпеці;

в) фінансово-економічні – система заходів, до яких належать: забезпечення економічної ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання; забезпечення фінансової стабільності та фінансової незалежності; забезпечення високої конкурентоспроможності продукції, товарів та послуг на основі ефективного менеджменту та маркетингу фірми тощо;

г) правові – дії, спрямовані на відслідковування нових законодавчих актів, що приймаються у сфері економічної безпеки, та активне застосування усіх законів та підзаконних актів України у боротьбі за інтереси конкретного суб'єкта господарювання;

д) техніко-технологічні – заходи, спрямовані на досягнення відповідного рівня освоєння виробничої потужності, інноваційну політику підприємства, своєчасне оновлення основних виробничих фондів тощо;

е) ресурсні – система заходів, що проводяться з метою забезпечення виробництва основними ресурсами: фінансовими, матеріальними, трудовими та ін.

1.3. Побудова та функціонування системи економічної безпеки підприємства: основні принципи

Однією з передумов довгострокового сталого розвитку підприємства є забезпечення його економічної безпеки, яке здійснюється за допомогою системи економічної безпеки підприємства. На сьогоднішній день існує ряд підходів для тлумачення економічної безпеки, таких як захисний, конкурентний, процесний, гармонізаційний і інші. Кожен з цих підходів має свої аргументи і може бути використаний для пояснення економічної безпеки.

Економічна безпека підприємства визнається однією з ключових категорій його діяльності, відсутність якої може не лише компрометувати позитивні фінансові результати підприємства (наприклад, у випадку загрози рейдерського захоплення), але й негативно впливати на його можливість довгострокового функціонування [12].

Економічна безпека підприємства розглядається з позицій системного підходу як самостійна система, обладнана структурою, елементами, зв'язками і взаємодією з зовнішнім та внутрішнім середовищем. Проте за цими зв'язками завжди стоять процеси, які є причинами розвитку та функціонування як системи економічної безпеки підприємства, так і систем загалом.

Прийнято вважати, що система економічної безпеки підприємства є необхідною складовою соціально-економічної системи. Остання постійно піддається впливу трансформаційних процесів, що призводить до зміни параметрів і принципів побудови та функціонування системи економічної безпеки підприємства. Зміна параметрів на різних рівнях макро-, мезо-, мікросистем породжує конкретні ситуації, які вимагають використання відповідних аналітичних інструментів для ідентифікації, оцінки змін та прийняття управлінських рішень [13, 14].

Розуміння системи економічної безпеки підприємства базується на загальнонауковому відомостях про поняття «система» та виходить із нього. За твердженням Е. Е. Ібрагімова, будь-яка система повинна ґрунтуватися на конкретних принципах, і система економічної безпеки підприємства в даному випадку не є винятком. Зазначені принципи виступають у ролі методологічної бази при розробці заходів з організації системи економічної безпеки підприємства [15].

Система економічної безпеки підприємства повинна мати чітко визначену мету і не формується природно; вона не розвивається самостійно під впливом внутрішніх факторів (навіть якщо може зазнавати деградації під впливом об'єктивних закономірностей). Таким чином, система економічної безпеки підприємства є результатом свідомих управлінських дій. Тому важливо зосереджуватися на принципах, які слід дотримуватися при побудові такої системи.

В табл. 1.1 представлено підходи різних вчених до визначення принципів побудови системи економічної безпеки підприємства.

Таблиця 1.1. Підходи вчених до визначення принципів побудови системи економічної безпеки підприємства

С. В. Кавун [16, С. 40-44].	Законності; стратегічної мети; ієрархії; декомпозиції суб'єктів та об'єктів; взаємозв'язаності та взаємодії; вартісної оцінки об'єктів; базовості (системності); замкнутості; динаміки; реальності.
О.В. Ілляшенко [17, 18 С.215]	Системності; обґрунтованості; достатності; своєчасності; бажання захищатися; спільного застосування принципів; вміння захищатися.
І. П. Мігус [19]	Комплексність; пріоритет заходів попередження; безперервність; законність; плановість; ощадливість; взаємодія; поєднання гласності й конфіденційності; компетентність.
Н.С. Іванова [20, С. 59]	Законності; прав і свобод громадян; централізованого керівництва; компетентності; конфіденційності; комплексного застосування ресурсів і коштів; самостійності й відповідальності за забезпечення економічної безпеки підприємства; передової матеріально-технічної оснащеності; корпоративної етики; координації та взаємодії з органами влади й керівництва
Н. П. Сисоліна [21, С. 37]	Законності; прав і свобод громадян; централізованого управління; компетентності; конфіденційності; розумної достатності, відповідності зовнішнім і внутрішнім погрозам безпеки; комплексного використання сил і коштів; самостійності й відповідальності за забезпечення безпеки;

	передової матеріально-технічної оснащеності; корпоративної етики; координації й взаємодії з органами влади й управління.
М. І. Копитько [22]	Комплексність (системність), пріоритет заходів запобігання (своєчасність), безперервність, законність, плановість, оптимальність, взаємодія; поєднання гласності та конфіденційності; компетентності.
Е. Е. Ібрагімов [15]	Законності, системності побудови, економічної доцільності, ефективності управлінських рішень, результативності, оптимізації витрат, обґрунтованості, комплексності, збалансованості, своєчасності, безперервності, постійного моніторингу, активності, координації і взаємодії, централізації, інтегрованості, спрямованості на стратегічні цілі, об'єктивності, оперативності і динамічності, варіативності, адекватності реагування, адаптивності, гнучкості управління, розвитку і вдосконалення, стимулювання і відповідальності

Проведене дослідження підходів щодо визначення принципів побудови системи економічної безпеки підприємства засвідчує наявність значної кількості точок зору.

Побудова системи економічної безпеки підприємства, на думку І. П. Мігус [19], Н. С. Іванова [20, С. 59], Н. П. Сисоліної [21, с. 37], М. І. Копитько [22], Е. Е. Ібрагімова [15], повинна здійснюватися на основі дотримання таких базових принципів, як законність, безперервність, системності, комплексності, взаємодії, плановості. Так, С. В. Кавун [16, С. 40-44] виділив наступну систему принципів побудови системи економічної безпеки підприємства: законності, стратегічної мети, ієрархії, декомпозиції суб'єктів та об'єктів, взаємозв'язаності та взаємодії, вартісної оцінки об'єктів, базовості (системності), замкнутості, динаміки, реальності.

В своїй роботі О. В. Ілляшенко [18, С. 215] зазначає наступні принципи забезпечення економічної безпеки на підприємстві: системності, обґрунтованості, достатності, своєчасності, бажання захищатися, спільного застосування принципів, вміння захищатися.

Заслуговує на увагу дослідження Е. Е. Ібрагімова [15], який спираючись на думку І. В. Більботенко, розглядає шість блоків принципів організації системи економічної безпеки, а саме цільові, структурні, функціональні, процесні, операційні та системні принципи. Синтез та поєднання зазначених принципів дозволило Е. Е. Ібрагімова [Ібрагімов 2015] виділити такі

принципи: законності, системності побудови, економічної доцільності, ефективності управлінських рішень, результативності, оптимізації витрат, обґрунтованості, комплексності, збалансованості, своєчасності, безперервності, постійного моніторингу, активності, координації і взаємодії, централізації, інтегрованості, спрямованості на стратегічні цілі, об'єктивності, оперативності і динамічності, варіативності, адекватності реагування, адаптивності, гнучкості управління, розвитку і вдосконалення, стимулювання і відповідальності.

В своїй статті Б.С. Дуб при створенні системи економічної безпеки підприємства пропонує за допомогою методу синтез-матриці («узагальнюючої матриці») принципи побудови системи економічної безпеки підприємства за критеріями системного, процесного, цільового, функціонального, структурного та операційного підходів [23].

Тому на основі узагальнення та систематизації існуючих підходів до визначення принципів системи економічної безпеки підприємства нами запропоновані наступні принципи до побудови (рис.1.1.) [15-22]:

принцип системності побудови (елементи системи економічної безпеки підприємства повинні бути взаємопов'язані та узгоджені);

принцип комплексності (кожен елемент системи може бути розглянутий як джерело та загроза економічній безпеці);

принцип декомпозиції суб'єктів та об'єктів (виділення суб'єктів та об'єктів на основі декомпозиції, вивчення їх властивостей, що надає можливість для подальшої ефективного дослідження розвитку та функціонування системи економічної безпеки підприємства);

принцип гнучкості (визначає здатність суб'єктів системи економічної безпеки підприємства швидко змінювати модель захисту та структуру залежно від характеру, поведінки та ймовірності реалізації загрози);

принцип раціональності та економічної ефективності (витрати на організацію та функціонування системи безпеки не повинні перевищувати доходи бізнесу);

принцип постійного моніторингу (постійний системний моніторинг зовнішнього середовища підприємства з метою своєчасного виявлення та ідентифікації загроз економічним інтересам підприємства);

принцип оперативності і динамічності (система економічної безпеки підприємства повинна забезпечувати швидку реакцію підприємства на появу реальних і потенційних загроз і своєчасне прийняття відповідних управлінських рішень);

принцип варіативності (кожне управлінське рішення в сфері економічної безпеки має розроблятися в декількох альтернативних варіантах, враховуючи певні критерії);

принцип адаптивності (система економічної безпеки підприємства, її елементи повинні адаптуватися до зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства);

принцип спільного застосування принципів (використання названих принципів буде результативним, якщо вони використовуються одночасно у взаємозв'язку та взаємозумовленості).

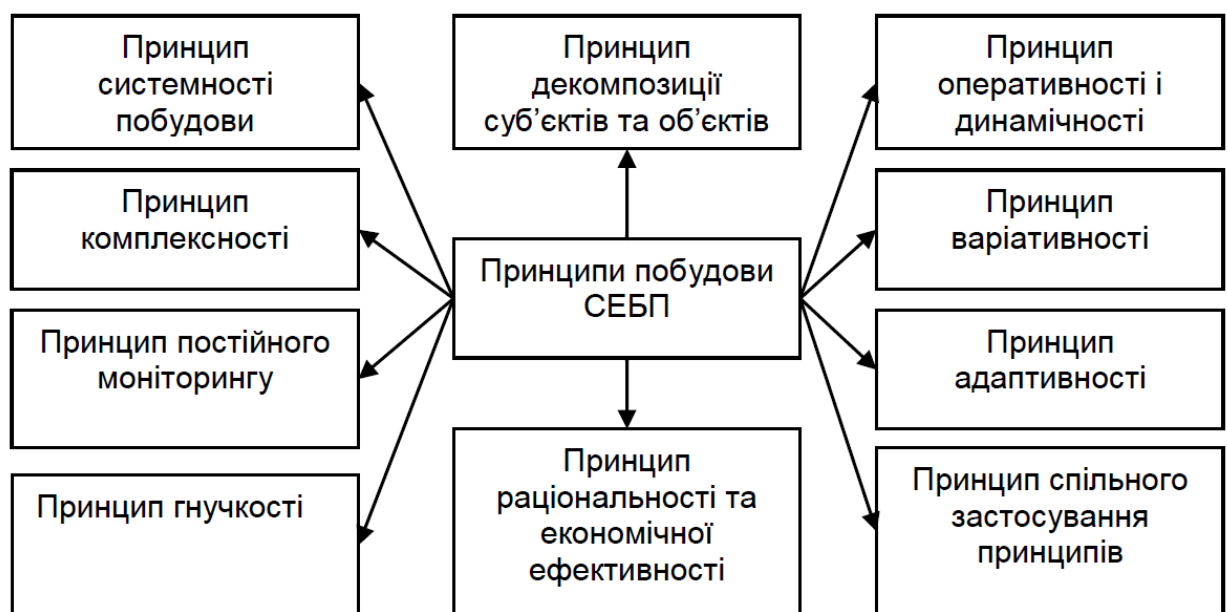


Рис. 1.1. Принципи побудови системи економічної безпеки підприємства

Отже, система економічної безпеки підприємства має бути результатом цілеспрямованих управлінських дій та розроблена з конкретною метою. Як і в будь-якій іншій системі, структура системи економічної безпеки підприємства

розглядається через призму окремих складових елементів, які виконують певні функції та взаємодіють між собою.

