

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

з дисципліни

**«ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ
СИСТЕМОЮ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Запоріжжя

Розділ 1. ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 1. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

План самостійної роботи:

1. Поняття фінансово-економічної безпеки підприємства.
2. Правове забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.
3. Ризик та його вплив на економічну безпеку підприємства.
4. Управління економічними ризиками підприємства.
5. Основні напрями забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Методичні рекомендації

Питання 1. Поняття фінансово-економічної безпеки підприємства

З перших років переходу України до ринкового типу економіки дуже гостро постає питання забезпечення безпеки здійснення економічної діяльності, зокрема на мікрорівні - рівні суб'єктів господарювання.

Основні проблеми безпеки підприємницької діяльності в Україні:

- по-перше, ринкова економіка, побудована на конкуренції, є дуже динамічною системою, а значить і дуже небезпечною;
- по-друге, український ринок перебуває на стадії становлення, і тому його механізми ще не відпрацьовані;
- по-третє, в країні відсутні стійкі норми права захисту інтересів підприємців.

Безпека суб'єкта залежить від різних факторів. Шкоду інтересам підприємця може бути завдано у результаті несприятливої економічної політики держави, протиправних дій конкурентів, кризових явищ в економіці, непередбачених змін кон'юнктури ринку, стихійного лиха, надзвичайних подій, управлінської некомпетентності, соціальної напруги тощо.

Безпека - стан стійкої життєдіяльності об'єкта стосовно впливу загроз потенційного супротивника.

Внутрішній зміст поняття системи безпеки фірми є досить комплексним, містить ряд елементів, зокрема об'єкт та суб'єкт безпеки.

Об'єктом, безпеки підприємства виступає все те, на що спрямовані зусилля щодо забезпечення безпеки, або ж те, що потребує захисту: кадровий персонал підприємства, а саме: керівний склад, акціонери, структурні підрозділи та їх співробітники, функції яких пов'язані з різними видами інформації; майновий, інтелектуальний та фінансовий капітал підприємства; притаманні специфіці фірми види фінансово-господарської діяльності підприємства.

Безпосередня організація забезпечення безпеки перерахованих вище об'єктів покладена на **суб'єктів безпеки підприємства**, а саме відповідних осіб, підрозділи, служби, органи, відомства та установи.

Суб'єктів безпеки підприємства можна класифікувати за такими ознаками:

1. Залежно від приналежності:

– власні служби безпеки, що входять у структуру суб'єктів господарювання і повністю утримуються за їх кошти. Структура цих підрозділів базується залежно від рівня становлення фірми, масиву питань, вирішення яких покладає на ці служби керівництво підприємства на тому чи іншому етапі її розвитку;

– самостійні комерційні чи державні організації, що наймаються суб'єктом господарювання для виконання функцій щодо забезпечення окремих або всіх аспектів його безпеки. Такі суб'єкти, як правило, спеціалізуються або на чисто режимно-охоронних послугах (охорона будівель, споруд, транспорту, окремих працівників підприємств, установ, членів їх сімей тощо), або на суто економічних, правових чи консультаційних послугах.

2. Залежно від безпосередньої участі у забезпеченні безпеки підприємства:

– спеціальні суб'єкти, створені виключно для виконання функцій щодо забезпечення безпеки фірми, як її власна служба безпеки, так і залучена на умовах договору;

– напівспеціальні суб'єкти, до безпосередніх функцій яких входить ряд таких, що спрямовані на забезпечення безпеки підприємства. Такими суб'єктами є відділ кадрів, фінансово-кредитний відділ, медична частина тощо;

– решта персоналу та структурні підрозділи, участь яких у здійсненні заходів щодо забезпечення безпеки підприємства має винятковий характер.

3. Залежно від форми власності та підпорядкування:

– державні органи - здійснюють повноваження щодо безпеки суб'єктів фінансово-господарської діяльності, до структури яких вони входять, або ж надають послуги стороннім фірмам на умовах укладених договорів, прикладом чого є діяльність Державної служби охорони МВС України щодо заходів безпеки усіх без винятку комерційних банків в Україні;

– недержавні органи, які представлені охоронними організаціями, аналітичними центрами, інформаційними та консалтинговими службами, які за відповідну плату на умовах договору надають послуги щодо охорони об'єктів, здійснюють захист інформації, комерційної таємниці тощо. До цієї групи суб'єктів належать і власні служби безпеки підприємства недержавної форми власності.

4. Залежно від правової основи функціонування (легітимності) суб'єктів:

– офіційні органи, що функціонують у межах чинного законодавства України та міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України;

– нелегітимні структури, діяльність яких відбувається поза правовим полем України. Наразі їх функціонування має динаміку до зменшення, що викликано відмовою суб'єктів бізнесу від їхніх «послуг», однак відкидати їх існування не варто. Зазначені суб'єкти, іншими словами «дах», пропонують свої послуги через погрози, насилля, погроми гарантуючи при цьому захищеність від подібних структур. Зазвичай такі послуги пропонуються суб'єктам бізнесу,

діяльність яких повністю або частково відбувається в тіні, що є підставою до шантажу.

Основні положення поняття «безпека»:

- наявність загроз - зовнішніх та внутрішніх;
- наявність життєво важливих інтересів об'єктів захисту;
- баланс інтересів між ними.

Метою забезпечення безпеки підприємства (фірми) має стати комплексна протидія потенційним і реальним загрозам, усунення або ж мінімізація яких має гарантувати суб'єкту господарювання успішність функціонування в нестабільних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища.

Досягнення вищезазначеної мети стає можливим за умови формування і втілення політики безпеки підприємства (фірми) як загального орієнтиру для дій та прийняття рішень, що полегшує досягнення мети. При цьому вирішуються такі завдання щодо забезпечення безпеки підприємства:

- зміцнення дисципліни праці та підвищення її продуктивності;
- захист законних прав та інтересів керівників і персоналу підприємства (фірми);
- формування та захист інтелектуального потенціалу підприємства (фірми);
- підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства (фірми);
- інформаційне забезпечення діяльності підприємства (фірми);
- запровадження світових стандартів у діяльності підприємства (фірми) та освоєння нових технологій виробництва;
- недопущення або мінімізація залежності підприємства (фірми) від випадкових та недобросовісних партнерів.

Центральною ланкою забезпечення безпеки підприємства взагалі є фінансово-економічна безпека суб'єкта господарювання.

Поняття фінансово-економічної безпеки різними науковцями трактується досить неоднозначно. Одні науковці його розуміють як стан, за якого досягається стійкий економічний і фінансовий розвиток, надійний майновий захист підприємства; інші вбачають, що економічна безпека – це заходи по досягненню такого стану.

До основних функціональних завдань фінансово-економічної безпеки належать:

- забезпечення високої фінансової ефективності діяльності, фінансової стабільності та незалежності підприємства;
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності підприємства;
- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;

- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративної діяльності;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці та 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.

Питання 2. Правове забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

За сучасних умов правове регулювання безпеки підприємницької діяльності набуває важливого значення.

Насамперед треба відзначити, що в Україні відсутній окремий закон, який би регулював відносини між суб'єктами права щодо захисту бізнесу чи корпоративних прав, або від зазіхань, як з боку злочинних угруповань, так і з боку корумпованих владних структур. Тож норми права, які регулюють вказані відносини, містяться в окремих законах України та в підзаконних нормативних актах. Найчастіше в цих нормах права особа (як суб'єкт права) виступає не як бізнесмен (тобто особа, що займається підприємницькою діяльністю), а як фізична особа (тобто незалежно від роду занять). Отже, *суспільні відносини, пов'язані із забезпеченням безпеки бізнесу, регулюють такі нормативні акти:*

1. Конституція України.
2. Кримінальний та Кримінально-процесуальний кодекси України (тобто кодифіковані збірники нормативних актів, що передбачають кримінальну відповідальність за порушення чинного законодавства (у тому числі у сфері безпеки бізнесу), та нормативних актів, що визначають сам процес притягнення винних до кримінальної відповідальності).
3. Кодекс адміністративних правопорушень (тобто кодифікований збірник нормативних актів, що передбачають адміністративну відповідальність за порушення чинного законодавства).
4. Господарський та Цивільний, Господарсько-процесуальний та Цивільно-процесуальний кодекси України.
5. Закони України:
 - «Про банки і банківську діяльність»;
 - «Про цінні папери і фондову біржу»;
 - «Про акціонерні товариства» ;
 - «Про інформацію»;
 - «Про захист від недобросовісної конкуренції»;
 - «Про захист інформації в автоматизованих системах»;
 - «Про державну контрольно-ревізійну службу в Україні»;
 - «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»;
 - «Про інвестиційну діяльність»;

«Про державну податкову службу в Україні»;
«Про підприємства в Україні»;
«Про аудиторську діяльність»;
«Про оперативно-розшукову діяльність»;
«Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю».

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

6. Декрети Кабінету Міністрів, постанови Кабінету Міністрів, положення Національного банку України, інші підзаконні нормативні акти виконавчої влади та відомчі накази та інструкції.

Питання 3. Ризик та його вплив на економічну безпеку підприємства

Умови невизначеності, які існують у будь-яких видах економічної діяльності, є предметом досліджень і об'єктом постійного спостереження фахівців різних галузей науки - юристів, економістів, соціологів, політологів тощо. Комплексність підходу до вивчення цієї проблеми зумовлюється тим, що суб'єкти господарювання у процесі своєї діяльності залежать від цілої низки умов, залежно від їх причинного складу та місця виникнення, а саме: соціально-політичних, адміністративно-управлінських, законодавчих, виробничих, комерційних, фінансових. Поняття ризику як об'єктивного прояву невизначеності з'явилося у військових, економічних, демографічних, медичних, біологічних, правових та інших дисциплінах. У вищих навчальних закладах багатьох країн дедалі більше уваги приділяється проблемі вивчення методів управління ризиками.

Нині категорія «ризик» входить до повсякденного словника керівника, стає складовою частиною та необхідною передумовою процесу здійснення господарської діяльності. Що складнішим та невизначеним є навколишнє середовище, то актуальнішим є урахування ризику та управління ним.

Сьогодні у наукових та періодичних фахових джерелах можна знайти багато різних за обсягом та багатогранністю визначень «ризика». Це обумовлюється насамперед багатоаспектністю цього явища, а також практично повною відсутністю його законодавчого врегулювання.

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

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

- можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснюється вибір одного з альтернативних рішень;
- імовірність досягнення бажаного результату;
- відсутність упевненості в досягненні поставленої мети;

– можливість матеріальних, моральних та інших втрат, пов'язаних із втіленням у життя вибору, зробленого за наявності альтернативи, за умов невизначеності.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що ризик економічної діяльності зводиться до загрози виникнення у період реалізації певного проекту або чинності певної угоди дій або подій, які можуть призвести до додаткових витрат суб'єкта господарювання або отримання менших доходів, ніж ті, на які він розраховував.