На наш погляд, принципи побудови та функціонування, що є ключовими складовими системи економічної безпеки підприємства, повинні встановлювати основні напрямки для впровадження відповідних заходів з організації відповідної системи захисту. Отже, враховуючи постійний вплив трансформаційних процесів на систему економічної безпеки підприємства, що визначає зміну параметрів і є причиною її розвитку та функціонування, важливо використовувати принципи побудови такої системи, які відповідають сучасним умовам в умовах змінного зовнішнього середовища та трансформаційних процесів

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУП ПІВДЕНЬ»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Компанія Elecar Group була створена в 2019 році. Основна мета компанії – мінімізувати витрати на утримання автомобілів та зробити навколишнє середовище екологічно безпечним.

ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ випустила лінійку зарядних станцій – портативні побутові та громадські комерційні. Кожна з них має велику кількість різноманітних опцій, які не поступаються міжнародним аналогам.

Найбільш поширенішими та затребуванішими на сьогоднішній день вважаються зарядні станції SAE-7, Minibox-7 (портативна), TWIN-CHARGE, MENN22. Саме вони користуються підвищеним попитом у власників електромобілів.

Компанія займається гуртовим та роздрібним продажем обладнання та співпрацює з охочими будувати свої мережі зарядних станцій. Слід зазначити, що вся продукція має ступінь захисту IP65, завдяки чому її можна встановлювати під відкритим небом.

Компанія ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ виробляє зарядні станції для електромобілів, які відповідають американському та європейському стандарту.

Протягом трьох років діяльності команда компанії створює різні електротехнічні пристрої, будує кабельні траси та доставляє електроенергію споживачеві, приводить в дію інші різні механізми і апарати. Також одним з напрямків діяльності компанії є розробка зарядних пристроїв і керованих випрямлячів. Компанія ретельно вивчає потреби ринку зарядних станцій для електромобілів, і уже потім починає працювати над розробкою нової продукції.

Основний акцент компанія ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ зробила на сучасний дизайн корпусу, ергономічність, зручність в експлуатації і доступність для споживача. Для виготовлення обладнання використовуються матеріали з антикорозійними властивостями, комплектуючі провідних світових виробників.

Крім виробництва зарядних станцій компанія пропонує своїм клієнтам консалтингові послуги, послуги по підключенню зарядних станцій, отримання додаткової потужності для підключення зарядних станцій, підготовка необхідної документації на підключення зарядної станції до мереж електропередавальних організацій, власників мереж тощо. Також пропонується розробка зарядних станцій на замовлення.

На рис. 2.1 наведена організаційна структура підприємства.

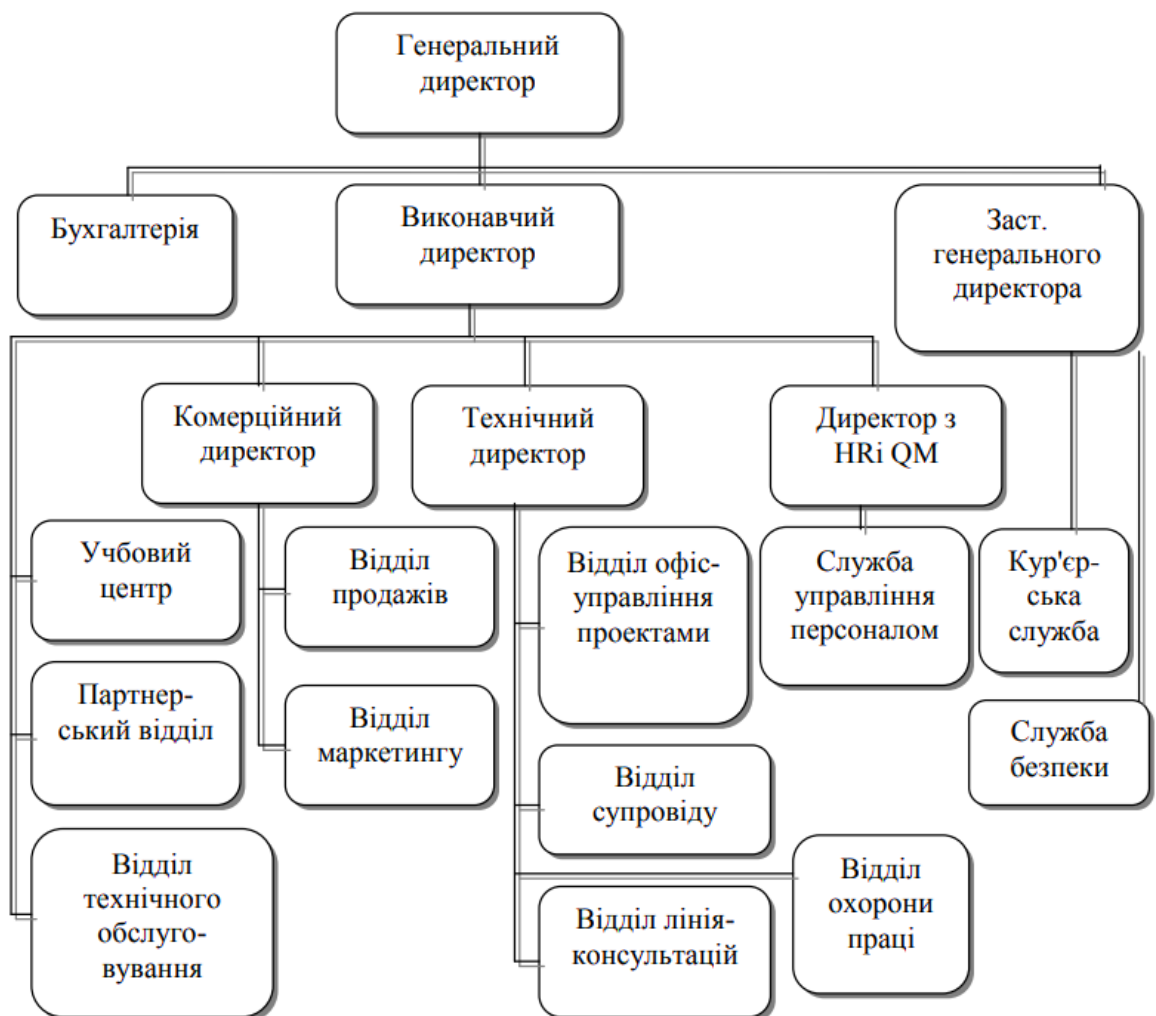


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ»

Сучасне бізнес-середовище, в якому працює підприємство, потребує постійної роботи управлінського персоналу над удосконаленням рішень щодо забезпечення його економічної безпеки. Одним із напрямів цього процесу є організація системи безпеки на підприємстві. У зв'язку з цим усі підприємства створюють власні або використовують міжвідомчі служби безпеки.

Організаційне забезпечення управління економічною безпекою ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» – це поточна діяльність, яку можна виділити як підфункцію управління економічною безпекою підприємства, яка включає комплекс організаційних заходів та прийомів упорядкування заходів, спрямованих на досягнення цілей та рішень. управління економічною безпекою.

Слід зазначити, що організаційне забезпечення ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ», хоча й не віднесене до окремої складової, мається на увазі в різних складових управління економічною безпекою, оскільки специфіка такого управління вимагає постійної професійної оцінки, якої неможливо досягти без відповідної організаційної підтримки.

Організаційне забезпечення економічної безпеки ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» означає встановлення порядку та умов діяльності окремих сфер діяльності підприємства, а також формування постійних і тимчасових зв'язків між цими напрямками та 18 зовнішніми структурами, які існують поза його межами та діяльність яких включають правоохоронні, юридичні, інформаційні, консультативні, дослідницькі, фінансові та інші послуги.

Організаційна структура забезпечення економічної безпеки ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» включає такі складові:

1. Планово-економічний менеджмент;
2. Виробничий напрямок;
3. Технічні відділи головного механіка та інженера.
4. Комерційний відділ;
5. Відділ збуту;
6. Управління кадрами.

7. Бухгалтерський облік.

ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» аналізує виконання кошторисів загальновиборничих, адміністративно-збутових витрат, кошторисів на виробництво, витрат на збут, виконання плану прибутку та його використання, аналізує баланс, фінансове становище, оборотні кошти та особливий. коштів, контролює фінансовий стан і платоспроможність підприємства. Важливість цього відділу важко переоцінити, оскільки від нього залежить імідж і репутація підприємства, адже від його ефективної роботи значною мірою можна досягти економічної безпеки підприємства. Підкреслимо, що ефективність управління економічною безпекою підприємства значною мірою залежить від стану та якості організаційного забезпечення.

Згрупуємо важелі організаційного впливу на ефективність управління економічною безпекою ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» (табл.2.1. Додаток А).

Підсумовуючи, можна сказати, що концепція організаційної безпеки від ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» має бути створена з урахуванням різноманітних факторів і представляти собою сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, які призводять до ефективного динамічного зростання компанії, її здатності задовольняти потреби компанії, суспільства, держави та особистості з метою забезпечення конкурентоспроможності між іншими компаніями на внутрішньому ринку та на зовнішніх ринках. Економічна безпека ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» в основному забезпечується ефективністю самої економіки підприємства, що повинна захищатися на основі високої продуктивності, якості продукції, конкурентоспроможності тощо.

2.2. Оцінювання рівня економічної безпеки ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ»

Механізм економічної безпеки ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» – це сукупність ділових, економічних, організаційно-правових та мотиваційних

засобів для збалансування інтересів підприємства з інтересами навколишнього середовища і тим самим отримання прибутку. Створення необхідних умов для економічної безпеки ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» – єдиний організаційно-технічний комплекс, що перебуває у процесі створення та розробки концепції забезпечення безпеки підприємницької діяльності.

ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» у зв'язку із запровадженням на території України правового режиму воєнного стану на сьогоднішній день не знаходиться на стадії розвитку власного потенціалу.

Проведемо аналіз операційних витрат ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» (табл. 2.2. Додаток Б). Динаміка обсягів реалізації та собівартості продукції (рис. 2.2. Додаток Б).

Надамо характеристику доходів ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» (табл. 2.3. Додаток Б). Згідно з аналізом, чистий продаж збільшився в середньому на 39,4%. Наведемо показники кошторису витрат ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» на 2019-2021 рр. (табл. 2.4. Додаток Б). Витратомісткість загальногосподарського управління зросла на 0,03. Кошторис витрат ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» показав, що підприємство погіршало ефективність використання витрат на виробництво та операційну діяльність. Аналіз тенденцій ділової активності з використанням показників ефективності оборотних коштів у господарській діяльності ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» негативно впливає на їх діяльність, а саме: погіршується ефективність використання оборотних коштів у цілому, сповільнюється їх оборотність, знижується рентабельність, сповільнюється оборотність товарних запасів, тобто, збільшується тривалість їх обігу, все це негативно позначається на господарській роботі підприємства.

Ефективність господарської діяльності ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» будемо оцінювати за допомогою відповідних коефіцієнтів, що відображають стан економічної безпеки а напрямами здійснення господарської діяльності (табл. 2.5. Додаток Б). Зазначимо, що всі показники, розраховані щодо чистого прибутку у 2019-2021 рр., є позитивними, оскільки

підприємство отримало чистий прибуток. Оцінка економічної безпеки свідчить про наявність кризових ефектів в операційній діяльності ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ».

Ефективність господарської діяльності за 2019-2021 рр негативну динаміку за всіма видами економічної діяльності: операційною (виробничою, збутовою та управлінською), фінансовою та інвестиційною. Однак, слід зазначити, що ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» не має комплексної (з усіма розділами) програми запобігання кризових ситуацій (загальної антикризової програми), яка охоплює такі сфери, як фінансова стабільність тощо. Використовуються лише окремі її частини, зокрема ті, що стосуються фінансових та технологічних аспектів. Тому криза вимагає від керівника ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» певних конструктивних заходів.

Фактори можливих загроз майбутній господарській діяльності ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» (табл. 6. Додаток Б). Економічна криза ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» має конструктивний фактор (по суті, неруйнівний), але криза дає потенціал для конструктивних дій керівництва, які підприємству необхідно реструктуризувати для виходу з кризи. Для цього може знадобитися мобілізація всіх резервів від ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ».

Одним із недоліків керівництва ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» є те, що внутрішні відносини, як правило, характеризуються жорсткою централізацією та контролем з боку директора, персонал практично виключений з прийняття управлінських рішень. Усі питання з технологією, збутом та постачанням централізовано вирішує директор. Керівники філій лінійно підпорядковуються керівнику ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ». Структурні підрозділи не мають фінансової самостійності. Основним недоліком внутрішньогосподарських зв'язків у ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» є те, що успішність та ефективність їхньої роботи значною мірою визначається особистістю керівника: його кваліфікацією, управлінськими здібностями та іншими професійними якостями. Тому ця модель не є

стабільною системою. Керівники та спеціалісти недостатньо зацікавлені в покращенні виробничих і фінансових результатів. Загалом можна констатувати, що таке управління має тенденцію використовувати адміністративні методи управління, а не економічно прозорі.

Діяльність ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» має бути спрямована на максимізацію прибутку, що дозволяє провести аналіз беззбитковості виробництва – обсяг – прибуток (рис. 2.3. Додаток Б). У 2019 р. фінансова міцність зростає, але це не впливає на показники стабільності економічної безпеки (рис. 2.4. Додаток Б). Відповідно до фактичних значень врахованих показників рівень економічної безпеки ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» були в межах, більше нормативних значень, що означає, що рівень економічної безпеки знаходиться в нормальному стані, але має тенденцію до погіршення в період 2019-2021 рр. Необхідно вибрати оптимальне співвідношення між кількістю економічних ресурсів і обсягом виробництва. Тому при здійсненні господарської діяльності керівництву ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» слід не лише намагатися прискорити рух капіталу, а й максимально використати його та передбачити настання криз.

2.3. Напрями забезпечення економічної безпеки підприємства

На сучасному етапі економічного розвитку одним із основних завдань ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» є забезпечення управління його економічною безпекою. Зокрема, цілі включають: відстеження зовнішніх загроз для бізнесу та визначення внутрішніх загроз; діагностику стану економічної безпеки підприємства; розподіл та регулювання економічних інтересів компанії за рівнем пріоритетності, відповідно узгодження інтересів у внутрішньому та зовнішньому середовищі; розробку та впровадження інструментів управління економічною безпекою тощо. Потрібна гармонізація цілей учасників.

Процедура підпорядкована низці вимог, дотримання яких є запорукою успіху такого управління (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7. Цілі економічної ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» з врахуванням стадії життєвого циклу підприємства

Функціональна складова	Цілі економічної безпеки підприємства
Фінансова	Забезпечення збалансованості, пошук шляхів підвищення фінансової стійкості, покращення структури активів і пасивів, оптимізація структури фінансових ресурсів
Інтелектуальна та кадрова	Збереження кількості робочих місць
Техніко-технологічна	Недопущення скорочення обсягів діяльності
Політична та нормативно-правова	Розробка заходів, спрямованих на подолання кризи інтересів суспільних груп всередині підприємства і поза його межами
Інформаційна	Розробка заходів для підвищення рівня безпеки рівня інформаційного середовища підприємства; збір інформації, спрямованої на антикризову діяльність
Екологічна	Посилення санкцій за порушення екологічних стандартів та вимог у сфері екологічного законодавства; план забезпечення екологічної складової як частина антикризової програми та економічної безпеки підприємства
Силова	Недопущення протиправних дій працівників, забезпечення ефективної реалізації заходів за ресурсами та виконавцями

Залежно від вибору мети управління економічною безпекою ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» увагу можна приділити тріаді:

1) узгодження інтересів, 2) захист від загроз та 3) забезпечення ресурсами. Поєднання трьох прийомів утворює трикутник міри економічної безпеки ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ», а управління економічною безпекою ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» нерозривно пов'язане з реалізацією його стратегії. У деяких випадках таке управління може бути пов'язане з однією з визначених функціональних стратегій компанії.

Для своєчасного визначення тенденції зміни економічної безпеки ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» доцільно використовувати матрицю (табл. 2.8), побудова якої базується на таких припущеннях: ринкове середовище, в якому працюють компанії, є динамічним; компанія працює в інформаційному просторі, має здатність розпізнавати зміни зовнішнього середовища та прогнозувати їх на майбутнє; підприємство має певний потенціал і досягло певного рівня економічної безпеки для підприємства, який формується взаємодією факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таблиця 2.8. Матриця зміни рівня економічної безпеки
ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ»

Тенденція змін рівня економічної безпеки підприємства		Зовнішнє середовище		
		Покращення умов	Умови постійні	Погіршення умов
Внутрішнє середовище	Рівень економічної безпеки підприємства з часом знижується	Рівень економічної безпеки підприємства стабільний	Рівень економічної безпеки підприємства помірно спадає	Рівень економічної безпеки підприємства стрімко падає
	Рівень економічної безпеки підприємства залишається без змін	Рівень економічної безпеки підприємства помірно зростає	Рівень економічної безпеки підприємства стабільний	Рівень економічної безпеки підприємства помірно спадає
	Рівень економічної безпеки підприємства з часом зростає	Рівень економічної безпеки підприємства стрімко зростає	Рівень економічної безпеки підприємства помірно зростає	Рівень економічної безпеки підприємства стабільний

Матриця змін рівня економічної безпеки дає змогу обрати варіант його розвитку залежно від зміни рівня економічної безпеки підприємства (табл. 3.3. Додаток В). Матриця змін рівня економічної безпеки відображає взаємодію факторів і дає змогу визначити напрям і причини змін економічної безпеки ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» у часі. У будь-якому випадку ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ» має три варіанти розвитку подій (стабільна ситуація, покращення, погіршення), кожен з яких має конкретні причини та потребує конкретних рекомендацій.

Таблиця 2.9. Матриця вибору стратегії управління економічною безпекою ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУПП ПІВДЕНЬ»

Тенденції зміни рівня економічної безпеки підприємства	Характеристика рівня економічної безпеки підприємства	Ступінь готовності до стратегічних змін		
		Низький	Середній	Високий
Рівень економічної безпеки підприємства стабільний	Виникає за умови однонаправлених змін зовнішніх і внутрішніх чинників: погіршення фінансових можливостей одночасно з послабленням впливу зовнішніх чинників; консервації внутрішніх чинників за умов зовнішньої стабільності; посилення потенціалу нівелюється силою впливу зовнішніх чинників	Пасивна стратегія	Стратегія поступового розвитку	Експансійна стратегія
Рівень економічної безпеки підприємства помірно спадає	Можливості підприємства з часом слабшають (вплив зовнішніх чинників не суттєвий); оскільки потенціал підприємства з часом не змінюється він поступово перестає витримувати тиск, який обумовлений дією зовнішніх чинників.	Захисна стратегія	Стабілізаційна стратегія	Стратегія Поступового розвитку
Рівень економічної безпеки підприємства стрімко падає	Найгірша ситуація, що призводить до втрати можливостей підприємства. Підприємство не встигає реагувати на зміни, які обумовлені дією зовнішніх чинників, приділяє недостатню увагу своєму економічному стану.	Стратегія заснована на Звичайних можливостях	Анти-кризова стратегія	Стабілізаційна стратегія
Рівень економічної безпеки підприємства помірно зростає	Внутрішні складові фінансового потенціалу збалансовані і підприємство фінансово стійке, або коли ситуація складається йому на користь.	Стратегія збереження	Стратегія поступового розвитку	Експансійна стратегія
Рівень економічної безпеки підприємства стрімко зростає	Результат синергії (посилення впливу внутрішніх чинників при послабленні дії зовнішніх).	Захисна стратегія	Стратегія поступового розвитку	Експансійна стратегія

Необхідно відзначити і той факт, що економічну безпеку підприємства, виражену за допомогою оцінки його ліквідності та конкурентоспроможності, можна забезпечити постійно підвищуючи кваліфікацію робочого персоналу. Проявом у цьому є аналіз характерних рис персоналу, які полягають в орієнтації як на процеси підвищення ефективності виробництва, так і на заходи з мінімізації (нормування) та запобіганні втрат матеріальної складової виробничих бізнес-процесів. Останнє, виробнича складова у формі засобів

праці та кваліфікаційних здібностей робітників, має невід'ємний зв'язок з оцінкою техніко-технологічного забезпечення діяльності підприємства, і включає виняткову спрямованість на результати досліджень розробок і впровадження ряду різних нововведень, які своїми експлуатаційними характеристиками дозволяють підвищити ефективність виробничих процесів підприємства з виготовлення готового продукту.

Важливою складовою оцінки економічної безпеки підприємства є антикризове управління, яке обумовлює кризовий стан самого підприємства з причин об'єктивного і суб'єктивного характеру [19]. Необхідність антикризового управління полягає у виведенні підприємства з кризи на основі розробки заходів щодо організації діяльності в режимі санаційного впливу, якщо виникнення кризової ситуації ініційоване об'єктивними причинами і відсутня можливість її подолання. Реалізуючи цей спосіб забезпечення безпеки, підприємство орієнтується на трансформаційні процеси: підвищення ефективності роботи, прискорення протікання бізнес-процесів, створення і розвиток маркетингових служб у дослідженні товарного ринку.

Загалом механізм проведення оцінки економічної безпеки підприємства потребує відповідного підходу, як мінімум із п'яти основних до неї позицій:

Системний аналіз – комплекс взаємопов'язаних елементів, кожен з яких може являти собою окрему систему, при цьому оцінка економічної безпеки передбачає комплексне дослідження усіх сторін функціонування підприємства. Цей підхід полягає в необхідності виділення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та можливості встановлення взаємозв'язків між ними.

Логічний підхід – представляється в структуру-ванні управлінського рішення за кожною проблемою відповідно з поставленими цілями із обранням найбільш ефективного шляху їх вирішення. Саме логічний підхід передбачає необхідність врахування під час розробки заходів з економічної безпеки чинників невизначеності, кількісною мірою якої є ризик.

Процесний підхід – передбачає характеристику елементів у забезпеченні

безпеки і спирається на розумінні економічної безпеки як безперервного процесу на підприємстві, що знаходиться в певному оточенні і схильному до внутрішніх змін, стабільності функціонування та створення можливостей свого розвитку. В та-кому випадку оцінка економічної безпеки фактично зводиться до визначення ефективності заходів щодо забезпечення безпеки підприємства.

Функціональний підхід – оцінка економічної безпеки підприємств проводиться в розрізі основних функціональних складових, як-от: фінансова, інтелектуальна і кадрова, техніко-технологічна, політико-правова та інформаційна. Набір функціональних сфер не є універсальним і визначається, виходячи з галузевої приналежності підприємства, стратегічних цілей та поставлених перед ним завдань. Перевагою такого підходу є те, що він дозволяє на різних етапах стратегічного розвитку підприємства показати взаємозв'язок між організаційними рішеннями у сфері економічної безпеки і змінами параметрів функціонування підприємства.

Ресурсний підхід – фокусує увагу на ролі ресурсів, організаційних здібностей і компетенцій в підвищенні ефективності організаційної складової у протистоянні викликам невизначеності. Тут мова йде не про традиційні ресурси, а про індивідуальні, які визначають конкурентні переваги конкретного підприємства, що дають йому можливість отримати дохід недоступний іншим суб'єктам господарювання. Привабливість ресурсного підходу в оцінці економічної безпеки пояснюється тим, що він дозволяє акцентувати увагу на внутрішньо-організаційних джерелах конкурентних переваг, використовуючи можливості швидкоплинного середовища.

Незважаючи на переваги кожного з розглянутих підходів до оцінки економічної безпеки, на практиці необхідне їх поєднання, це дозволить розширити і більш об'єктивно оцінити об'єкт дослідження.

Різноманітність існування інструментарію та певних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства, дозволяють окреслити основні її вихідні параметри, які будуть характеризувати показники досягнення ефективної

господарської діяльності. Однак висока мінливість зовнішнього середовища не дозволяє в повній мірі використовувати формалізовані методи прогнозування, оскільки інформація про минуле може спотворити якість прогнозів.

У цьому випадку слід використовувати неформалізовані методи для прогнозування майбутнього. Джерелом інформації тут виступають знання, кваліфікація та досвід експертів. В якості можливих варіантів стану зовнішньої середовища доцільно розробити декілька сценаріїв для оцінки ділового клімату: песимістичний, оптимістичний і найбільш імовірнісний.

Отже, оцінка економічної безпеки не повинна зводитись до жорстких протиставлень, необхідні комбіновані підходи, що включають формалізовані і неформалізовані методи оцінки функціонування підприємства, направлені на погодження змін внутрішніх чинників зі змінами зовнішнього середовища. Це дозволить забезпечити конкурентоспроможність і економічну безпеку підприємств не тільки на поточний період, але й на перспективу.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ПРИНЦИПІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Розробка стратегії забезпечення економічної безпеки на різних стадіях життєвого циклу підприємства

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 забезпеченні охорони комерційної таємниці 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.

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.

Основні положення, склад й організація служби безпеки мають юридичну чинність у тому випадку, якщо вони зафіксовані в основних правових, юридичних й організаційних документах підприємства.