Багатогранність імовірних *ризиків* обумовлюється різноманітністю його джерел - чинників, що зумовлюють невизначеність результатів, а саме:

- спонтанність природних процесів та явищ, стихійні лиха;
- випадковість (різні аварії, вихід з ладу обладнання, нещасні випадки на транспорті тощо);
- наявність антагоністичних тенденцій, зіткнення суперечливих інтересів (від воєн і міжнаціональних конфліктів до конкуренції та звичайної розбіжності інтересів);
- імовірнісний характер науково-технічного прогресу;
- неповнота, брак інформації про об'єкт, процес, явище, яких стосується рішення, обмежені можливості людини щодо збирання та перероблення інформації, а також постійне її оновлення;
- обмеженість, недостатність матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, необхідних для прийняття та реалізації рішень;
- неможливість однозначного пізнання об'єкта за наявних рівнів та методів наукового пізнання.

У найбільш загальному вигляді ризик, основним джерелом якого є внутрішня та зовнішня невизначеність, виникає за таких основних причин:

- раптове настання непередбачених змін у зовнішньому середовищі, які відображаються (або можуть відобразитися) на діяльності суб'єкта господарювання (зміна цін, зміни у податковому законодавстві, коливання валютного курсу, зміни соціально-політичної ситуації та ін.);
- зміни відносин суб'єкта господарювання з його контрагентами. Ці зміни можуть бути викликані як самим суб'єктом, так
 - і безпосередньо його партнерами (можливість укласти вигіднішу угоду, збільшення або зменшення строку угоди, вигідніші умови діяльності, зміни за умов переміщення товарних, фінансових та трудових ресурсів та інші), що призведе до перегляду досягнутих домовленостей або відмови від них;
 - зміни, що відбуваються в межах самого суб'єкта господарювання, або інші причини внутрішнього походження (невідповідність рівня кваліфікації персоналу запланованим завданням, раптовий вихід із ладу основних виробничих фондів та ін.);
 - зміни, що відбуваються внаслідок науково-технічного прогресу, результатом чого є формування нової системи орієнтації (наприклад, зміна ставлення до ручної праці після виникнення машинної).

У літературі, присвяченій вивченню теорії ризиків, висвітлюються різні засади їх класифікації. Вони дозволяють проаналізувати найзагальніші ознаки класифікації ризиків, що можуть виникати під час економічної діяльності.

Питання 4. Управління економічними ризиками підприємства

Запорукою успіху управлінського рішення як з приводу введення нового фінансового інструмента, так і стосовно реалізації за його допомогою конкретного проекту має слугувати інститут управління ризиками, або ризик-менеджмент, який включає:

- прогноз виникнення будь-яких потенційних ризиків у процесі запровадження нововведення або реалізації конкретного проекту;
- вжиття заходів щодо усунення причин та умов, що породжують ризик, або мінімізацію самого ризику чи негативних наслідків, які можуть виникнути від того чи іншого ризику.

Управління ризиками включає прогнозування можливості настання потенційно ризикової події, а відповідно дає можливість вчасно вжити заходів щодо запобігання або зниження ступеня наслідків, що можуть настати від ризику, який не можна локалізувати.

Управління економічними ризиками, як будь-яка інша система управління, має об'єкт та суб'єкт.

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

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

Організація управління ризиками економічної діяльності передбачає створення підсистем та інфраструктурних елементів управління ризиками на рівні підприємства. В організаційній структурі підприємства будь-якої форми власності ці функції може бути покладено як на спеціально створені структурні елементи, так і в сукупності на рівні співпраці фахівців аналітичних, юридичних відділів, служб безпеки тощо. Якщо є потреба, можна залучити фахівці спеціалізованих компаній, або ж узагалі функції з управління ризиками можуть передаватися іншим компаніям.

Під час реалізації економічних проектів завжди постає проблема прогнозування, вибору методів оцінювання і зниження ризиків. Прогнозування економічних ризиків у кожній конкретній ситуації здійснюється з урахуванням особливостей реалізації певного проекту або виконання певної угоди в межах наведеної вище класифікації.

Узагальнюючи різні підходи до оцінювання економічних ризиків, можна виділити певну модель такого оцінювання:

- визначення зацікавлених осіб-користувачів аналітичної інформації (менеджмент підприємства, власники корпоративних прав);

- вибір ключових показників, що якнайкраще характеризують певну економічну альтернативу;
- визначення факторів, щодо яких ризик-менеджер не має одностайної думки щодо їх впливу на економічний ризик;
- встановлення граничних меж ризику;
- визначення ризикової альтернативи.

Після оцінювання й вимірювання економічного ризику постає питання щодо прийняття управлінського рішення стосовно методів зниження ризику. Головним завданням розв'язання цієї проблеми є забезпечення оптимального співвідношення між рівнем досягнутого зниження ризику і необхідними для нього додатковими витратами. Проте слід вважати на неможливість зменшення впливу деяких неконтрольованих чинників ризику (очікування кризи чи піднесення економіки в цілому, рух банківського відсотка, війни, форс-мажор тощо).

У світовій практиці існує безліч різних і досить ефективних способів зниження ризику. Найчастіше застосовують такі: страхування, диверсифікація, передання ризику, лімітування, збирання додаткової інформації, забезпечення якості виробленої продукції, перевірка бізнесових партнерів, бізнес-планування, підбір персоналу підприємства, організація захисту комерційної діяльності підприємства (у тому числі комерційної таємниці).

Страхування економічної діяльності спрямоване на захист її кінцевого результату, забезпечення досягнення поставлених цілей. За умов ринку особливу актуальність має страхування від фінансових, комерційних, технічних ризиків. За умов підвищеної конкуренції на ринку страхування виникає можливість для страхування правових і політичних ризиків. Страхування є ефективним методом захисту суб'єктів господарювання від несприятливих змін економічної кон'юнктури та дозволяє гарантовано отримати запланований економічний ефект від діяльності підприємства.

Іншим ефективним способом обмеження ризику є диверсифікація. *Диверсифікація* - це процес розподілу коштів, що інвестуються між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою, у цьому випадку при ураженні ризиками одного з об'єктів інвестування суб'єкт господарювання отримує певний економічний ефект від прибутковості інших.

Антикризове управління - це сукупність форм і методів реалізації ряду пов'язаних заходів, спрямованих на фінансово-виробниче оздоровлення підприємства, неспроможного виконувати свої зобов'язання.

За своєю сутністю антикризове управління, як і управління ризиками, є різновидом корпоративного управління. Проте на відміну від управління ризиками, метою антикризового управління є недопущення примусового припинення діяльності підприємства із врахуванням, наскільки це можливо, інтересів його власників.

Питання 5. Основні напрями забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

Ефективна безпека підприємницької діяльності забезпечується на таких взаємопов'язаних напрямках:

- захист від злочинного світу;
- захист від порушень закону з тим, щоб самим не потрапити під його санкції;
- захист від недобросовісної конкуренції;
- захист від протиправних дій власних співробітників.

Щодо останнього напрямку, то цей напрям дій реалізується на таких ділянках:

- виробничій (збереження матеріальних цінностей);
- комерційній (оцінювання партнерів, юридичний захист інтересів);
- інформаційній (визначення значущості інформації, порядку надходження, використання, передання, захисту від викрадення);
- кадрового забезпечення.

Безпека сучасного комерційного підприємства забезпечується за допомогою таких режимів: конфіденційності і захисту об'єктів інтелектуальної власності, що формують інформаційну безпеку; фізичної охорони, тобто забезпечення фізичної безпеки майна і персоналу фірми.

Питання для самоперевірки:

1. Які проблеми забезпечення безпеки підприємства існують в Україні?
2. Назвіть основні об'єкти захисту підприємства.
3. Яка існує класифікація суб'єктів безпеки підприємства?
4. Що розуміють під безпекою підприємства?
5. Назвіть основні напрями і завдання безпеки підприємства.
6. Дайте визначення поняттю «фінансово-економічна безпека підприємства».
7. Якими нормативно-правовими актами регулюється діяльність із забезпечення безпеки підприємства?
8. Охарактеризуйте поняття «ризик».
9. Назвіть основні причини виникнення ризику.
10. Поясніть сутність управління ризиками.
11. Назвіть основні суб'єкти та об'єкти управління ризиками.
12. Що розуміється під «диверсифікацією»?
13. У чому сутність антикризового управління підприємством?

ТЕМА 2. СИСТЕМА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

План самостійної роботи:

1. Поняття системи фінансово-економічної безпеки підприємства.
2. Мета та завдання системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.
3. Функції і принципи системи фінансово-економічної безпеки підприємства.
4. Стратегія економічної безпеки підприємства.
5. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства.

Методичні рекомендації

Питання 1. Поняття системи фінансово-економічної безпеки підприємства

Система - це сукупність об'єктів, взаємодія яких обумовлює наявність інтегративних якостей, не властивих її частинам, компонентам. Саме по лініях внутрішніх і зовнішніх зв'язків системи (фірми) і можуть реалізуватися загрози її економічної безпеки. Для забезпечення максимального ступеня захисту від цих загроз і необхідна певна діяльність, що також повинна носити системний характер.

Об'єктом системи забезпечення фінансово-економічної безпеки виступає стабільний економічний стан суб'єкта підприємницької діяльності в поточному й перспективному періоді. Саме від об'єкта захисту багато в чому залежать основні характеристики системи забезпечення економічної безпеки. Оскільки об'єкт захисту є складним, багатоаспектним, тоді ефективне забезпечення економічної безпеки повинне ґрунтуватися на комплексному підході до управління цим процесом. Комплексний підхід припускає облік в управлінні об'єктом всіх основних його аспектів і всі елементи керованої системи розглядаються тільки в сукупності, цілісності, єдності. Таким чином, необхідне створення комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємницької діяльності.

Однак поки що немає єдиної думки її в розумінні поняття «система фінансово-економічної безпеки підприємства». Але фахівці сходяться на тому, що система економічної безпеки повинна бути комплексною та будуватися на основі відповідних методичних положеннях.

Система фінансово-економічної безпеки підприємства - це комплекс пов'язаних між собою заходів, які, за допомогою спеціальних органів та підрозділів, забезпечують захист всіх функціональних складових підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз, що можуть призвести до істотних економічних втрат. Система фінансово-економічної безпеки підприємства функціонує завдяки створенню певних служб захисту, або використуванню сторонніх, які забезпечують безпечне функціонування необхідних об'єктів захисту, за допомогою встановлених засобів захисту.

Комплексну систему фінансово-економічної безпеки підприємства можна трактувати як комплекс взаємопов'язаних організаційно-правових заходів, що здійснюються спеціальними службами, підрозділами підприємства, спрямованих на захист життєво важливих інтересів особистості та підприємства від реальних або потенційних загроз для забезпечення успішного фінансово-економічного розвитку.

Питання 2. Мета та завдання системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

Концепція системи забезпечення фінансово-економічної безпеки включає мету, завдання, функції, принципи діяльності, стратегію та тактику, об'єкти та суб'єкти.

Метою системи безпеки є своєчасне виявлення і запобігання як зовнішніх, так і внутрішніх небезпек і погроз, забезпечення захищеності діяльності підприємства і досягнення ним цілей бізнесу [14, с. 49].

До основних **завдань** комплексної системи фінансово-економічної безпеки підприємства відносять:

- збір, аналіз, оцінка даних і прогнозування розвитку обстановки;
- вивчення партнерів, клієнтів, конкурентів, кандидатів на роботу в компанії;
- недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності й окремих осіб із протиправними намірами;
- протидія технічному проникненню в злочинних цілях;
- виявлення, попередження та припинення можливої протиправної й іншої негативної діяльності співробітників підприємства на шкоду його безпеки;
- захист співробітників підприємства від насильницьких зазіхань;
- забезпечення схоронності матеріальних цінностей і відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства;
- добування необхідної інформації для вироблення найбільш оптимальних управлінських рішень із питань стратегії і тактики економічної діяльності компанії;
- фізична та технічна охорона будинків, споруджень, території і транспортних засобів;
- формування серед населення та ділових партнерів сприятливої думки про підприємство, що сприяє реалізації планів економічної діяльності та статутних цілей;
- відшкодування матеріального та морального збитку, завданого в результаті неправомірних дій організацій й окремих осіб;
- забезпечення економічної ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання, його фінансової стабільності та фінансової незалежності;

- збір та аналіз відповідної інформації для опрацювання ефективних й дієвих управлінських рішень з питань стратегії і тактики розвитку системи економічної безпеки підприємства;
- забезпечення високої конкурентоздатності продукції, товарів та послуг на основі ефективного менеджменту та маркетингу фірми;
- збір, аналіз та оцінка інформації про партнерів, конкурентів, клієнтів, інших фізичних та юридичних осіб, з метою прийняття превентивних заходів і попередження реальних та можливих погроз економічній безпеці;
- організація навчання персоналу підприємства та контролю щодо дотримання ним відповідних вимог, норм та правил, спрямованих на забезпечення економічної безпеки;
- розробка інструкції про допуск персоналу фірми до роботи з документами, що містять комерційну, банківську чи іншу таємницю, що охороняється законом, організація ведення закритого діловодства;
- контроль за ефективністю функціонування системи безпеки, удосконалення її елементів;
- інші завдання, спрямовані на забезпечення економічної безпеки підприємства та його сталий розвиток.

Завдання безпеки реалізуються за окремими напрямками захисту діяльності підприємства, визначаються специфікою його діяльності та загрозами внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Питання 3. Функції і принципи системи фінансово-економічної безпеки підприємства

З точки зору системного підходу, до **функцій** системи фінансово-економічної безпеки, яка спрямована на виявлення та нейтралізацію будь-якої економічної небезпеки, відносять:

1. Виявлення загроз та ймовірності їх перетворення в небезпеку. **Цю функцію виконує власне підрозділ ділової розвідки.**
2. Моніторинг і оцінка рівня окремих видів небезпеки. Цю функцію на основі інформації, яка доставлена діловою розвідкою, виконують аналітики з системи захисту, або залучаються фахівці з інженерно-технічного персоналу фірми.
3. Вибір ситуації, що супроводжується загрозою з найменшим ступенем ймовірності. Це основна функція менеджменту в прийнятті управлінських рішень з мінімізації витрат для досягнення мети фірми. Щодо менеджменту підрозділами безпеки, то вони приймають рішення відносно небезпеки, яка пов'язана з крадіжками, порушеннями режиму тощо в межах повноважень, що визначені відповідними нормативними документами.
4. Уникнення небезпеки в допустимих межах. На підставі класифікації альтернатив ризику з різними ступенями ймовірності менеджер приймає рішення про мінімізацію ризиків.

5. Визначення цілей і пріоритетних напрямків роботи з **забезпечення усіх видів захисту**.

6. Нейтралізації небезпеки і втрат, які завдані нею. Головним в діяльності системи захисту фірми є превентивні заходи відносно окремих видів небезпеки. Якщо небезпека призвела до втрат, то вони компенсуються системою безпеки шляхом поновлення права власності і економічної діяльності, відшкодуванням втрат за допомогою правових, економічних, техніко-технологічних, політичних і моральних заходів.

7. Попередження проникнення на територію фірми, **а також** несанкціонованого доступу зі злочинними намірами.

8. Забезпечення охорони майна фірми.

9. Забезпечення фізичної охорони керівництва і провідних фахівців фірми, **які є носіями найбільш цінної інформації обмеженого доступу**.

10. Поєднання обмеження небезпеки з отриманням гарантій від фахових організацій.

11. Розробка проектів і конкретних видів захисту з кожного виду небезпеки.

12. Розробка внутрішніх нормативних документів забезпечення режиму економічної безпеки фірми.

13. Контроль за виконанням режиму безпеки фірми усіма підрозділами і працівниками фірми.

14. Проведення навчання персоналу правилам режиму безпеки фірми.

15. Взаємодія з правоохоронними органами держави з питань безпеки фірми.

Тобто організація, побудова та функціонування комплексної системи фінансово-економічної безпеки підприємства повинні дотримуватися наступних **принципів**:

– комплексність (системність) – необхідність створення такої системи безпеки, що забезпечила б захищеність всіх об'єктів захисту підприємства;

– пріоритет заходів запобігання (своєчасність) – раннє виявлення загроз та запобігання їх шкідливому впливу;

– безперервність – постійна дія системи;

– законність – робота повинна здійснюватися на основі діючого законодавства;

– плановість – діяльність по забезпеченню безпеки організується на основі єдиного задуму, викладеного в комплексній програмі та конкретних планах по окремих напрямках безпеки;

– оптимальність – досягнення максимальної функціональної ефективності (віддачі) системи економічної безпеки за більш-менш фіксованих витрат виділених для неї ресурсів;

– взаємодія – погодженість в діяльності всіх учасників системи, включаючи тісні ділові контакти та узгодження дій із зовнішніми організаціями, які забезпечують безпеку підприємства;

- поєднання гласності та конфіденційності – з одного боку система основних заходів безпеки повинна бути відома всім працівникам підприємства, а з другого - цілий ряд способів, сил, засобів, методів забезпечення безпеки повинні бути законспіровані та відомі дуже вузькому колу фахівців;
- компетентність – професіоналізм всіх учасників системи.

Питання 4. Стратегія економічної безпеки підприємства

Система економічної безпеки підприємства будується відповідно до політики та стратегії безпеки.

Політика безпеки являє собою систему поглядів, заходів, рішень, дій у галузі безпеки, що створюють умови, сприятливе середовище для досягнення цілей бізнесу. Тобто проведена політика безпеки дає змогу підприємству виконувати виробничу програму, випускати конкурентоспроможну продукцію (товари, послуги, роботи), підвищувати ефективність виробництва, збільшувати власність, одержувати необхідний прибуток і т.д.

Під стратегією безпеки розуміють сукупність найбільш значимих рішень, спрямованих на забезпечення програмного рівня безпеки функціонування підприємства.

Стратегія економічної безпеки підприємства - це економічна система забезпечення економічної безпеки підприємства в довгостроковому періоді, що являє собою сукупність приватних взаємоузгоджених і взаємозумовлених складових, які об'єднують єдина глобальна мета - досягнення високого рівня економічного прибутку.

Генеральна стратегія економічної безпеки виражається через загальну концепцію комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємницької діяльності. Крім генеральної стратегії виділяються також спеціальні стратегії, наприклад, залежно від стадії підприємницької діяльності. Нарешті, можуть застосовуватися функціональні стратегії безпеки:

1. Стратегія економічної безпеки включає, насамперед, систему превентивних мір, реалізовану через регулярну, безперервну роботу всіх підрозділів суб'єкта підприємницької діяльності по перевірці контрагентів, аналізу передбачуваних угод, експертизі документів, виконанню правил роботи з конфіденційною інформацією й т.п. Служба безпеки в цьому випадку виконує роль контролера.

2. Стратегія реактивних мір, застосовувана у випадку виникнення або реального здійснення яких-небудь загроз економічній безпеці підприємства. Ця стратегія, заснована на застосуванні ситуаційного підходу й обліку всіх зовнішніх і внутрішніх факторів, реалізується службою безпеки через систему мір, специфічних для даної ситуації.

Тактика забезпечення безпеки припускає застосування конкретних процедур і виконання конкретних дій з метою забезпечення економічної безпеки суб'єкта підприємства. Цими діями, залежно від характеру загроз і ваги наслідків їх реалізації, можуть бути, наприклад:

- розширення юридичної служби фірми;

- вживання додаткових заходів по схоронності комерційної таємниці;
- створення підрозділу комп'ютерної безпеки;
- пред'явлення претензій контрагенту-порушнику;
- звертання з позовом у судові органи;
- звертання до правоохоронних органів.

Питання 5. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства

Одним з найважливіших елементів системи безпеки підприємства є механізм її забезпечення, що являє собою сукупність законодавчих актів, правових норм, спонукальних мотивів і стимулів, методів, заходів, сил і засобів, за допомогою яких суб'єкт впливає на об'єкт для досягнення цілей безпеки та розв'язання завдань, які стоять перед нею.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства реалізується через: стратегічне планування забезпечення економічної безпеки підприємства та стратегічне планування його фінансово-господарської діяльності; оперативне оцінювання рівня забезпечення економічної безпеки підприємства та вироблення рекомендацій; оперативне планування фінансово-господарської діяльності підприємства; практичну реалізацію розроблених планів.

Рушійним механізмом системи безпеки фірми є організаційні структури, які вона формує для власного захисту. Функціональний аспект структури системи економічної безпеки потребує наявності в системі безпеки двох основних підрозділів:

- підсистему виявлення джерел загроз і небезпек та їх моніторингу в зовнішньому середовищі (ділову розвідку);
- підсистему захисту фірми від загроз та небезпек.

Необхідно зазначити, що формування системи фінансово-економічної безпеки залежить від розмірів підприємства, його економічних, фінансових, виробничо-технічних, інформаційних, інтелектуальних, професійних, організаційних та інших можливостей. В кожному конкретному випадку потрібно формувати адекватну систему, щоб захищатися від найбільш небезпечних саме для цього підприємства ризиків, а не за єдиним для всіх шаблоном.