Будь-яка діяльність повинна знаходитись у правовому полі та повинна бути підкріплена базою правових документів, що забезпечують правову норму для цієї діяльності.

Розглянемо основні проблеми правового регулювання безпеки підприємницької діяльності:

1. Невідповідність між можливостями сил безпеки підприємницької діяльності та їх місцем у системі Національної безпеки країни:

- відсутність органу з координації діяльності сил приватної та державної правоохоронних систем;
- невизначеність статусу осіб, задіяних у виконанні робіт щодо забезпечення безпеки підприємницької діяльності;
- відсутність роботи з формування безпечної поведінки громадян на роботі і в побуті;
- відсутність системи колективної безпеки.

2. Невідповідність наявної правової бази вимогам безпеки підприємницької діяльності:

- відсутність спеціалізованих законодавчих актів щодо регулювання діяльності із забезпеченням безпеки підприємницької діяльності;
- відсутність установленої законом відповідальності за порушення режимів безпеки підприємницької діяльності;
- розпорошеність правових норм із регулювання діяльності щодо забезпечення безпеки підприємництва по нормативних актах багатьох державних органів й установ.

3. Невідповідність умов функціонування підрозділів безпеки підприємств їх завданням та меті:

- відсутність та недосконалість нормативно-правових документів суб'єктів господарювання з питань безпеки їхньої діяльності;
- відсутність єдиного розуміння щодо призначення та організації діяльності сил приватної безпеки;
- недостатність прав сил безпеки господарської діяльності для ефективного її захисту.

Основними недоліками нормативно-правової бази у сфері забезпечення безпеки суб'єктів господарської діяльності є: відсутність законів прямої дії про корпоративну безпеку підприємства, надання охоронних послуг, детективну діяльність, захист комерційної таємниці та конфіденційної інформації; невідповідність нормативно-правової бази реаліям сьогодення та декларативність існуючих документів; відсутність чіткого інституційного механізму моніторингу, наукової експертизи правового забезпечення безпеки функціонування суб'єктів господарювання.

З огляду на це та з метою вдосконалення нормативно-правової бази підприємств необхідно є якнайшвидша розробка, прийняття та введення в дію Закону України «Про захист комерційної таємниці»; розробити й ухвалити Закон України «Про приватну детективну і охорону діяльність» проведення законодавчої регламентації детективної (пошуково-аналітичної) та охоронної діяльності підприємств; прийняття закону про корпоративну безпеку підприємств.

При визначенні складу і обсягу комерційної таємниці має враховуватися постанова Кабінету Міністрів України від 09.08.93 №611 «Про перелік відомостей, що не становлять комерційної таємниці».

Кримінальний кодекс України містить дві статті які визначають кримінальну відповідальність за посягання на комерційну таємницю ст. 231 «Незаконне збирання з метою використання або використання відомостей, що становлять комерційну таємницю» і ст. 232 «Розголошення комерційної або банківської таємниці».

На підприємстві варто розробити окремий договір по збереженню комерційної таємниці. Правила внутрішнього розпорядку і посадові інструкції осіб, що працюють з комерційною таємницею, а також інструкції про ведення переговорів, інструкцію про роботу з документами також повинні містити застереження про комерційну таємницю.

Важливою складовою частиною управління системою забезпечення економічної безпеки підприємства є планування. Воно повинно бути спрямоване на визначення цілей і вироблення планів довгострокової та поточної діяльності з протидії реальним і потенційним викликам, небезпекам, погроз і ризиків. Стратегічне планування не просто зосереджене на даному відрізку часу, а включає в себе сукупність глобальних ідей розвитку підприємства, а також побудови та діяльності системи забезпечення його економічної безпеки.

Стратегія – це не функція часу, а функція напрямку. Стратегія безпеки має розроблятися з урахуванням особливостей ринкової діяльності, реальних і потенційних загроз і перспектив розвитку підприємства.

Стратегія економічної безпеки підприємства – це загальні, довготривалі, найбільш принципові і важливі установки, плани, наміри власника бізнесу, керівництва підприємства, спрямовані на створення системи безпеки, механізмів управління і взаємодії в цілях протидії реальним і потенційним внутрішнім та зовнішнім загрозам і ризикам успішному здійсненню місії підприємства, досягнення поставлених цілей і забезпечення стабільного його

розвитку.

Розробка стратегії економічної безпеки повинна здійснюватися безпосередньо керівниками (власниками) товариств, а також керівниками її структурних підрозділів, провідними фахівцями і експертами з питань економічної безпеки.

З огляду на це, вважаємо доцільним в стратегії економічної безпеки підприємства чітко визначати:

1. Основні цілі та завдання діяльності системи економічної безпеки.
2. Реальні і потенційні, внутрішні та зовнішні загрози, ризики і небезпеки для діяльності організації.
3. Перспективний розвиток системи економічної безпеки з метою оптимізації:
 - фінансування діяльності системи економічної безпеки;
 - організаційно-штатної структури;
 - кількісно-якісних параметрів персоналу підрозділу економічної безпеки;
 - інженерно-технічного оснащення;
 - зовнішньої взаємодії з органами державної влади и управління, правоохоронними органами (МВС, СБУ та ін.), суб'єктами недержавної системи безпеки.
4. Послідовність проведення в довготривалій перспективі основних заходів щодо забезпечення економічної безпеки.
5. Основні механізми попередження та протидії загрозам, ризикам, небезпекам і ліквідації наслідків у разі їх реалізації.
6. Управління та взаємодія в системі економічної безпеки.
7. Сили і засоби забезпечення економічної безпеки.
8. Фінансування діяльності щодо забезпечення економічної безпеки.

Стратегічне планування вимагає високого професіоналізму, масштабності охоплення дій і знань перспектив розвитку підприємства, його місії. Тому, в цьому процесі повинні брати активну участь керівники усіх

структурних підрозділів, члени наглядової ради, експерти з питань забезпечення економічної безпеки і провідні фахівці підприємства.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок про те, що основною складовою частиною стратегічного управління системою забезпечення економічної безпеки є стратегічне планування, а відповідальність за розробку стратегії економічної безпеки організації несе, перш за все, її вище керівництво.

З метою забезпечення ефективної реалізації стратегії економічної безпеки підприємства його службою економічної безпеки здійснюється оперативне планування. Цей вид планування конкретизують діяльність керівництва підприємства, всіх її структурних підрозділів і персоналу з протидії реальним і потенційним небезпекам, погроз і ризиків. Це планування є важливою складовою частиною загальної системи планування всієї діяльності щодо забезпечення економічної безпеки організації.

Головна мета оперативного планування полягає у здійсненні поетапного досягнення довгострокових стратегічних цілей забезпечення економічної безпеки організації на основі побудови і постійного розвитку комплексної системи протидії небезпекам, погроз і ризиків.

Оперативне планування має розкривати короткострокові (від одного до шести місяців) пріоритети в діяльності системи безпеки підприємства. Воно може охоплювати період діяльності від одного до шести місяців залежно від розмірів організації, її прибутковості, виду діяльності, особливостей ринку, де вона працює, а також рівня і змісту небезпек, загроз і ризиків.

Оперативні плани повинні включати конкретні заходи, терміни їх проведення, виконавців, а також визначати систему взаємодії між структурними підрозділами організації при забезпеченні економічної безпеки організації.

Всі оперативні плани повинні розроблятися з урахуванням стратегічних цілей забезпечення економічної безпеки, а також існуючих у цей час і

можливих у найближчій перспективі несприятливих для діяльності підприємства факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Оперативне планування здійснюється безпосередньо керівниками і провідними фахівцями підрозділу економічної безпеки і враховує специфіку діяльності як усього підприємства в цілому, так і кожного його структурного підрозділу окремо.

Особлива увага при здійсненні оперативного планування слід звертати на раціональний розподіл і використання корпоративних ресурсів, що виділяються для побудови системи економічної безпеки, а також вибору технологій, технічних засобів, форм і методів роботи з досягнення оперативних, а в кінцевому результаті і стратегічних цілей безпеки.

Особливістю оперативного планування є те, що воно, в першу чергу, направлено на конкретизацію всієї діяльності з реалізації стратегії економічної безпеки за термінами, змістом, застосовуваних методів, обсягів фінансування, видів матеріально-технічного забезпечення, організації взаємодії і конкретним виконавцям.

Оперативні плани повинні являти собою окремі рознесені за часом та вирішенням завдань блоки, які функціонально тісно взаємозв'язані і з яких в остаточному підсумку складається загальна стратегія економічної безпеки підприємства.

Результати виконання оперативних планів проявляються дуже швидко і дозволяють зробити висновок про те, наскільки ефективними є конкретні дії щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

Ситуативне оперативне планування. Це планування проводитимуться з метою підготовки та проведення окремих заходів щодо протидії несподівано виникаючим загрозам і ризикам, пов'язаним з поточною діяльністю підприємства. Особливістю даного виду загроз є те, що вони не були заздалегідь прогнозовані, а виявлені і визначені в результаті проведення постійного моніторингу обстановки, що складається навколо підприємства.

Цей вид планування здійснюється на оперативному рівні діяльності підрозділу економічної безпеки підприємства.

Ситуативний оперативний план підрозділу економічної безпеки підприємства передбачає конкретні і чіткі дії (алгоритм) співробітників підприємства в цілому та підрозділу безпеки зокрема при раптовому, не прогнозованому виникненню критичних ситуацій типу:

- кримінальна погроза;

- загроза теракту;

- спроба неправомірних дій з боку правоохоронних органів;

- активні, протиправні дії конкурентів;

- загроза рейдерського захоплення і т.п.

Передбачаються дії як у момент настання ситуації, в ході її розвитку і по завершенню. Головна мета – попередити наступ, зменшити збитки, зберегти сліди (докази) для подальшої роботи по ліквідації збитків.

Виходячи з вищевикладеного можна зробити висновок про те, що тактичне, оперативне та ситуаційне оперативно планування є важливою складовою частиною системи управління діяльністю підприємства з комплексного забезпечення його економічної безпеки. Ці види планування спрямовані на поетапну реалізацію стратегії економічної безпеки підприємства і дозволяють своєчасно та ефективно протидіяти існуючим та які виникають небезпекам, погрозам і ризикам.

Також надзвичайно важливо розробити стратегічне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства (рис.3.1), яке б включало в собі досягнутий та майбутній рівень економічної безпеки підприємства.



Рис. 3.1 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 короткострових 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 квадрат 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 квадратах 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.

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.

Сучасний економічний словник визначає ризик як «небезпеку виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна,

грошових коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами».

Під підприємницьким ризиком розуміють «економічну категорію, яка кількісно та й якісно виражається в невизначеності результату наміченої до здійснення підприємницької діяльності, що відображає ступінь не успіху або успіху діяльності підприємця (фірми) в порівнянні з заданими результатами. Іноді виділяють іншу категорію - господарський ризик. Так, дано таке визначення: «господарський ризик - це спосіб ведення господарства в непередбачених умовах (обставинах), при якому створюються завдяки особливим здібностям підприємця можливості та необхідність запобігати, зменшувати несприятливий вплив стохастичних умов і отримувати в цих умовах підприємницький дохід».

Управління ризиками – центральна частина стратегічного управління організацією. Це процес, слідуючи якому організація системно аналізує ризики кожного виду діяльності з метою максимальної ефективності кожного кроку і, відповідно, всієї діяльності підприємства загалом.

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

Суб'єкт такого управління – це група менеджерів підприємства та фахівців спеціалізованих компаній, які через різноманітні варіанти комбінованих дій здійснюють цілеспрямовану диверсифікацію ризиків для ефективної економічної діяльності. Ризики мають бути в центрі уваги власників підприємств. Саме вони найбільше зацікавлені в тому, щоб було виявлено всі ризики, розроблено та виконано програму управління ризиками. Логіка тут проста і зрозуміла: чим краще управління ризиками, тим вища ефективність бізнесу, а відповідно і більше (за інших рівних умов) багатство власників компанії. Зв'язок прибутковості бізнесу, його ризиків і ринкової вартості компанії добре розуміють лідери світового бізнесу, які масштабно впроваджують ризик-менеджмент у рамках усього підприємства.

Задача ризик-менеджменту – ідентифікація ризиків та управління ними. Він має являти собою постійний процес, який аналізує розвиток підприємств, бути інтегрований у загальну культуру організації, прийнятий і схвалений керівництвом.