Питання для самоперевірки:

1. Визначити поняття системи фінансово-економічної безпеки підприємства.
2. Охарактеризуйте мету та завдання системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.
3. Визначити функції і принципи системи фінансово-економічної безпеки підприємства.
4. В чому полягає сутність стратегії економічної безпеки підприємства?
5. Визначити механізм забезпечення економічної безпеки підприємства.

ТЕМА 3. СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

План самостійної роботи:

1. Порядок формування системи фінансово-економічної безпеки на підприємстві.
2. Структура системи фінансово-економічної безпеки підприємства.

Методичні рекомендації

Питання 1. Порядок формування системи фінансово-економічної безпеки на підприємстві

Побудова системи безпеки з використанням механізму реалізації комплексного підходу повинна відбуватися в такий спосіб:

- такі компоненти системи безпеки, як політика, стратегія та концепція безпеки, розробляються з урахуванням наукової теорії безпеки одночасно з розробкою основних положень для підприємства (місія, стратегія, устав, ін.) у цілому й не суперечать їм;

- відповідно до них створюється служба безпеки, що є ядром системи забезпечення економічної безпеки підприємства (ЕБП). У діяльності служби безпеки істотна увага приділяється взаємодії з іншими підрозділами підприємства, організації їх діяльності таким чином, щоб найбільш ефективно та гарантовано забезпечити ЕБП;

- відповідно до них виробляються та враховуються вимоги безпеки до оргструктури та фінансово-господарської діяльності підприємства, формується оргструктура, регламентується фінансово-господарська діяльність підприємства [12, с. 144].

Процес формування системи фінансово-економічної безпеки (СФЕБ) підприємства – це досить відповідальний процес, який може складатися з наступних етапів:

1. Створення Ради безпеки підприємства. В її склад входять керівники окремих функціональних служб і підрозділів, провідні фахівці, майбутній керівник системи безпеки, ділової розвідки та системи захисту. Завданням Ради безпеки є формування концепції безпеки підприємства. Для цього вона розглядає, так звану, матрицю загроз і небезпек підприємства, визначає концептуальні підходи до управління ризиками, засоби захисту, фінансові потреби та інше. На підставі концепції захисту вищий виконавчий орган підприємства приймає рішення про створення системи економічної безпеки та в її складі - підсистеми захисту. В концепції безпеки підприємства також визначаються організаційні структури, що здійснюють його безпеку. Варто підкреслити, що в організації підсистеми захисту підприємства вирішальне значення має участь всього колективу підприємства в забезпеченні безпеки, але провідну роль відіграє служба економічної безпеки.

2. *Визначення права фірми на забезпечення економічної безпеки.* Для цього в статуті фірми визначається використання фірмою в своїй діяльності усіх засобів захисту, що не суперечать законодавству України.

Враховуючи необхідність захисту підприємства від шкоди з боку окремих працівників доцільно в колективній угоді також визначить індивідуальну відповідальність з боку членів трудового колективу за дії проти права та інтересів підприємства.

3. *Моделювання системи економічної безпеки підприємства:*

- розрахунок всіх видів необхідних ресурсів;
- плановані щомісячні витрати (бюджет) на забезпечення функціонування СЕБ.

4. *Затвердження керівником підприємства моделі СЕБ і бюджету на її підтримку. Формування персоналу системи безпеки.*

Керівники служби безпеки підприємства, разом з працівниками, провідними фахівцями фірми розробляють **Положення про систему фінансово-економічної** безпеки підприємства, основу якої складає концепція системи економічної безпеки підприємства. Положення про систему економічної безпеки підприємства подається на розгляд Раді безпеки підприємства та при узгодженні затверджується керівником підприємства та приймається для виконання.

Після затвердження Положення про систему економічної безпеки у процесі формування її персоналу та матеріально-технічної бази починається активна розробка Програм і планів роботи по окремих напрямках і структурах системи безпеки, зведення їх в єдину систему і втілення в практичну діяльність.

В програмах і планах системи захисту та його окремих складових повинна послідовно проводитись концепція захисту підприємства. Тому, визначаючи об'єкти безпеки, цілі і задачі їх захисту, необхідно уникати загального перерахування проблем, загальних речень, декларування необхідності окремих дій.

5. *Безпосередня побудова СЕБ підприємства.*

6. *Експертна оцінка дієвості побудованої СЕБ, доведення її до досконалості.*

Формування системи безпеки і насамперед створення її органів (суб'єктів) залежить від багатьох факторів.

Питання 2. Структура системи фінансово-економічної безпеки підприємства

В організаційному відношенні система безпеки суб'єкта господарювання визначається окремими функціональними та організаційними особливостями об'єкта захисту. Передусім, щоб захищати конкретний об'єкт, варто мати інформацію про джерела і характер небезпеки. На її підставі визначаються методи захисту, нормативна база, організаційні структури і здійснюється безпосередній захист. Це визначає функціональний аспект структури системи економічної безпеки. Таким чином, з урахуванням функціональних особливостей, потреба в інформації про джерела і характер небезпеки з одного

боку і безпосереднього відбиття небезпеки - з іншого, потребують визначення в системі безпеки двох основних підрозділів:

- підсистему виявлення джерел загроз і небезпек та їх моніторингу в зовнішньому середовищі (ділову розвідку);
- підсистему захисту фірми від загроз та небезпек.

В економічному, як і воєнному двобою, більше шансів отримати перемогу є у того, хто має більше інформації про супротивника. В економічному середовищі необхідність ділової розвідки посилюється конкурентною боротьбою, коли суперники намагаються довідатись про наміри конкурентів, методи і засоби отримання більш високих прибутків. Тому в системі безпеки фірми повинна бути підсистема ділової розвідки. Головна функція підсистеми ділової розвідки - одержання інформації про загрози і небезпеки в зовнішньому середовищі фірми.

Друга і більша складова системи фінансово-економічної безпеки - це підсистема захисту. Головна її функція - відбиття небезпечних дій проти фірми з зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть порушити її статус, структуру, позбавити доходів, призвести до втрати статусу та іміджу.

В функціональному відношенні кожна підсистема вирішує власні завдання у декількох напрямках. Ділова розвідка проводиться відносно окремих суб'єктів в зовнішньому середовищі з метою отримання інформації про їх структури і плани. Якщо вона обслуговує велику корпорацію або промислово-фінансовий комплекс, то в її складі можуть бути структури, що ведуть промислову розвідку (технічний стан, технології, ресурси, НДДЕР), комерційну розвідку (фінансовий стан, витрати, прибутки, маркетинг тощо). В організаційному відношенні це може бути агентурна розвідка, технічна розвідка та ін.

Економічний захист проводиться також по окремих напрямках розвитку небезпеки відносно виробництва, технологій, досліджень, фінансів, маркетингу, управління, майна, персоналу, інформації тощо і від дій окремих суб'єктів.

Фахівцями рекомендована наступна структура системи фінансово-економічної безпеки підприємства:

- служба безпеки (СБ) підприємства;
- інші структурні підрозділи підприємства;
- вертикальний зв'язок прикриття;
- наявність корисних зв'язків у зовнішньому середовищі;
- вигідне розміщення в зовнішньому середовищі;
- аутсорсінгові ресурси;
- раціональна бізнес-схема;
- запасні позиції та варіанти поведінки;
- інформаційне й організаційне прикриття;
- необхідні інфраструктура і ресурси;
- підсистема реактивного захисту;
- підсистема захисту в екстремальних умовах.

Сформована система фінансово-економічної безпеки на підприємстві повинна носити попереджальний характер, а основними критеріями оцінки її надійності й ефективності повинні бути:

- забезпечення стабільної роботи підприємства, схоронності та збільшення фінансових і матеріальних цінностей;
- попередження кризових ситуацій, у тому числі різних надзвичайних подій, пов'язаних з впливом «зовнішніх» й/або «внутрішніх» загроз.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте форми організації системи захисту фірми.
2. Які завдання стоять перед системою безпеки фірми?
3. Охарактеризуйте функції системи захисту.
4. Чим визначається структура системи захисту?
5. Охарактеризуйте порядок формування системи захисту фірми.
6. В чому є особливості формування персоналу системи захисту?

ТЕМА 4. ФІНАНСОВА СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

План самостійної роботи:

1. Сутність фінансової складової економічної безпеки підприємства.
2. Оцінка стану фінансової безпеки підприємства.

Методичні рекомендації

Питання 1. Сутність фінансової складової економічної безпеки підприємства

Найважливішою складовою економічної безпеки підприємства є фінансова. Її значимість не залежить від галузевої специфіки підприємства. Це обґрунтовується, насамперед, самою сутністю підприємства, тобто господарською діяльністю, яка спрямована на отримання максимального прибутку або підприємницького доходу. Крім того, саме фінансові результати та фінансовий стан підприємства характеризують його спроможність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та адаптуватися до існуючого ринкового механізму.

Оцінювання поточного рівня забезпечення фінансової складової економічної безпеки підприємства здійснюється за декількома напрямками аналізу:

- аналіз фінансової звітності підприємства за результатами його фінансово-господарської діяльності (аналіз структури капіталу підприємства, його платоспроможності і фінансової стійкості, структури витрат, прибутків і рентабельності, заборгованості, інші напрями фінансового аналізу);
- аналіз конкурентних переваг і порівняльний аналіз із підприємствами-конкурентами;
- аналіз асортименту продукції, що випускається або реалізується;
- аналіз рівня і якості менеджменту підприємства;
- аналіз кваліфікації та інтелектуального потенціалу підприємства;
- аналіз поставок і клієнтури підприємства;
- аналіз ринку цінних паперів підприємства.

Підсумковим етапом оцінки поточного рівня економічної безпеки підприємства відносно її фінансової складової є етап оцінки ефективності діяльності підприємства та його відповідних підрозділів щодо запобігання можливих негативних впливів на фінансову складову економічної безпеки підприємства. Цей аналіз здійснюється за методикою оцінюванні збитків, відвернутих чи яких зазнало підприємство внаслідок реалізації запланованого комплексу заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства в цілому та її фінансової складової, зокрема.

Про ослаблення фінансової складової економічної безпеки свідчать:

- зниження ліквідності підприємства;
- підвищення кредиторської та дебіторської заборгованості;

- зниження фінансової стійкості тощо.

Питання 2. Оцінка фінансової безпеки підприємства

Для оцінки фінансового стану (фінансової безпеки) підприємства використовують такі групи показників: - прибутковості; - ділової активності; - фінансової стійкості; - платоспроможності; - майнового стану.

1. **Показники прибутковості (рентабельності).** Рентабельність є відносним показником прибутковості виробництва. Економічна сутність рентабельності розкривається через систему показників, зростання яких оцінюється як позитивна тенденція.

- 1) рентабельність активів.
- 2) рентабельність власного капіталу.
- 3) рентабельність акціонерного капіталу.
- 4) рентабельність продажів (норма чистого прибутку).
- 5) рентабельність продукції (робіт, послуг).

2. **Показники ділової активності.** Оцінка ділової активності – це та основа, на якій ґрунтуються раціональні й розумні рішення про обсяги та об'єкти витрачання ресурсів. Ділова активність підприємства є досить широким поняттям і практично охоплює всі аспекти його роботи. Специфічними показниками тут слугують оборотність активів і товарно-матеріальних запасів, дебіторська і кредиторська заборгованість.

- 1) оборотність активів.
- 2) тривалість обороту активів.
- 3) оборотність товарно-матеріальних запасів.
- 4) тривалість обороту матеріальних запасів.
- 5) середній термін оплати дебіторської заборгованості.
- 6) середній термін оплати кредиторської заборгованості.
- 7) коефіцієнт ефективності підприємництва.

3. **Показники фінансової стійкості.** З позиції довгострокової перспективи, фінансова стійкість підприємства характеризується структурою джерел коштів підприємства, залежністю від зовнішніх інвесторів та кредиторів. Джерелами коштів підприємства є власний та запозичений капітал. Співвідношення між ними дозволяє оцінити довгострокову платоспроможність підприємства.

Важливими показниками, що характеризують фінансову стійкість підприємства, є:

- коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) чи питома вага власного капіталу в його загальній сумі;
- коефіцієнт фінансової залежності (частка позикового капіталу в загальній валюті балансу);
- плече фінансового важеля чи коефіцієнт фінансового ризику (відношення позикового капіталу до власного).

4. Платоспроможність (ліквідність). Одним з показників, що характеризують фінансову стійкість підприємства, є його платоспроможність (ліквідність), тобто можливість наявними грошовими ресурсами вчасно погашати свої платіжні зобов'язання. Платоспроможність є зовнішнім проявом фінансового стану підприємства, його стійкості.

- 1) загальна (поточна) ліквідність.
- 2) коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності.
- 3) коефіцієнт абсолютної ліквідності.

5. До показників, що характеризують майновий стан підприємства відносять:

- 1) робочий капітал підприємства (власні оборотні кошти).
- 2) питома вага власних оборотних коштів.

6. Ступінь фінансової безпеки. Ступінь фінансової безпеки характеризують такими показниками:

$\pm E_c$ – нестача або надлишок власних оборотних коштів, необхідних для формування запасів і покриття витрат, пов'язаних з господарською діяльністю підприємства;

$\pm E_m$ – нестача або надлишок власних оборотних коштів, а також середньо- та довгострокових кредитів;

$\pm E_n$ – нестача або надлишок загального обсягу оборотних коштів (враховуючи й короткострокові кредити).

Залежно від величини оцінюваних показників розрізняють 5 областей фінансової стійкості:

1) абсолютна фінансова стійкість і абсолютна безпека, коли підприємству досить власних коштів (джерел) для формування запасів і покриття витрат:

$$\pm E_c \geq 0, \pm E_m \geq 0, \pm E_n \geq 0;$$

2) нормальна фінансова стійкість і нормальний рівень безпеки, коли підприємство обходиться власними джерелами формування запасів і покриття витрат:

$$\pm E_c \approx 0, \pm E_m \approx 0, \pm E_n \approx 0;$$

3) нестабільна фінансова стійкість і нестабільний рівень фінансової безпеки, коли підприємству недостатньо власних оборотних коштів, нестача яких компенсується середньо- та короткостроковими кредитами:

$$\pm E_c < 0, \pm E_m \geq 0, \pm E_n \geq 0;$$

4) критичний фінансовий стан та критичний рівень фінансової безпеки, коли підприємству недостатньо власних обігових коштів і воно залучає короткострокові кредити (крім середньо- та довгострокових):

$$\pm E_c < 0, \pm E_m < 0, \pm E_n \geq 0;$$

5) кризове фінансове становище та кризовий рівень фінансової безпеки, підприємству не вистачає ні власних, ні позикових коштів, і воно перебуває на стадії банкрутства:

$$\pm E_c < 0, \pm E_m < 0, \pm E_n < 0.$$

Питання для самоперевірки:

1. Визначити поняття фінансової складової економічної безпеки підприємства.
2. Які групи показників розраховують при оцінці фінансової безпеки?
3. Охарактеризуйте основні показники оцінки фінансової безпеки підприємства.

ТЕМА 5. СПОСОБИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

План самостійної роботи:

1. Забезпечення фінансової складової економічної безпеки підприємства.
2. Забезпечення інвестиційної безпеки фірми.
3. Захист фірми від фінансових шахрайств.
4. Страхування виробничих бізнес-ризиків як форма фінансового захисту фірми.
6. Страхування фінансових ризиків.

Методичні рекомендації

Питання 2. Забезпечення інвестиційної безпеки фірми

Інвестиційна діяльність фірми забезпечує її зростання та розвиток. Тому інвестиційна безпека фірми в системі захисту стає однією найбільш важливих складових. Включення механізмів фінансового істуту інвестиційних проектів починається з моменту визначення ділей інвестиційної діяльності. Передусім, цілі інвестиційних проектів повинні відповідати інтересам бізнесу фірми, її місії і не суперечити чинному законодавству та діловій етиці.

В стратегічних зонах господарювання, на які орієнтуються інвестиційні проекти, аналізуються і оцінюються, з точки зору безпеки, стан кон'юнктури, динаміка її привабливості і рентабельності, можливих ризикових ситуацій і небезпеки, визначається ймовірність неприємного підсумку інвестиційної діяльності для фірми. Якщо інвестиційна діяльність здійснюється сумісно з партнерами, цілі та наміри останніх підлягають оцінці, з точки зору ділової чистоти.

На підставі визначених оцінок розробляється безпечна інвестиційна стратегія і засоби захисту. Серед них на першому місці є:

- економічна і правова оцінка захисту інтересів фірми в інвестиційних проектах;
- вибір стратегії управління інвестиційними проектами з точки зору безпеки;
- контроль і корегування програми управління інвестиціями з точки зору їх безпеки.

Процес інвестиційного захисту спирається на наступні правила управління фінансовими ризиками:

- а) не вступати в угоди з інвестиційних проектів низького рівня ділової чистоти;
- б) не варто в інвестиційних проектах ризикувати в більшій мірі, ніж дозволяє власний капітал;
- в) треба враховувати можливі наслідки фінансового ризику;
- г) не варто ризикувати усім капіталом заради малої вигоди;
- д) позитивне рішення з інвестиційного проекту приймається тільки при відсутності сумнівів;

е) при наявності сумнівів в інвестиційних проектах приймаються тільки негативні рішення;

є) свобода інвестиційної діяльності і прийняття конкретних рішень забезпечується тільки при наявності альтернативних можливостей.

Питання 3. Захист фірми від фінансових шахрайств

Шахрайство як спосіб злочину сьогодні дуже розповсюджене явище внаслідок того, що воно, з точки зору злочинця, є більш «ефективним». В порівнянні з розкраданням шахрайство приносить на порядок вищий кримінальний прибуток. Іншою особливістю шахрайства є труднощі доведення його злочинності.

Шахрайство, як злочинне явище, спрямоване, в першу чергу, привласнення ресурсів, як джерела доходів, і, по-друге, власне на самі доходи. Це не виключає можливості використання шахрайських заходів у процесі технологічної і виробничої діяльності, але ж знов кінцевою метою є незаконне привласнення ресурсів і доходів. Чим вище прибутковість економічних ресурсів, чим більш високий рівень доходів, тим більш вони привабливі для шахраїв.

Шахрайство застосовується з боку окремих фізичних та юридичних осіб проти окремих громадян, фірм, організацій та установ і держави. Шахрайства можуть надходити від окремих фізичних осіб та фірм, як резидентів та і нерезидентів. У даному випадку нас цікавить проблема захисту від шахрайства юридичної особи, конкретно - фірми.

У внутрішньому середовищі фірми шахрайства можуть бути здійснені вмасними працівниками. У зовнішньому середовищі шахрайські методи вчинення злочинів проти фірми застосовуються фізичними та юридичними особами, які є резидентами і нерезидентами. Особливістю шахрайства, як злочину, є незаконне привласнення ресурсів і доходів на підставі незаконного, оманливого привласнення права на нього. Якщо шахрайства відбуваються за допомогою злочинів з цінними паперами, інвестиційними ресурсами і доходами фірми, то вони здійснюються у її фінансовій сфері.

Протидії шахрайству:

1. бути обережним, коли вступаєте в ділові зв'язки з новим парті пером. Треба ретельно перевірити усі його атрибути як юридичної особи (адресу, телефони, поштову скриньку, рахунки тощо). Не варто вступати в ділові контакти з партнером, який спілкується з вами за допомогою телефону та автовідповідача, не має постійної адреси, банківського рахунку та ідентифікаційного коду;

2. бути обережним, коли у вашого постійного партнера змінилось керівництво (ніхто не дасть гарантії, що воно вас не залишить);

3. ретельно перевіряйте професійні рекомендації, які видані партнерові від інших фірм чи фізичних осіб (їх взагалі може не існувати, або вони можуть бути підроблені);

4. настороженість повинні викликати факти нарощення обсягів замовлень товарів та послуг, їх пропозицій з одночасними проханнями відстрочки розрахунків або, навпаки - передплат.

Питання 4. Страхування виробничих бізнес-ризиків як форма фінансового захисту фірми

Особливу роль в захисті бізнесу фірми відіграє страхування. У своїй сутності страхування має функції захисту і превенції. Але варто одразу ж попередити, що страховики надають гарантії захисту проти ризику небезпеки, але не проти небезпеки, яка викликана невідомістю. На цей час в Україні страхування не має широкого застосування. Освоєння страхового поля за оцінками фахівців складає приблизно 10-12 відсотків. Це підтверджується іншими непрямими показниками. Питома вага страхових послуг у Валовому внутрішньому продукті України складає трохи більше 1 відсотку в той час, коли у країнах з розвинутою ринковою економікою він складає 10-12 відсотків.

Страхування може використовуватись для захисту від усіх ризиків як природного, так антропогенного та антропогенно-природного походження (наприклад, стихійного лиха, відповідальності за екологічне забруднення, розкрадання, вандалізму тощо). Воно здійснюється на ринках страхування життя та дожиття, страхування бізнесу та страхування відповідальності в обов'язковому та добровільному порядку.

Питання 5. Страхування фінансових ризиків

Вищою формою захисту бізнесу є страхування фінансових ризиків. Найбільш розповсюдженим є страхування різного роду кредитів, а також фінансових угод на фондових біржах.