Процес управління ризиками при обґрунтуванні господарських рішень включає виконання таких процедур: планування управління ризиками; ідентифікація ризиків; якісна оцінка ризиків; кількісна оцінка; планування реагування на ризики та моніторинг і контроль ризиків.

Встановлення контексту ризику передбачає визначення стратегічних та тактичних цілей компанії.

Ідентифікація ризиків визначає, які ризики здатні вплинути на діяльність підприємств. Ідентифікація ризиків не буде ефективною, якщо вона не буде проводитися регулярно протягом реалізації прийнятого господарського рішення. Ідентифікація ризиків повинна залучати якнайбільше учасників: менеджерів проекту, замовників, користувачів, незалежних фахівців.

Оцінка ризику – опис виявлених ризиків, у процесі якого визначають такі їх характеристики, як імовірність і розмір можливих наслідків.

Рівень комерційних ризиків оцінюється за такою формулою:

$$UR = BR * RP$$

де UR - рівень відповідного комерційного ризику;

BR - ймовірність виникнення цього ризику;

RP - розмір можливих фінансових втрат за цього виду ризику.

Під час оцінки виробничого ризику, як ймовірності появи несприятливої події, ризик (R) визначається відношенням кількості подій з небажаними наслідками (n) до максимально можливої їх кількості (N) за конкретний період часу [11]:

$$R = n/N$$

ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ		
↓	↓	↓
Операційні ризики	Фінансові ризики	Інвестиційні ризики
	ризик, що виникає при здійсненні фінансового підприємництва чи фінансових угод	
Комерційний	Процентний ризик	Інвестиційний
ризик, що виникає в процесі реалізації товарів і послуг, створених чи придбаних підприємцем	ризик втрат від зміни потоку коштів і портфельний ризик	представлених напрямами вкладення засобів. Якщо засоби вкладалися в основні фонди, то існує ризик реальних інвестицій.
Виробничий	Кредитний ризик	Інноваційний
пов'язаний з виробництвом продукції, товарів і послуг		імовірність втрат, що виникають при вкладанні засобів у виробництво нових товарів і послуг
	Валютний ризик	
	включає операційні ризики, пов'язані з динамікою курсів валют	

Рис. 3.2. Види підприємницького ризику:

Кредитний ризик – наявний або потенційний ризик для надходжень і капіталу, який виникає через неспроможність сторони, що взяла на себе зобов'язання, виконати умови будь-якої фінансової угоди із банком або в інший спосіб виконати взяті на себе зобов'язання.

Розмір резерву під кредитні ризики визначається шляхом зважування чистого кредитного ризику на встановлений коефіцієнт резервування за відповідною категорією кредитної операції:

$$P = \sum_{i=1}^n Z_i \cdot K_i,$$

де P - розрахункова сума резерву;

Z₁ - сума чистого кредитного ризику за кожною категорією кредитної операції;

K_i - коефіцієнт резервування.

Для розрахунку рівня інвестиційного ризику проводиться серія розрахунків.

1. Крім базового очікуваного прибутку за проектом (наприклад, NPV), визначаються варіантні значення обраного показника результативності інвестування при різних можливих ситуаціях у майбутньому. Кількість таких розрахунків позначимо n , а прогнозний показник

NPV для кожного розрахунку NPV_i , де $i = 1, 2, \dots, n$. Кількість варіантів може бути необмежене великою. Комп'ютерна техніка дає змогу здійснювати розрахунки з бажаною кількістю та точністю.

2. Визначається середнє значення обраного показника результативності інвестування з усіх проведених варіантних розрахунків NPV.

$$\overline{NPV} = \frac{\sum_{i=1}^n NPV_i}{n}$$

або

$$\overline{NPV} = \sum_{i=1}^n NPV_i \cdot P_i,$$

де P_i – імовірність майбутніх умов, що відображені i -м варіантом розрахунку;

n – кількість розрахованих варіантів показника ефективності проекту.

Середньоквадратичне відхилення варіантних показників від їх середнього значення

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (NPV_i - \overline{NPV})^2}{n}}$$

4. Розраховується коефіцієнт варіації (v), який визначає ступінь відхилень варіантів від середнього значення показника:

$$v = \frac{\sigma}{\overline{NPV}} \cdot 100\%.$$

Інноваційний ризик – це ймовірність виникнення несприятливої ситуації або відхилення реального результату від запланованого під час здійснення інноваційної діяльності (на кожному її етапі при розробленні, впровадженні та використанні нововведень), яка може спричинити незаплановані збитки, що виникають при вкладенні підприємством коштів у виробництво нових товарів

або надання послуг, у розроблення нової техніки і технології, при вкладенні коштів у розроблення управлінських інновацій, які не дадуть бажаного ефекту[13].

Абсолютне значення ризику (W_i) за i -м параметром обчислюється за формулою:

$$W_i = P_i \cdot \beta_i ,$$

де P_i – планове значення i -го параметра за сприятливого результату; β_i – розрахункове значення міри ризику (коефіцієнт варіації).

Якісна оцінка ризиків – це представлення якісного аналізу ідентифікації ризиків і визначення ризиків, що вимагають швидкого реагування. Така оцінка ризиків визначає ступінь важливості ризику й вибирає спосіб реагування. Доступність супровідної інформації допомагає легше розставити пріоритети для різних категорій ризиків. Якісна оцінка ризиків – це оцінка умов виникнення ризиків і визначення їх впливу стандартними засобами та методами. Використання цих засобів допомагає частково уникнути невизначеності, яка часто зустрічається в проєкті. Протягом життєвого циклу проєкту повинна відбуватися постійна переоцінка ризиків.

Ефективність управління ризиками залежить від точної інформації, наданої різними відділами, тому ризик-менеджеру необхідно в якості джерел досліджувати такі документи:

- технічну документацію;
- первинні документи управлінської та фінансової звітності;
- дані щоквартальних та річних фінансових звітів;
- бухгалтерську звітність;
- результати інспекційних перевірок структурних підрозділів фірми;
- висновки експертів внутрішніх – головних спеціалістів, начальників відділів, головного бухгалтера, юристів; та зовнішніх – аудиторів та інших спеціалістів.

Формуючи механізм управління ризиками в першу чергу необхідно визначити рівень централізації управління ними на конкретному підприємстві.

Дослідження діяльності підприємств засвідчило, що функцію управління ризиками покладено саме на керівників та спеціалістів основних функціональних підрозділів, які реагують на виникнення ризиків ситуаційно, за обставин, що змушують їх вживати певних заходів.

Після розгляду всієї вище переліченої документації та аналізу показників-індикаторів ризик-менеджер повинен оцінити загальну ситуацію на підприємстві, дослідити які ризикові події вже сталися та можливі ризики, які можуть мати місце у майбутньому.

Система управління ризиками має містити програму контролю за виконанням установлених завдань, оцінку ефективності заходів, що проводяться, а також систему заохочень на всіх рівнях організації.

Проте для забезпечення стабільного розвитку підприємства керівники не повинні очікувати таких обставин, а залучати до управління ризиками спеціалістів на яких можна покласти обов'язки з управління ризиками підприємницької діяльності – ризик-менеджерів. Таким чином, безпосереднє виконання функцій з управління ризиками вважаємо можливе на рівні спеціального підрозділу з управління ризиками, відділу управління ризиками або служби управління ризиками в межах планово-економічного відділу, або спеціаліста по управлінню ризиками – ризик-менеджера з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами, керівника та або спеціалістів основних функціональних підрозділів підприємства.

Управління ризиками охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення результативності діяльності підприємства та мінімізацію можливих збитків у процесі здійснення його діяльності.

Необхідною умовою досягнення успіхів у сфері діяльності, яка характеризується підвищеною ризикованістю, є створення та вдосконалення систем управління ризиками, що дозволяють виявити, оцінити, локалізувати та проконтролювати ризик. Механізм прийняття рішень повинен не тільки ідентифікувати ризик, але й дозволити оцінити, які ризики і якою мірою може

брати на себе підприємство, а також визначати, чи виправдає очікувана дохідність відповідний ризик. Виправданий або допустимий ризик – необхідна складова стратегії і тактики ефективного менеджменту.

3.2. Побудова моделі економічної безпеки підприємства

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: 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.

3.3.



Рис. 3.3. 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.

Підприємство, будучи цілісною виробничо-господарською системою, може бути представлено як сукупність складових її елементів (підсистем), природно взаємопов'язаних та взаємодіючих, один з одним. І кількість таких

підсистем може бути різним. Управління людьми включає забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу, кадрову політику, навчання, інформування, мотивацію працівників та інші важливі складові частини роботи керівника як менеджера.

Структура управління представляється в вигляді системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між які входять до її складу органами управління і працюючими в них людьми. Запропонована організаційна структура є лінійною і складається з різних служб та відділів (Додаток А).

Як було сказано раніше, підприємство має власну служби безпеки, що входить у структуру суб'єктів господарювання і повністю утримується за кошти підприємства.

Структуру управління служби безпеки я пропонуємо в узагальненому вигляді формувати наступним чином.

Пропонуємо розширити службу безпеки таким чином, щоб він мав зв'язок з юридичним відділом, відділом кадрів, фінансовим відділом та бухгалтерським відділом. Співпраця з юридичним відділом дасть відділу безпеки тільки позитивні результати, працівники зможуть консультуватись з приводу проведення робіт, захисту інформації, вживанню заходів по захисту від загроз підприємства. Співпраця з відділом кадрів допоможе більш ретельно проводити добір та перевірку персоналу. Співпраця з фінансовим та бухгалтерськими відділами дасть змогу ретельніше відслідковувати та запобігати загрозам по всім фінансовим операціям

Також відділ безпеки матиме підрозділ особистої безпеки, підрозділ оброблення документів, групу режиму , групу охорони, та підрозділ пожежної безпеки.

Діяльність служби безпеки підприємства має переважно випереджальний характер і передбачає своєчасне здійснення превентивних заходів впливу на ситуацію з метою протидії спричиненню матеріальної, фінансової, моральної або фізичної шкоди підприємству та його персоналу,

зادля забезпечення захищеності економічних інтересів підприємства та його засновників.

Служба безпеки підприємства відповідно до компетенції та покладених на неї завдань виконує повинна виконувати такі функції:

- створення умов безпечного функціонування підприємства, протидія незаконній діяльності зовнішніх осіб та злочинам;
- організація розслідування фактів втрати документів, що становлять комерційну таємницю, та іншої інформації, розголошення якої може завдати шкоди фінансово-економічним інтересам підприємства;
- організація взаємодії та координації роботи з державними правоохоронними органами і недержавними охоронними структурами щодо захисту економічних інтересів підприємства від посягань злочинних елементів, сприяння запобіганню, викриттю та припиненню злочинних дій у фінансовій сфері;
- захист у разі необхідності працівників підприємства при виконанні ними службових обов'язків, організація взаємодії з відповідними підрозділами Міністерства внутрішніх справ України задля практичного вирішення цих питань згідно з чинним законодавством;
- інформування керівників підприємства про факти зловживань, інші правопорушення з боку працівників та організація службових розслідувань;
- забезпечення конфіденційності та збереження інформації про господарсько-фінансову діяльність підприємства.

Служба безпеки підприємства організує роботу, виходячи з таких цілей забезпечення економічної безпеки підприємства:

- захист законних прав підприємства та його співробітників у відносинах із державними органами, іноземними і внутрішніми партнерами і конкурентами;

- забезпечення збереження конфіденційної комерційної інформації підприємства, а також зразків виробів, устаткування й інформації, наданих у користування підприємству на договірній основі;

- досягнення внутрішньої і зовнішньої організаційної стабільності підприємства, надійності кооперативних і партнерських зв'язків, виключення ділових контактів із випадковими і несумлінними партнерами та посередниками;

підвищення конкурентоспроможності інноваційної діяльності, вироблених товарів і послуг, створення сприятливої ринкової кон'юнктури для їх реалізації в умовах конкуренції на внутрішньому і світовому ринках;

- підтримка стабільних і вигідних для підприємства стосунків усередині колективу і зовнішніх відносин, зміцнення дисципліни праці і створення стимулів для сумлінної роботи співробітників;

- максимально повне інформаційне забезпечення науково-дослідної підприємницької, виробничої та іншої діяльності підприємства задля своєчасного і належного реагування на небезпеки і загрози, що виникають.

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.

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 унеможлиблює одержання відомостей, віднесених до комерційної таємниці;
5. виявлення та локалізація можливих каналів витoku 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.