Передусім, страхуються **товарні кредити**. Цей вид фінансового страхування розповсюджено у світовій торгівлі (більше загального обсягу здійснюється на умовах товарного кредиту). Страхувальником і є продавець товару, який надає банку (фактору) розрахункові документи і отримує від нього плату з врахуванням комісійних. Покупець отримує товар і розраховується з банком, а страховик гарантує банку повернення кредиту.

Страхування інвестиційних кредитів у товарній формі у всьому світі кваліфікується як лізинг. В своєму розвитку лізинг пройшов безпосередню, фінансову і страхову форми. При **фінансовому лізингу** ступінь захисту економічних інтересів фірми підвищується внаслідок того, що лізингову продукцію він продає фінансовому посереднику (банку, холдингу, інвестиційній компанії тощо), а останній передає її на умовах лізингу споживачеві. Окрім орендної плати, фінансовий посередник встановлює ще й ризикову надбавку. Але для споживача ця схема також недостатньо вигідна тому, що фінансовий посередник, як і в схемі делькредере, не в змозі вирівняти ризики, а тому ризикові надбавки до ціни бувають високі.

Ситуація значно поліпшується і для посередника, і для споживача на умовах *страхового лізингу*. Тут включається в кредитні стосунки ще і страховик. Він гарантує ризик неповернення кредиту фінансовому посереднику з боку споживача. У страховика більше можливостей вирівняти ризики внаслідок масового проведення страхових операцій, а тому і ризикова надбавка до ціни нижча. При умовах фінансового ризику гарантуються ризики не тільки виробника, але і фінансового посередника.

Значно поліпшуються гарантії ризиків виробників, продавців і фінансистів при *страхуванні споживчих кредитів*. Як відомо, за умов радянської неринкової економіки гарантування споживчих кредитів здійснювалось працедавцем. За умов ринкової економіки в кредитні стосунки продажу споживчих товарів включаються банки і страховики. Перші кредитують купівлю споживчих товарів, інші надають гарантії. Сьогодні в Україні це робиться під заставу переважно тих товарів довготермінового споживання, які одержуються на умовах кредиту.

Питання для самоперевірки:

1. Як класифікуються джерела фінансової небезпеки фірми?
2. Які правила управління інвестиційними ризиками Вам відомі?
3. Яка фінансова діяльність фірми, банку, тощо може служити ознакою відмивання «брудних» грошей?
4. Які методи здійснення фінансових шахрайств Вам відомі?
5. Які зовнішні ознаки можуть свідчити про можливе шахрайсті з боку фірми?
6. Які види страхування використовуються для фінансового захисту фірми?
7. Які види страхування фінансових ризиків Вам відомі?

Розділ 2. СКЛАДОВІ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 6. БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІЙ І КАДРОВІЙ СФЕРАХ

План самостійної роботи:

1. Сутність інтелектуальної та кадрової складових економічної безпеки.
2. Забезпечення інтелектуальної і кадрової складових економічної безпеки.
3. Кадри як внутрішня загроза безпеці підприємств.
4. Етапи і процедури відбору персоналу.
5. Функції і завдання кадрової служби у сфері забезпечення економічної безпеки.

Методичні рекомендації

Питання 1. Сутність інтелектуальної та кадрової складових економічної безпеки

Належний рівень економічної безпеки значною мірою залежить від інтелекту і професіоналізму кадрів, що працюють на підприємстві. Негативно впливають на цю складову звільнення провідних висококваліфікованих працівників, що призводить до ослаблення інтелектуального потенціалу; зниження частки інженерно-технічних працівників і науковців у загальній чисельності працівників; зниження винахідницької та раціоналізаторської активності; зниження освітнього рівня працівників. За інтелектуальну складову економічної безпеки на підприємстві відповідають служба з персоналу і особисто головний інженер.

Склад кадрів безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки на підприємстві. Негативний вплив на кадрову складову мають:

Внутрішні загрози:

- невідповідність кваліфікації працівників вимогам до них;
 - недостатня кваліфікація працівників;
 - слабка організація системи управління персоналом;
 - слабка організація системи навчання;
 - неефективна система мотивації;
 - помилки в плануванні ресурсів персоналу;
 - зниження кількості раціоналізаторських пропозицій та ініціатив;
 - відхід кваліфікованих працівників;
 - працівники зорієнтовані на вирішення внутрішніх тактичних завдань;
 - працівники зорієнтовані на дотримання інтересів підрозділу;
- відсутність корпоративної політики або вона «слабка»;
- неякісні перевірки кандидатів для приймання на роботу.

Без сумніву, менеджери з персоналу можуть продовжити цей список, що їй треба зробити, проаналізувавши стан кадрової роботи з огляду на безпеку як беззбиткову складову трудових відносин на підприємстві.

Зовнішні загрози:

- умови мотивації у конкурентів краці (неважко за такого розкладу спрогнозувати перехід фахівців до конкурентів);
- настанова конкурентів на переманювання;
- тиск на працівників ззовні;
- потрапляння працівників у різні види залежності;
- інфляційні процеси (не можна не враховувати під час розрахунку заробітної плати і прогнозувати її динаміку).

За цю складову економічної безпеки має відповідати служба з персоналу підприємства.

Головними групами критеріїв безпосередньо в кадровій безпеці є показники:

- чисельного складу персоналу та його динаміки;
- кваліфікації й інтелектуального потенціалу;
- ефективності використання персоналу;
- якості мотиваційної системи.

Установивши спеціальні критерії і визначивши їх параметри, кадрова служба, крім того, зобов'язана:

1. Забезпечити розроблення поточних і планових значень показників кадрової безпеки для стратегічного і оперативного планування.
2. Здійснювати постійний моніторинг установлених показників у сфері своєї відповідальності.
3. Надавати з різною періодичністю і в певному обсязі дані звітності за станом «своїх» критеріїв.
4. негайно повідомляти в орган управління і службу безпеки при отриманні сигналу щодо негативного відхилення значення показника або про зміну напряму тенденцій планових величин.
5. Брати участь у розробленні й реалізації сценаріїв і заходів щодо стабілізації параметрів діяльності підприємства тощо.

Питання 2. Забезпечення інтелектуальної і кадрової складових економічної безпеки

Забезпечення інтелектуальної і кадрової складових економічної безпеки охоплює взаємопов'язані і водночас самостійні напрями діяльності того чи іншого суб'єкта господарювання:

- *перший* зорієнтований на роботу з персоналом фірми, на підвищення ефективності діяльності всіх категорій персоналу;
- *другий* - на збереження й розвиток інтелектуального потенціалу, тобто сукупності прав на інтелектуальну власність або на її використання (у

тому числі патентів і ліцензій) та на поповнення знань і професійного досвіду працівників підприємства (організації).

На першій стадії процесу забезпечення цієї складової економічної безпеки оцінюють загрози негативних дій і можливі наслідки їх. Серед основних негативних впливів на економічну безпеку підприємства виокремлюють недостатню кваліфікацію працівників тих чи тих структурних підрозділів, їх небажання або нездатність приносити максимальну користь своїй фірмі. Вони можуть бути зумовлені низьким рівнем управління персоналом, браком коштів на оплату праці окремих категорій працівників підприємства (організації) чи нераціональними витратами.

Процес планування та управління персоналом спрямований на забезпечення належного рівня економічної безпеки, має охоплювати організацію системи підбору, наймання, навчання і мотивації праці необхідних працівників, зокрема, матеріальні та моральні стимули, престижність професії і волю до творчості, забезпечення соціальними благами.

У зарубіжній і вітчизняній практиці управління трудовими ресурсами використовують переважно такі показники:

$$\begin{aligned} \text{Плинність персоналу} &= \frac{\text{Кількість звільнених з усіх причин}}{\text{Середньооблікова чисельність}} \\ \text{Стабільність або "відданість" персоналу (середній стаж роботи на підприємстві)} &= \frac{\text{Загальна сума років роботи на підприємстві всього персоналу}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \\ \text{Рівень дисципліни (кількість неявок на роботу)} &= \frac{\text{Неявки на роботу (людино-днів)}}{\text{Середньооблікова чисельність (людино-днів)}} \\ \text{Відповідність кваліфікації працівників ступеню складності виконуваних ними робіт} &= \frac{\text{Середній тарифний розряд групи працівників}}{\text{Середній тарифний розряд робіт, які вони виконують}} \\ \text{Співвідношення чисельності окремих категорій працівників} &= \left\{ \begin{aligned} &= \frac{\text{Чисельність висококваліфікованих і кваліфікованих працівників}}{\text{Загальна кількість працівників}} \\ &= \frac{\text{Чисельність основних працівників}}{\text{Чисельність допоміжних працівників}} \\ &= \frac{\text{Чисельність працівників, зайнятих безпосередньо у виробництві}}{\text{Чисельність працівників апарату управління}} \end{aligned} \right. \end{aligned}$$

Ці та інші аналітичні показники (коефіцієнти) порівнюють з аналогічними у споріднених підприємствах або аналізують у динаміці. Треба також

враховувати, що вони характеризують тільки потенціал персоналу та його відповідність іншим факторам та умовам виробництва.

Питання 3. Кадри як внутрішня загроза безпеці підприємств

Більшість керівників вважають, що безпека комерційного підприємства не стосується компетенції управління персоналом. Для цього існує спеціальна служба, яка працює з кадрами.

Насправді, крім зовнішніх загроз безпеці компанії, як зазначалося, існують і внутрішні, такі, що виникають з боку її власного персоналу. Тут не йдеться навіть про економічну загрозу, яка може виникнути через чиюсь халатність, некомпетентність або просту випадковість. Мається на увазі цілком свідомі крадіжки, саботаж, хабарництво, розголошення комерційної таємниці та інші недобросовісні дії працівників.

На думку американських експертів, вони завдають корпораціям США на порядок більших збитків, ніж індустріальне шпигунство.

Тому: а) забезпечення внутрішньої безпеки має бути постійним, цілеспрямованим і чітко усвідомлюваним компонентом кадрової політики підприємства; б) загрозам фірми з боку власного персоналу неможливо запобігти повністю, але ними можна управляти і звести їх до мінімуму; в) вище керівництво компанії може і повинно відігравати провідну роль у цьому шитанні й інтегрувати дії відповідних підрозділів, передусім служб безпеки і управління персоналом.

Питання 4. Етапи і процедури відбору персоналу

Перевірка рекомендацій. Однією з ефективних процедур відбору є вивчення рекомендацій з минулих місць роботи кандидата, а також перевірка цих відомостей. Останнім часом працедавці дедалі частіше почали застосовувати цей спосіб отримання додаткової інформації і активно використовувати її під час прийняття рішень.

Якщо менеджер з персоналу не використовує чужу думку про кандидата, він при цьому звужує свою власну думку про результати співбесіди. Тут не буває зайвої чи непотрібної інформації - усю буде використано для оцінки претендента.