3.3. Створення підрозділу прогнозування ризиків для забезпечення економічної безпеки підприємства

Термін КСУР – Комплексна система управління ризиками підприємства (Enterprise Risk Management – ERM) з'явився відносно недавно, але вже

отримав значне поширення. ERM – це структурований підхід, вбудований в діяльність бізнесу, який підтримує координацію стратегії, процесів, людей, технологій, і знань/інформації з метою оцінити і управляти невизначеністю в діяльності організації, з метою збільшення її вартості.

У сьогоднішньому економічному середовищі посилюються вимоги до всебічного управління ризиками. Такий підхід дозволяє гарантувати, що як ризики, так і можливості для зростання і розвитку компанії будуть систематично ідентифіковані та проаналізовані та будуть запропоновані рішення, що дозволяють бізнесу мінімізувати збитки і максимізувати можливий прибуток.

Метою комплексної системи управління ризиками (КСУР) є забезпечення стратегічної та оперативної стійкості бізнесу компанії за рахунок підтримки рівня

Табл. 3.1. Комплексна система управління ризиками

№	Порівняльні характеристики	Фрагментарна система управління ризиками	Комплексна система управління ризиками
1	цілі	Мінімілізація (запобігання) ризиками	Управління ризику на певному рівні
2	Відношення ризику	Строго негативне	Ризик- це не тільки небезпека, але й латентні можливості
3	Відповідальні особи	Кожен підрозділ самостійно управляє ризиками у відповідальності зі своїми функціями	Управління ризиками координується вищим керівництвом або службою управління ризикми, кожен співробітник організації розглядає ризик-менеджмент як частину своєї роботи
4	Комплексність аналізу	Управління окремими ризиками	Управління ризиками в комплексі з обліком взаємоз'язків між ними
5	Культура управління ризиками	Немає	Філософія позитивного ризик-менеджменту
6	Взаємодія з іншими підрозділами	Конфлікт інтересів	Співробітництво, поділ повноважень
7	Сутність реагування	Управління ризиками за фактом виникнення збитків, або коли мееджери вважатимуть це за необхідне	Управління ризиками за допомогою попереджувальних заходів, процес управління ризиками безперервний
8	Спектр ризиків	Обмежений ризик-менеджмент	Розширений ризик-менеджмент розглядаються усі ризики та можливості компанії

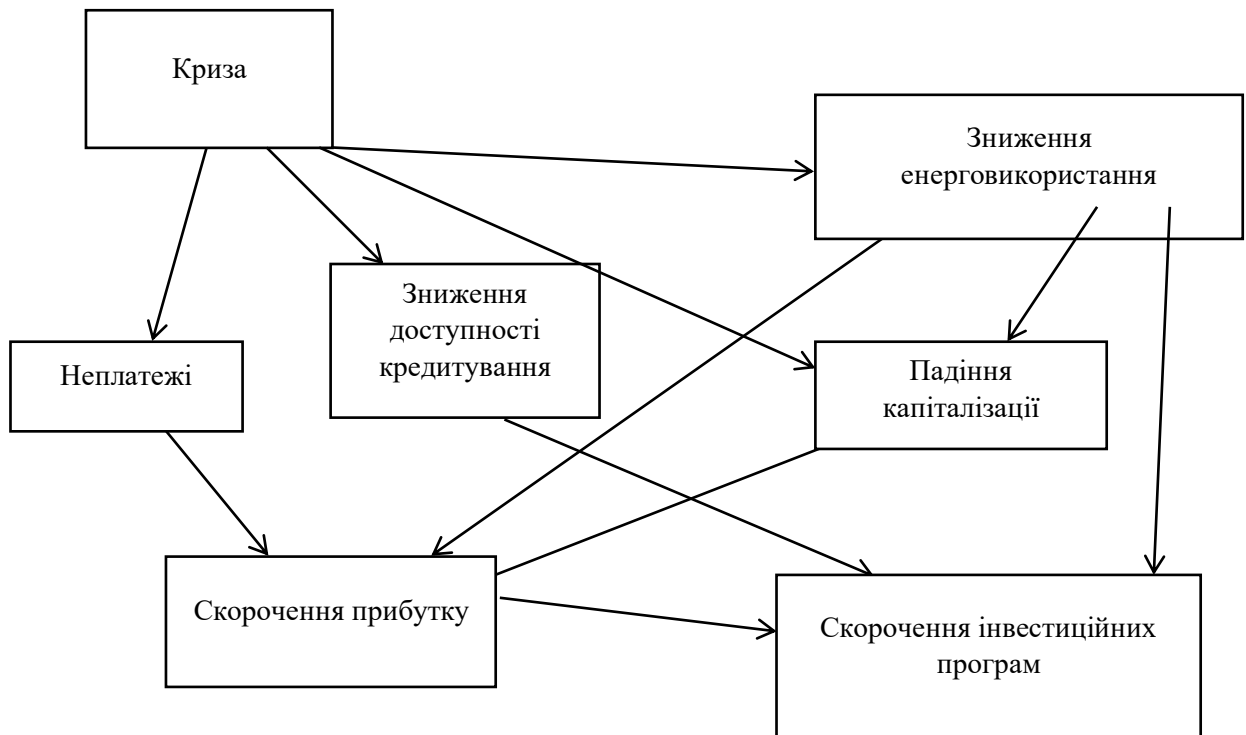


Рис.3.4. Основні елементи розвитку ризикової ситуації в умовах економічної нестабільності

Впровадження в діяльність малих та середніх підприємств системи управління ризиками здатне забезпечити нівелювання наступних ризикоутворюючих факторів (2):

- відсутність або нестача кваліфікованого персоналу;
- труднощі при знаходженні партнерів з інноваційної діяльності;
- відсутність або нестача інформації про технології;
- відсутність або нестача інформації про ринки;
- невизначений попит на інноваційні товари чи послуги.

Таким чином, необхідно виробити вимоги до моделі КСУР:

1. Існує єдиний центр управління, а саме структурний підрозділ, що відповідає за управління ризиками на рівні всієї компанії - відділ управління ризиками.

2. Управління ризиками являє собою безперервний процес та представлений у вигляді алгоритму на рис. 3.5., включає в себе три стадії: аналіз ризику, вплив на ризик, контроль ризику.

3. Система управління ризиками інтегрується в діючу систему управління компанією, не дублюючи існуючі системи управління, а будучи їх

доповненням.

4. Застосовується у всій організації в діючу систему управління компанією, не дублюючи існуючі системи управління, а будучи їх доповненням.

5. Витрати на побутову та експлуатацію систему повинні бути нижче отриманих результатів. КСУР має певну специфіку, пов'язаних з особистостями об'єкта, методів управління, що знаходить своє відображення в основних принципах, на яких базується управління ризиками.

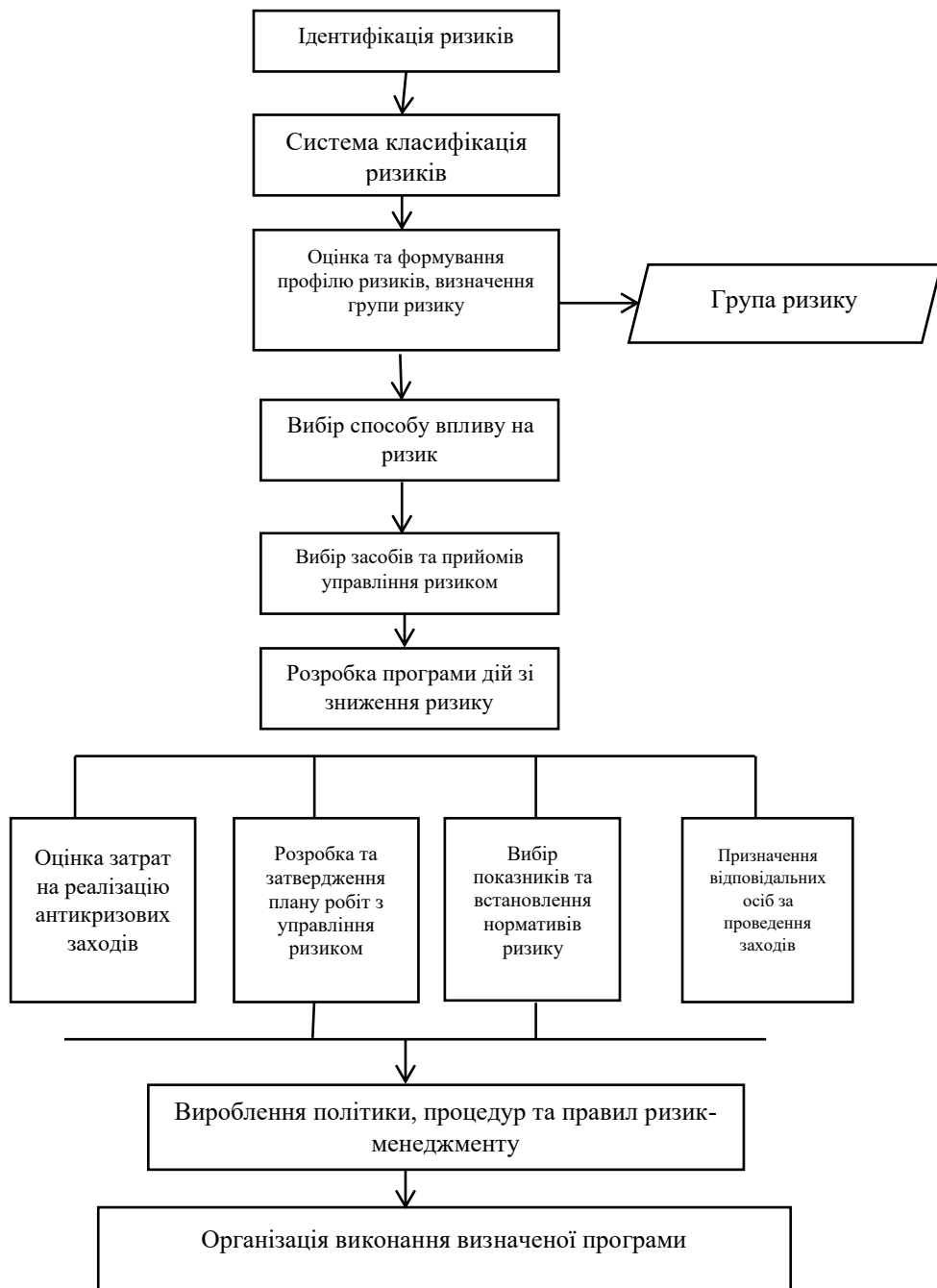
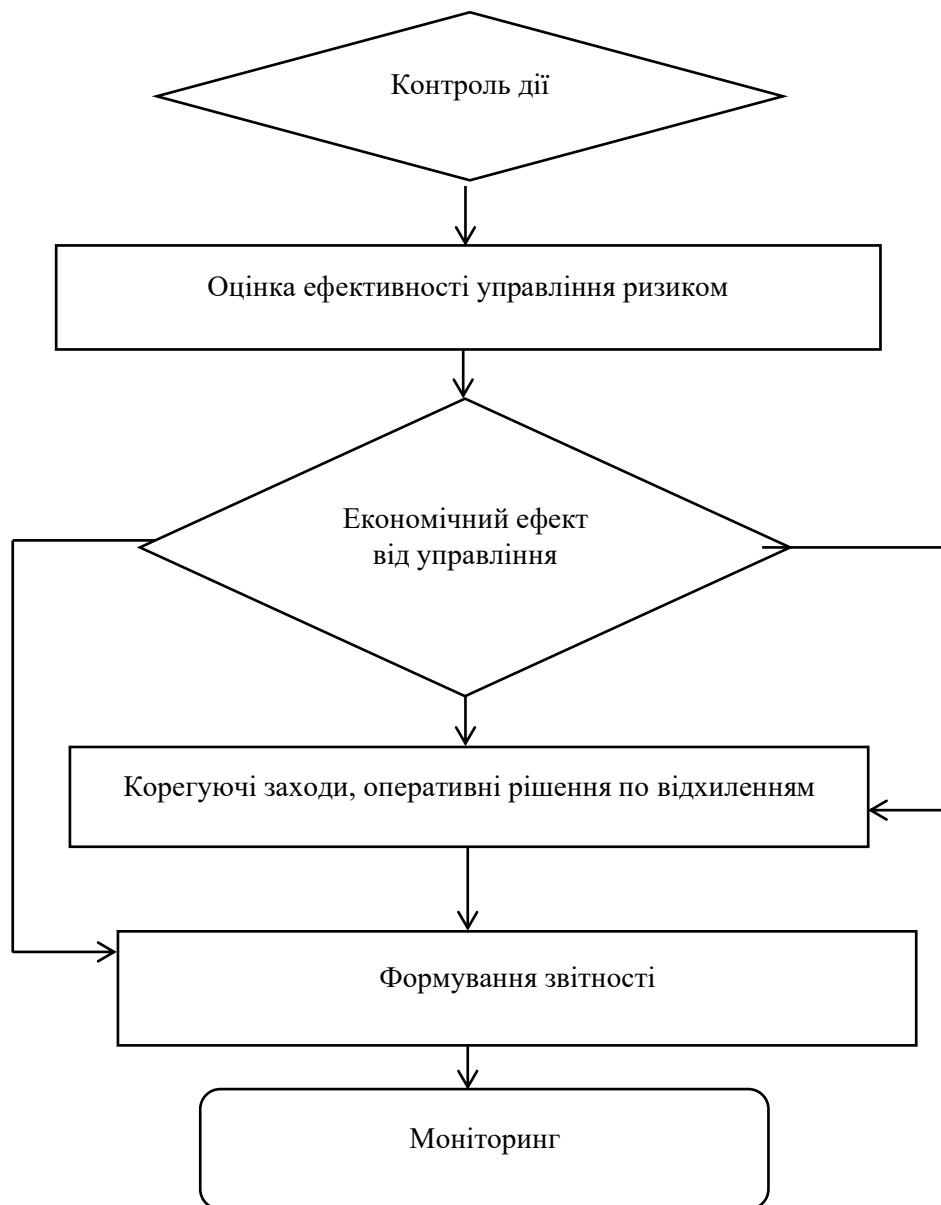