Існують різні форми отримання характеристик від зовнішніх суб'єктів. Іноді кандидат з власної ініціативи приносить «рекомендацію», але її все одно доведеться перевіряти. Або менеджер з персоналу сам звертається до попереднього працедавця (а то й до кількох) з певними запитаннями щодо претендента на посаду.

Варто почати з того, що попросити кандидата на посаду описати тричотири останні реальні (не за трудовою книжкою) місця роботи із зазначенням імен керівників, адрес і контактних телефонів. Вже на цій стадії заповнення анкети деякі кандидати починають дивитися в стелю, згадуючи, з ким же вони працювали минулого року, «висмоктувати» телефони з пальця і т. п.

Дехто називає організації, які збанкрутували, говорить, що працював «не за договором» тощо. Це може зародити деякий сумнів у правдивості інформації претендента і зумовити необхідність перевірки її.

Зазвичай доцільно, щоб менеджери з персоналу отримали усну характеристику на колишнього працівника від різних посадових осіб за рівнями.

При цьому менеджер з персоналу зв'язується за місцем колишньої роботи зі своїм колегою і просить стисло описати його позитивні й негативні якості претендента. Крім того, менеджер розмовляє з безпосереднім керівником кандидата.

У разі приймання на роботу матеріально відповідальних осіб і керівників середньої ланки це робить начальник або працівник служби безпеки, контактуючи зі своїми колегами зі служби безпеки колишнього працедавця.

Якщо йдеться про посаду топ-менеджера, то для отримання інформації про нього можна задіяти керівника підприємства, який у розмові з попереднім директором кандидата з'ясує інформацію, що цікавить компанію.

Таким чином, характеристики чи рекомендації, компетентна зовнішня і незалежна думка про кандидата є вагомими при ухваленні рішення про його працевлаштування, і нехтувати ними не варто.

Психологічне тестування. Окрім психологічних тестів професійного відбору, застосовують також певні методи відбору з огляду на безпеку претендентів, особливо коли потрібно з'ясувати: залежність їх від наркотиків і алкоголю; пристрасть до азартних ігор; схильність кандидата до здійснення протиправних дій, зухвалих і необдуманих вчинків у разі виникнення певних обставин; інші ознаки, що свідчать про морально-психологічну нестійкість кандидата і т. ін.

Взаємодія зі службою безпеки. Нагадаємо, що кадрова служба взаємодіє зі службою безпеки при відборі персоналу тоді, коли необхідно проводити різні перевірки:

- за «міліційними» реєстрами про судимість, істотні адміністративні стягнення, загублені паспорти, наявність розшукових справ та ін.;
- відповідності реєстрації за місцем проживання (перебування);
- кредитної історії через служби безпеки або кредитні відділи банків, що надають кредити;
- наявності зв'язків у кримінальному світі, зокрема через родичів;
- наявності нерухомого і рухомого (автомобілів) майна, зокрема відповідно до заявленого;
- участі в капіталі (установчому, акціонерному) юридичних осіб; документів (диплом, паспорт) на відповідність їх форми і змісту дійсності і т. ін.

Форма цієї процедури розподілу компетенції при відборі кандидатів залежить від рівня вакансії.

Матриця відповідності. Застосування процедур відбору до кандидатів на конкретні посади, а також взаємодія між підрозділами регламентуються за авторською методикою у вигляді певної матриці відповідності. При цьому всю інформацію розмішують у вигляді таблиці.

Її будують так: у лівій колонці дають перелік усіх посад згідно зі штабним розписом, а у верхньому рядку - зазначають використані на підприємстві конкретні процедури відбору; на перетині рядків і колонок вказують, застосується чи ні для даної посади ця процедура відбору.

Така матриця, крім свого основного завдання, дає змогу провести «інвентаризацію» методів відбору кандидатів і розписати взаємодію кадрової служби і служби безпеки, а отже, визначити, хто відповідальний за проведення конкретної процедури. Крім того, в рамках одного методу, наприклад анкетування, можна зазначити кілька елементів цієї процедури: емоційна оцінка змісту анкети, повнота заповнення, ступінь підтвердження вказаних відомостей тощо.

За допомогою такої матриці відразу можна наочно розібратися в тому, для кого і які інструменти треба застосовувати. Адже важливою при цьому є розумна «економія» засобів перевірки кандидатів.

Останньою процедурою відбору є співбесіда або інтерв'ювання.

Відбір кандидатів. Практично всі методи відбору мають на меті виявлення не достойності кандидатів, а їх параметрів, неприйнятних для позитивного рішення про працевлаштування. Наприклад, коли служба безпеки перевіряє наявність судимості, то насамперед намагається виявити судимих кандидатів. А коли оцінюєш зміст анкети претендента, то мимовільно вишукуєш негативні чинники.

Питання 5. Функції і завдання кадрової служби у сфері забезпечення економічної безпеки

Повноваження. Для правильного розуміння своєї ролі в забезпеченні життєдіяльності компанії кадрова служба повинна мати відповідні повноваження щодо гарантування економічної безпеки. Ці повноваження насамперед мають бути публічно делеговані й документовані. Роль носія цих повноважень мають чітко розуміти працівники цього підрозділу й керівники бізнесу. Адже кадрові служби - це не відділи кадрів радянських часів, не механізм із приймання на роботу і звільнення, це один із найважливіших ресурсів підприємства, що забезпечує його стійкість на ринку.

Одним із узгоджених повноважень кадрової служби при гарантуванні кадрової безпеки має бути безпосередній доступ її посадових осіб до відповідних корпоративних ресурсів: плани стратегічного розвитку (або стратегічні плани розвитку) компанії; інформаційні масиви, зокрема конфіденційного характеру; аналітика; внутрішньофірмові й зовнішні дослідження; фінанси на відповідні програми кадрової безпеки (на залучення кваліфікованих кадрів, на управління лояльністю) тощо.

Наступне повноваження полягає і в праві, і в обов'язку кадрової служби брати участь у розробленні документаційного гарантування безпеки. У Трудовому кодексі, наприклад, зазначено документи, які безпосередньо впливають на безпеку підприємства. Кадрова служба якраз і зобов'язана

забезпечити їх наявність, правильність і відсутність негативних юридичних наслідків. До таких документів передусім належать:

- трудовий договір;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- договір про повну індивідуальну (колективну) матеріальну відповідальність;
- документація з охорони праці та ін.

Крім того, до складу «паперового» гарантування безпеки, що перебуває в прямій компетенції служби, входить документування дисциплінарної практики на підприємстві і в підрозділах.

Правом кадрової служби в межах її повноважень є пряма або опосередкована участь, ініціатива та експертна робота зі створення документації, пов'язаної з безпекою, наприклад, пакету документів щодо забезпечення збереження конфіденційної інформації або положення про внутрішньофірмову «гарячу лінію».

На підприємстві має бути регламентований і описаний розподіл компетенцій в цій галузі з колегами із служби безпеки та інших підрозділів. Іноді для цього створюють «Положення про взаємодію у сфері гарантування безпеки».

Результативність у системі кадрової безпеки залежить від чіткої і ефективної взаємодії підрозділів. Відповідно до принципів розподілу повноважень і компетенції, в кожній компанії мають бути утворені горизонтальні зв'язки управління активами (часом, фінансами, людьми, інформацією) між кадровою службою та іншими службами і відділами.

Взаємодія зі службою безпеки, як правило, зводиться тільки до питань перевірки кандидатів на посади. Крім перевірок, є й інші види взаємодії зі службою безпеки. Наприклад, співпраця при оцінюванні надійності кандидатів і працівників, постійний обмін неофіційною інформацією, участь у розробленні програм фізичного захисту персоналу, участь служби безпеки в процедурах звільнення працівників, спільна участь у комісіях під час розгляду матеріальної відповідальності та ін.

Взаємодію з фінансовими підрозділами доцільно налагоджувати при вирішенні питань поточних заборгованостей працівників, що важливо для підготовки до звільнення, в процесі планування корпоративних фінансових ресурсів на гарантування кадрової безпеки (навчання, мотивація, страхування та ін.), розрахунку й нарахування заробітної плати та інших елементів компенсаційного пакету. Взаємодія із цими підрозділами не така проста, як здається на перший погляд. Директор (менеджер) з персоналу повинен уміти чітко й аргументовано довести необхідність виділення достатніх на заходи кадрової безпеки засобів у межах відведеного бюджету і вказати при цьому цілі, які можуть бути досягнуті за допомогою цих заходів.

Взаємодія з суб'єктами процесу розвитку (керівники навчальних центрів, тренери, консультанти, психологи та інші фахівці, що беруть участь у тому чи іншому виді навчання працівників компанії). Навчання сприяє розвитку компанії, зміцненню її конкурентоспроможності, безпеки і стійкості на ринку.

Тобто саме по собі навчання в різних формах - вже посилення кадрової безпеки, і кадрова служба повинна планувати й організувати цю роботу.

Взаємодія у сфері кадрової безпеки з профспілковими організаціями нині є очевидною з питань, що в колективних договорах відображають права і обов'язки працівників у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства, з питань участі профкому в процедурах звільнення і інших випадках, регламентованих трудовим законодавством.

Комунікації. Передусім потрібно виділити можливість прямого виходу на керівництво підприємства при отриманні сигналу про порушення в системі кадрової безпеки. Вихід має бути не тільки прямим, тобто без посередників, а й оперативним, екстреним у разі потреби. Важливим є також оперативний зв'язок керівника кадрової служби з начальником служби безпеки.

Має значення і комунікаційний канал, призначений для підтримання доброзичливих контактів з територіальними органами інспекції з праці. Навіщо? Не тільки для налагодження «хороших» зв'язків, а й для отримання «гарячої» інформації про зміни в трудовому законодавстві, про трактування цих новацій самими інспекціями і т. ін. Крім того, ці зв'язки потрібні для превентивної роботи щодо запобігання збиткам підприємства у вигляді штрафів, що накладаються державними інспекторами з охорони праці. Невміння налагоджувати і підтримувати такі комунікації дорого коштуватимуть «некомунікабельному» менеджерів з персоналу. У зв'язку з цим звернімо увагу на те, що останнім часом законодавство посилює роль державних інспекцій, надаючи їм нові права й повноваження. Не секрет, що ці органи часто використовуються для конкурентної боротьби, тому від рівня і глибини відносин залежить багато що.

Те саме можна сказати і про військкомати. Їх роль і вплив на бізнес останнім часом також посилюються. Були випадки, коли незговорливого партнера за допомогою корумпованих представників військкомату «упікали» не тільки на військові збори, а й відправляли на дійсну військову службу. І хоча конкретно в цих випадках має втручатися служба безпеки, є питання простіші, але не менш значущі, відповідальність за які несе кадрова служба. Штрафи за порушення військового обліку - це теж збиток і відповідальність, з підприємства прямо з робочого місця відвезли працівників на призовний пункт? Значить, не вдалося їх уберегти - це теж відповідальність та порушення кадрової безпеки.