Рис. 3.5 Алгоритм економічної безпеки



Продовження рис. 3.5 Алгоритм економічної безпеки

Сформувавши мету і вимоги до КСУР, можна починати безпосередньо проектування системи, для чого необхідно здійснити синтез:

1. Функціональної моделі - містить опис системи управління організації на мові ви-виконуваних нею функцій. Функціональна структура управління - структура органів управління, в якій кожен орган управління спеціалізується на виконанні певного кола виробничих, технологічних, проектних, фінансових, інформаційних або забезпечуючих функцій.

2. Структурної моделі - містить безліч елементів структури, відносин і зв'язків між ними, характеристиками елементів і зв'язків, що в сукупності забезпечують максимальну ступінь відповідності заданим вимогам до

системи. Структура управління організацією – сукупність спеціалізованих функціональних підрозділів, взаємопов’язаних в процесі обґрунтування, виробітку, прийняття та реалізації управлінських рішень. Основними елементами організаційної структури є: рівні управління, підрозділи і ланки управління, управлінські зв’язки.

3. Комунікаційної моделі (модель передачі інформації) - містить опис необхідного обсягу і форм подання інформації, джерел, методів і засобів її передачі.

Як і будь-яка інша комплексна система управління ризиками повинна мати певну економічну ефективність її впровадження.

На думку керівників найбільших компаній світу, вивчення яких провела в цьому щорічному опитуванні. Міжнародна аудиторська компанія PricewaterhouseCoopers, КСУР дає наступні переваги від її впровадження:

1. Підвищення ефективності корпоративного управління.
2. Підвищення якості оперативного контролю за результатами діяльності компанії.
3. Підвищення впевненості вищого керівництва в ефективності бізнес-операцій.
4. Забезпечення більш послідовних процедур обґрунтованого прийняття ризику керівництвом для підвищення вартості компанії.
5. Скорочення звітності регулюючим органом.
6. Ефективність інформаційна взаємодія акціонерами та зацікавленими сторонами.
7. Зміцнення репутації компанії.
8. Спрощення процесу прийняття рівень на всіх рівнях організації.
9. Підтримка здатності генерального директора мислити в корпоративних та інноваційних категоріях.
10. збільшення прибутковості компанії.
11. Сприяє у досягненні стратегічних цілей.

У цілому можна зробити висновок, коли успішно працюючі компанії прагнуть управляти окремими ризиками, майбутній успіх буде належати тим з них, які піднімають управління ризиками на наступний рівень.

Тобто тим, хто впроваджує метод управління ризиками всього підприємства, що охоплює компанію в цілому. Маючи повну та системну інформацію про ключові бізнес-ризиків своєї компанії, ризик-менеджери зможуть розробляти плани і програми управління ризиками з використанням координованих, комплексних і достатньо складних методів.

Ефективне управління ризиками всієї компанії – це обов’язковий елемент її управління в XXI столітті.

ВИСНОВКИ

Поняття «економічна безпека» охоплює широкий спектр аспектів, і однозначного визначення його не існує. Його можна тлумачити як стан оптимального використання корпоративних ресурсів для уникнення потенційних небезпек та гарантування стійкого функціонування підприємства як у теперішньому, так і в майбутньому. Забезпечення економічної безпеки передбачає впровадження принципів, таких як комплексність, своєчасність, безперервність, активність, законність, економічна доцільність, спеціалізація, взаємодія та координація, а також децентралізація управління.

Було визначено, що поняття економічної безпеки підприємства охоплює фінансовий, інтелектуальний, кадровий, технологічний, правовий, екологічний, інформаційний та силовий аспекти. До цих складових слід додати ринковий елемент та інтерфейсну складову, що визначає надійність взаємодії з економічними контрагентами підприємства.

Під час проведення дослідження було виявлено, що в умовах євроінтеграції України для зменшення загроз діяльності вітчизняних підприємств та для ефективного управління економічною безпекою підприємства необхідно створити підсистеми економічної безпеки: планування та прогнозування, інформаційну, аналітичну, ефективну виконавчу та підсистему зворотного зв'язку.

Для ефективної протидії зовнішнім загрозам, умов безпеки і стабільності підприємства необхідно створити систему комплексного захисту і забезпечити її функціонування. Існує безліч факторів появи загроз економічній безпеці, тому необхідно своєчасно виявляти їх і приймати правильні рішення щодо їх усунення, інакше для підприємства можуть бути непоправні наслідки.

Економічна безпека вимагає постійного нагляду, тому на підприємстві повинен бути спеціальний відділ, який буде займатися даними проблемами.

Також проаналізовано напрями організації економічної безпеки на досліджуваному підприємстві. Сукупність конкретних завдань, що стоять перед службою безпеки підприємства, зумовлює певний набір виконуваних

нею функцій. Загальні функції, що покладаються на службу безпеки підприємства полягають в такому:

- захист законних прав та інтересів суб'єктів підприємницької діяльності та їх співробітників;
- збирання даних, їх аналіз, оцінювання і прогнозування оперативної обстановки та різноманітних ризиків на підприємстві, в організації, установі;
- вивчення та перевірка партнерів, клієнтів і конкурентів;
- своєчасне виявлення можливих посягань на об'єкт чи його співробітників з боку джерел зовнішніх загроз безпеці;
- недопущення проникнення на об'єкт структур промислового шпіонажу, злочинних формувань чи осіб із протиправними намірами;
- протидія технічному проникненню на об'єкта чи його комунікаційні системи; – захист співробітників об'єкта від насильницьких посягань;
- виявлення, запобігання можливій протиправній чи іншій негативній діяльності співробітників суб'єкта підприємництва на шкоду його безпеці;
- збереження матеріальних цінностей, відомостей з обмеженим доступом; – пошук та здобування необхідної інформації для прийняття оптимальних управлінських рішень з питань стратегії і тактики подальшої підприємницької діяльності;
- фізичну і технічну охорону будов, споруд, територій, транспортних засобів та інше.

У сучасних умовах досить важливо орієнтуватись на критичні параметри загроз, досягнення яких зумовлює руйнівні процеси в стабільній економіко-господарській діяльності суб'єкта господарювання. Від чіткості та правильності ідентифікації загроз, від правильного вибору інструментів виміру їх прояву залежить ступінь адекватності оцінки економічної безпеки суб'єкта господарювання та механізм щодо попередження небезпеки, що відповідає масштабу та характеру загроз.

Динамічний розвиток економічних процесів, загострення конкурентних відносин, нестабільність економічних і фінансових інститутів постійно

розгойдують і без того складну ситуацію, яка загрожує економічній безпеці країни, особливо в її реальному секторі. Це зумовлює необхідність аналізу негативних тенденцій, виявлення явних і прихованих загроз усередині підприємств, країни, а також за її межами.

Поділ загроз економічній безпеці на внутрішні і зовнішні є досить умовним, особливо в період глобалізації всіх економічних, політичних, технічних процесів, і все ж необхідним для визначення кола проблем, на вирішення яких підприємство і країна мають можливість як впливати, так і запобігати й які підприємство може тільки прогнозувати і намагатися зменшити негативні наслідки здійснення загроз. Оскільки, як правило, всі сили більшості керівників спрямовані на боротьбу із зовнішніми загрозами, не звертаючи увагу на те, що найбільш руйнівними і творчими можуть внутрішні сили, дуже важливим є ідентифікація загроз саме всередині підприємства, що в майбутньому може дати сильний поштовх до розвитку підприємства.

Для будь-якого суб'єкта господарської діяльності існують загрози, що надходять із зовні. Саме вони несуть за собою найбільш руйнівний вплив на діяльність підприємства. Проведене групування зовнішніх загроз дає змогу визначити найбільш небезпечні та впливові з них, визначити можливі наслідки їх дестабілізуючої дії та визначити, яка зі сфер системи економічної безпеки господарюючого суб'єкта найбільш підпадає під вплив загроз.

Для кожного підприємства зовнішні загрози досить індивідуальні, однак запропоновано ряд тих, що чинять вплив майже на будь-який суб'єкт господарської діяльності. Задля успішного подолання їх руйнівної дії слід мати чітко окреслений механізм протидії ним. Так, його основою є головна мета, на яку спирається система економічної безпеки в процесі протидії зовнішнім загрозам, а рушійною силою напрями протидії. Лише злагоджена робота усіх складових системи економічної безпеки, дотримання мети та скоординовані заходи зможуть протистояти будь-якому типу зовнішніх загроз, зберегти стабільність та вивести підприємство на якісно новий рівень безпеки.

Економічна безпека являє собою універсальну категорію, що відбиває захищеність суб'єктів соціально-економічних відношень на всіх рівнях, починаючи з держави і закінчуючи кожним її громадянином. Економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності.

Форми прояву загроз економічної безпеки мають різний характер на макрорівнях й макрорівнях ієрархії управління економікою і є складною динамічною системою, яка визначає необхідність моніторингу інтенсивності їх впливу.

Надійна економічна безпека підприємства можлива лише за комплексного і системного підходу до її організації. Ця система забезпечує можливість оцінити перспективи зростання підприємства, розробити тактику і стратегію його розвитку, зменшити наслідки фінансових криз і негативного впливу нових загроз та небезпек.

Під економічною безпекою підприємства, на наш погляд, слід розуміти комплексну характеристику досягнутих та очікуваних результатів діяльності підприємства, яка зумовлена узгодженням цілей та передбачає раціональне використання ресурсів.

Відповідно, під забезпеченням економічної безпеки підприємства пропонуємо розуміти безперервний, системний процес, перебіг якого передбачає діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, планування, організацію та реалізацію заходів щодо підтримки стабільного функціонування підприємства відповідно до його стратегічних, тактичних та поточних цілей, що досягається, в першу чергу, шляхом найбільш раціонального розподілу та використання ресурсів.

Таке трактування забезпечення економічної безпеки дає можливість виділити в якості ключового критерію забезпечення економічної безпеки підприємства досягнення ним цілей своєї діяльності.

Враховуючи спектр можливих загроз економічної безпеки організації, захисту підлягають всі види ресурсів, що залучаються для досягнення економічної і соціальної мети організації. Виділяють такі напрями:

- фізичну безпеку об'єктів підприємницької діяльності: будівель, споруд, машин, механізмів, товарних запасів, сировини, фінансових ресурсів;
- інформаційну безпеку, захист інформаційних мереж, ресурсів, програмних засобів, а також об'єктів інтелектуальної власності та інших нематеріальних активів, включаючи майнові інтереси учасників підприємницької діяльності;
- юридичну безпеку, під якою розуміється компетентне оформлення порядку і умов здійснення діяльності;
- безпеку персоналу, техніку безпеки, особисту безпеку підприємця, топ- менеджменту, безпеку ділових відносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравченко С. Основні напрями забезпечення економічної безпеки України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2002. № 12. С. 6-10.
2. Митяй О.В. Правове забезпечення безпеки суб'єктів господарської діяльності в Україні: навчально-методичний посібник Уманський державний педагогічний університет; Умань: ПП Жовтий, 2013. 128 с.
3. Фінагін В. В. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці. *Економіка України*. 2000. № 9. С. 91-92.
4. Новицький Г. В. Теоретико-правові основи забезпечення національної безпеки України : моногр. Григорій Новицький. К. : Інтертехнологія, 2008. 496 с.
5. Реверчук Н. Й. Економічна безпека в Україні : держави, фірми, особи : навч. посіб. Н. Й. Реверчук, Я. Й. Малик, І. І. Кульчицький, С. К. Реверчук ; за ред. Сергія Корнійовича Реверчука. ЛФМАУП. Л. : ВПВ ЛьвЦНТЕІ, 2000. 192 с.
6. Шевеленко С. Д. Підприємництво і підприємницька діяльність : навч. посіб. за ред. В. В. Собка. К. : Вища школа, 1997. 224 с.
7. Новікова О. Ф. Економічна безпека: концептуальне визначення та механізм забезпечення : монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк : [б. в.], 2006. 408 с
8. Кириченко О.А., Сідак В.С., Лаптев С.М., Захаров О.І., Пригунов П.Я. та ін. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2008. – 403 с.
9. Шлемко В. Т. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення В. Т. Шлемко, І. Ф. Бінько. К. : НІСД, 1997. 144 с.
10. Кузнецова, І. О. Класифікація загроз економічній безпеці підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2015. Вип. 3.– № 58. С. 120–128.

11. Скібіцький О. М. Організація бізнесу: менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. Мін-во освіти і науки України. К. : Кондор. 2011. 76 с.
12. Рач, В.А. Экономическая безопасность и пространство проекта организации в аспекте целостной системности. Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. № 4 (36). С. 62-74.
13. Погорелов, Ю. С. Аналіз підходів до розуміння економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 6. С. 100-104.
14. Економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: в 3-х т. Т.1 за заг. ред. В.О. Онищенко та Г.В. Козаченко. Полтава : ПолтНУ ім. Ю. Кондратюка 2016. 280 с.
15. Ібрагімов, Е. Е. Принципи побудови системи економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №6. С. 330-333.
16. Кавун, С. В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади : монографія. Вид. ХНЕУ, 2009. 300 с.
17. Погорелов, Ю. С. Передумови формування механізму управління системою економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 4. Т. 2. С. 151-156.
18. Ілляшенко, О. В. Методологічні засади формування та функціонування механізмів системи економічної безпеки підприємства: дис. ... доктора екон. наук : 08.00.04, 21.04.02, 2016. 604 с.
19. Мігус, І. П. Структура та основні елементи системи забезпечення економічної безпеки при управлінні безпекою праці на будівельних підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 213-219.
20. Іванова, Н. С. Сучасні принципи забезпечення ефективної системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2011. Вип. 7 (2). С. 57-61.

21. Сисоліна, Н. П. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Кіровоград: КНТУ, 2014. 226с.
22. Копитько, М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств (на матеріалах підприємств транспортного машинобудування: дис. ... доктора екон. наук : 21.04.02. Київ, 2015. 401 с.
23. Дуб, Б.С. Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура. Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2016. №4 (60). С. 5-18.
24. Сучасні підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства Фісуненко П. А., Нагорний В. В., Левченко В. Ф. *Економічний простір*. 2008. № 20/1. С. 140.
25. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємств: сутність і передумови формування. Теорія та практика управління у трансформаційний період: Зб. наук. праць. Донецьк : ІЕП НАН України, 2001. Т. 3. С. 3-7.
26. Яценко Н.М. Регіональна економічна безпека у контексті національної економічної безпеки. Наукові праці Донецького державного технічного університету. Серія: економічна. Випуск 37. Донецьк : ДонНТУ, 2001. С. 78-82.
27. Соколенко Т.М. Економічна безпека підприємства в умовах транзитивної економіки. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Наука і життя: сучасні тенденції, інтеграція у світову наукову думку» (19-21 травня 2011 р.). URL: <http://intkonf.org/kand-ped-n-sokolenko-tm-ekonomichna-bezpeka-pidpriemstva-v-umovah-tranzitivnoyi-ekonomiki>.
28. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посіб. В. Л. Ортинський, І. С. Керницький та ін. К. : Правова єдність, 2009. С. 244-246.
29. Новікова О.Ф. Економічна безпека: концептуальні визначення та механізми забезпечення : монографія. Донецьк : НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2006. 365 с..

30. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства Бланк І.А. К. : Ельга, Ніка-Центр, 2009. 519 с.
31. Васильців Т.Г. Економічна безпека України: стратегія та механізми зміцнення : монографія Львів : Арал, 2008. С. 74.
32. Шевченко І. Особливості формування економічної безпеки підприємства. *Наука молода*. 2010. № 10. С. 178-180.
33. Шемаєва Л.Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища: автореф. дис. д-ра. екон. наук К., 2010. 32 с.
34. Шкарлет С.М. Формування економічної безпеки підприємств засобами активізації їх інноваційного розвитку: автореф. дис. докт. екон. наук: 08.00.04. К., 2007. 24 с.
35. Економіка підприємства : підручник За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф. Покропивного. К. : КНЕУ, 2003. 612 с..
36. Коробчинський О. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4 . С. 41-45.
37. Іванюта Т. М., Заїчковський А.О. Економічна безпека підприємства: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Центр учбової літератури. 2009. 258 с.
38. Кавун С В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади: монографія. Харків: ХНЕУ, 2009. 303 с.
39. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. С. 458-463.
40. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 3 (21). С. 11-19.
41. Фоміна М. В. Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств: теорія і практика: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 140 с.
42. Ковальов Д. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Економіка України*. 2001. № 4. С. 35-40.

43. Малюта Л.Я. Особливості організації та забезпечення економічної безпеки підприємства й підприємництва в умовах суспільних трансформацій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2012. № 1. Т. 3. С. 97–102.

44. Іванків О. Діагностика загрози економічній безпеці підприємства й напрями їх нівелювання в умовах євроінтеграційних процесів. *Економічний часопис СНУ ім. Лесі Українки*. 2016. № 1. С. 40–45.

45. Кравець В.О. Напрями удосконалення системи економічної безпеки підприємства. *Вісник ЛНУ ім. І. Франка*. 2014. № 7. С. 141-149.

46. Войтович Р.В. Система забезпечення економічної безпеки підприємства. *Збірник наукових праць НАДУ при Президентові України*. 2015. № 3. С. 7-10.

47. Нечаюк І. Б. Економічна безпека підприємства та її складові. *Економічний форум*. 2017. № 1. С. 54-58.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця 2.1. Важелі організаційного впливу на результативність економічної безпеки ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУП ПІВДЕНЬ»

Сфера виникнення важеля	Характеристики важеля
Постановка цілей	Актуальність цілей
	Чіткість постановки цілей
	Відповідність завдань з управління економічною безпекою поставленим цілям
	Обізнаність персоналу щодо поставлених цілей
	Участь працівників у досягненні поставленої мети
Процедура прийняття управлінських рішень	Валідність адміністрування
	Рівень колегіальності у прийнятті рішень
	Рівень децентралізації щодо прийняття рішень
	Підтримка ініціативи з боку персоналу
Організація управління	Розподіл управлінських функцій
	Дотримання норми керованості
	Дублювання повноважень
	Комунікаційна точність
	Конкуренція між працівниками чи відділами
Організаційна культура	Реалізація охоронної функції
	Реалізація інтегративної функції
	Реалізація регулювальної функції
	Реалізація адаптаційної функції
	Лояльність персоналу
Управлінська культура	Відкритість та прозорість управлінської діяльності
	Стиль керівництва
	Відносини по вертикалі
	Відносини по горизонталі
Кадровий менеджмент	Процедура відбору кадрів
	Розвиток компетенцій
	Кар'єрне зростання
	Система оцінювання персоналу
Здійснення контролю	Систематичність контролю
	Оприлюднення результатів контролю

ДОДАТОК Б

Таблиця 2.2. Динаміка та структура операційних витрат ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУП ПІВДЕНЬ» за елементами

Показник	2019		2021		2019 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п. с.
Матеріальні витрати	36247,0	47,8	55268,0	43,1	19021,0	52,5	-4,7
Витрати на оплату праці	16620,0	21,9	22542,0	17,6	5922,0	35,6	-4,4
Відрахування на соціальні заходи	5114,0	6,7	6669,0	5,2	1555,0	30,4	-1,5
Амортизація основних засобів	3755,0	5,0	6908,0	5,4	3153,0	84,0	0,4
Інші операційні витрати	14103,0	18,6	36954,0	28,8	22851,0	>2,6 р.	10,2
Разом	75839,0	100,0	128341,0	100,0	52502,0	69,2	0,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.3. Динаміка та структура доходів ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУП ПІВДЕНЬ»

Показник	2018 р.		2020 р.		2020 р. до 2018 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п. с.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	98925,0	89,2	131126,0	80,7	32201,0	32,6	-8,5
Інші операційні доходи	11281,0	10,2	27123,0	16,7	15842,0	>1,4 р.	6,5
Інші фінансові доходи	219,0	0,2	584,0	0,4	365,0	>1,7 р.	0,2
Інші доходи	476,0	0,4	3691,0	2,3	3215,0	>6,8 р.	1,8
Разом	110901,0	100,0	162524,0	100,0	51623,0	46,5	0,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.4. Показники оцінки витрат операційної діяльності ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУП ПІВДЕНЬ»

Показники	2019	2020	2021	2021 до 2019, (+/-)
Коефіцієнт покриття реалізованих виробничих витрат	2,06	2,19	2,13	0,06
Коефіцієнт покриття постійних витрат	3,07	2,69	2,48	-0,59
Коефіцієнт витратомісткості загально-господарського управління	0,14	0,13	0,14	0,00
Коефіцієнт окупності виробничих (змінних) витрат	0,94	0,84	0,89	-0,05
Коефіцієнт окупності операційних витрат	4,33	9,40	5,03	0,70

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.5. Показники стану забезпечення економічної безпеки

ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУП ПІВДЕНЬ»

Показник	Роки			2021 р. до 2019
	2019	2020	2021	
Валова рентабельність виручки від реалізації продукції	51,51	54,25	52,75	1,24
Рентабельність виручки від операційної діяльності	16,81	7,10	14,38	-2,43
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,48	0,46	0,47	-0,01
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	2,06	2,19	2,13	0,06
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,83	0,93	0,85	0,02
Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	1,20	1,08	1,17	-0,03
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,11	0,15	0,14	0,03
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,22	0,22	0,26	0,05
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	9,04	6,71	7,22	-1,82
Коефіцієнт окупності витрат на збут	4,64	4,50	3,78	-0,86
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,23	0,33	0,29	0,07
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,44	0,49	0,56	0,12
Частка адміністративних витрат в структурі операційних витрат	0,14	0,13	0,14	0,00
Частка витрат на збут в структурі операційних витрат	0,28	0,19	0,27	-0,01
Коефіцієнт покриття активів	1,27	1,46	1,25	-0,02
Коефіцієнт окупності активів	0,79	0,68	0,80	0,01
Коефіцієнт покриття власного капіталу	1,10	1,20	0,91	-0,19
Коефіцієнт окупності власного капіталу	0,91	0,83	1,09	0,19
Загальна економічна рентабельність	14,92	3,85	12,56	-2,36

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.6. Фактори впливу на економічну безпеку діяльності

ТОВ «ЕЛЕКАР ГРУП ПІВДЕНЬ»

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
спад кон'юнктури в економіці в цілому	низька якість менеджменту
політична нестабільність у країні	нестача кваліфікованих кадрів
зменшення купівельної спроможності населення та організацій	Дефіцити штату в організаційній структурі
значний рівень інфляції	низький рівень кваліфікації персоналу
нестабільність господарського та податкового законодавства	прорахунки у галузі постачання забезпечувальних засобів
нестабільність фінансових ринків	недоліки у виробничій сфері
посилення конкуренції в галузі органічного виробництва	низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції
криза окремої галузі	прорахунки в інвестиційній сфері
сезонні коливання цін та сезонність виробництва	брак інновацій та раціоналізаторства, з точки зору розвитку НТП
посилення монополізму на ринку	дефіцити у фінансуванні
	відсутність або незадовільна робота контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль)

Джерело: власні дослідження.