Щодо комунікацій з професіоналами ринку праці head-hunters, рекрутерами, кадровими агентствами можна сказати, що вони з огляду на безпеку теж дещо повинні робити, зокрема перевіряти і прагнути поставляти надійних кандидатів. Але це ще не все. Варто звернути увагу на те, що можна придбати, маючи довірчі стосунки з постійним партнером - кадровим агентством, наприклад. Можна отримувати (за певних умов) інформацію про параметри мотивації й реальні складові компенсаційного пакету у конкурентів, про нові проекти і напрями діяльності (що не завжди видно з масових оголошень про приймання на роботу, зважаючи на їх брак через комерційну таємницю) та інші дані, аж до відомостей про те, що інше підприємство "замовило" вашого фахівця (профілактика переманювання).

Моніторинг. Це відстеження певних параметрів, а в нашому випадку - видів інформації, одна з найважливіших функцій кадрової служби у гарантуванні кадрової безпеки компанії. *Моніторинг каналів неофіційної (кулуарної) інформації* - завдання, яке не просто потрібно ставити, а й чітко, правильно і зрозуміло визначати. На його відпрацювання потрібно виділяти спеціальні кошти й сили (люди, час і місце). Контроль неформальних інформаційних потоків здійснюють різними способами для відстеження загального рівня мотивації, виявлення неформальних лідерів, ознак падіння авторитету керівництва, отримання будь-якої іншої інформації, аж до конкретних винуватців внутрішніх злочинів. До речі, західний досвід порівняння адекватності різних джерел інформації свідчить, що найрезультативнішим джерелом, наприклад, про внутрішньофірмові порушення і зловживання є приватні повідомлення службовців.

Моніторинг змін у законодавстві. Таке завдання доцільно ініціювати юридичному відділу. Упущення на цій ділянці роботи також дорого коштують.

Моніторинг ринку праці. Частково ми вже торкнулися цієї теми в розділі про комунікації. Тут самостійно, за допомогою наявних ресурсів у вигляді інформації, можна відстежити умови праці й мотивації у конкурентів, стан ринку праці щодо «гарячих» вакансій, рівень безробіття в регіоні і т. ін. Були випадки, коли фахівці підприємства ринку праці не відстежували вчасно ситуацію, і, як наслідок, підприємство «випадало» з ринку праці тоді, коли виробництво або збут вимагали посиленого кадрового потенціалу в короткі терміни, але умови мотивації не змінювалися. Люди не хочуть іти на роботу, і в результаті виходить серйозний провал з великим збитком і мільйонами втраченого прибутку.

Конфліктологія. Конфлікти на підприємстві, в колективах логічно розглядати з позицій кадрової безпеки. За деякими винятками конфлікти, як міжособистісні, так і організаційні, можна розглядати як загрозу безпеці. Тому знання якщо вже не всієї конфліктології, то принаймні її основ є обов'язковим для менеджера з персоналу.

Окрім загальної конфліктології, доцільно виділити її спеціальний розділ - конфлікти персоналу із працівниками охорони і служби безпеки. Останні за своїм профілем прямо пов'язані з безпекою і виникають через відмінність у статусі тих, хто конфліктує, наприклад, тоді, коли топ-менеджер змушений підкорятися простому охоронцеві.

Контроль. Вивчивши і встановивши в компанії певні процедури кадрової безпеки, кадрова служба зобов'язана контролювати виконання працівниками і суміжними підрозділами цих процедур. Принцип постійності і всеохопності контролю працює і тут.

Питання для самоперевірки:

1. Визначити сутність інтелектуальної та кадрової складових економічної безпеки.

2. В чому полягає забезпечення інтелектуальної і кадрової складових економічної безпеки?

3. Охарактеризуйте кадри як внутрішню загрозу безпеці підприємства.

4. Визначити етапи і процедури відбору персоналу.

5. В чому полягають функції і завдання кадрової служби у сфері забезпечення економічної безпеки?

ТЕМА 7. БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА У ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНІЙ І ПРАВОВІЙ СФЕРАХ

План самостійної роботи:

1. Сутність техніко-технологічної складової економічної безпеки.
2. Безпека підприємства в політико-правовій сфері.

Методичні рекомендації

Питання 1. Сутність техніко-технологічної складової економічної безпеки

Техніко-технологічна безпека підприємства (ТТБП) полягає у рівні відповідності застосовуваних на підприємстві технологій найкращим світовим аналогам за оптимізації витрат. До негативних впливів на цю складову належать:

- дії, спрямовані на підрив технологічного потенціалу підприємства;
- порушення технологічної дисципліни;
- моральне старіння використовуваних технологій.

Зовнішніми загрозами послаблення ТТБП можна вважати брак зовнішніх і внутрішніх інвестицій. Труднощі в отриманні довгострокових кредитів від банків не дають змоги поповнювати обігові кошти підприємства і спрямовувати їх на оновлення парку обладнання. Усе це призводить до використання застарілої техніки, технології і до істотної загрози ТТБП.

Підвищення цін на енергоносії, відсутність довгострокових контрактів із постачальниками, неспроможність постачальника - це зовнішні загрози економічній безпеці, які є досить високими. Більш як половину необхідних енергоресурсів Україна закуповує за кордоном, тому підвищення цін на енергоносії призводить до зростання собівартості продукції. Нині матеріальні витрати становлять близько 3/4 усіх витрат на виробництво продукції.

Внутрішні загрози ТТБП - неефективна організація виробничого процесу, недостатньо кваліфіковані працівники, високий ступінь спрацьованості основного капіталу тощо, який на підприємствах України становить 60-70%, а в деяких галузях сягає 80-85%. Така негативна тенденція зростає, тому фінансові ресурси підприємства обов'язково потрібно спрямувати на оновлення техніки і технології.

Внутрішні ресурсні загрози ТТБП виникають унаслідок неефективного управління оборотними засобами підприємства в усі фази виробничого процесу; підготовка до виробництва, незавершене виробництво і реалізація продукції. Проблеми з матеріальними ресурсами стимулюють впровадження у виробництво нових технологічних процесів, які дають змогу виготовити продукцію з меншими матеріальними витратами, вдосконалити систему розрахунків. За цю складову економічної безпеки має відповідати технологічна служба, (здійснювати контроль за технологічною дисципліною, удосконалювати існуючі й розробляти нові ефективні технології).

Процес забезпечення техніко-технологічної складової економічної безпеки звичайно складається з кількох послідовних етапів:

На *першому етапі* проводять аналіз ринку технологій у продукції, аналогічної профілю певного підприємства чи організації-проектувальника (збирання й аналіз інформації про особливості технологічних процесів на підприємствах, котрі виготовляють аналогічну продукцію; аналіз науково-технічної інформації стосовно нових розробок у певній галузі, а також технологій, спроможних здійснити інтервенцію на галузевий технологічний ринок).

На *другому етапі* аналізують конкретні технологічні процеси і виявляють внутрішні резерви для поліпшення використовуваних технологій.

На *третьому етапі* здійснюють:

- а) аналіз товарних ринків за профілем продукції, що виготовляється підприємством, та ринків товарів-замінників;
- б) оцінювання перспектив розвитку ринків продукції підприємства;
- в) прогнозування можливої специфіки необхідних технологічних процесів для випуску конкурентоспроможних товарів.

На *четвертому етапі* переважно розробляють технологічні стратегії розвитку підприємства (виробника продукції), зокрема:

- 1) виявляють перспективні товари з групи (номенклатури, асортименту), що виготовляється підприємством;
- 2) планують комплекс технологій для виробництва перспективних товарних позицій;
- 3) бюджетують технологічний розвиток підприємства на основі оптимізації витрат за програмою технологічного розвитку, за вибору альтернатив, опрацювання власних розробок або за придбання патентів і необхідного устаткування на ринку;
- 4) розробляють загальний план технологічного розвитку підприємства (з відображенням у ньому вибору: альтернативного варіанта технологічного розвитку; строків та обсягів фінансування; відповідальних виконавців);
- 5) складають план власних корпоративних ресурсів відповідно до плану технологічного розвитку підприємства.

На *n'ятому етапі* оперативно реалізують плани технологічного розвитку підприємства в процесі здійснення ним виробничо-господарської діяльності.

Шостий етап є завершальним - аналізують результати практичного виконання заходів щодо забезпечення техніко-технологічної складової економічної безпеки на підставі спеціальної карти розрахунків ефективності таких заходів.

Показники техніко-технологічної складової безпеки підприємства:

Фондовіддача основних засобів:

$$\Phi_{\text{вд}} = \frac{B}{OZ_{\text{ср}}} \text{ до зростання,}$$
$$OФК = \frac{J_{\text{вдв}}}{B_{\text{рхз}} + Z_{\text{завд}}},$$

де V - виторг без ПДВ (чистий дохід), грн.;

Oz_{cp} - середньорічна вартість основних засобів підприємства, грн.

Показник фондівдачі повинен прагнути до збільшення. Нижню межу показника доцільно встановити на рівні значення показника базисного періоду, досягнутого на підприємстві, або базисного значення по проекту.

Фондоозброєність праці:

$$\Phi_{озб} = \frac{Oz_{cp}}{Ч_{сс}} \text{ до зростання,}$$

де $Ч_{сс}$ - середньоспискова чисельність робітників, осіб.

Показник повинен прагнути до зростання не стільки за рахунок зменшення чисельності персоналу, скільки за рахунок нарощування обсягів технічного потенціалу.

Вікова структура устаткування - до 7 років.

Коефіцієнт вибуття основних засобів:

$$K_{внб} = \frac{Oz_{внб}}{Oz_{пр}} \text{ до зростання,}$$

де $Oz_{внб}$ - вартість вибулих у звітному періоді основних засобів, грн.;

$Oz_{пр}$ - вартість основних засобів на початок звітного періоду, грн.

Величина показника повинна зростати в динаміці, що позитивно характеризує політику підприємства щодо вибуття з експлуатації застарілих основних фондів.

Коефіцієнт оновлення основного капіталу:

$$K_{он} = \frac{Oz_{увед}}{Oz_{пр}} \text{ до зростання,}$$

де $Oz_{увед}$ - вартість придбаних у звітному періоді основних засобів, грн.;

Величина показника повинна мати тенденцію до зростання, що позитивно характеризує політику підприємства щодо відновлення основних фондів.

Коефіцієнт зношення основних засобів:

$$K_{знош} = \frac{V_{зн}}{Oz_{пр}}, \text{ до } 50\%,$$

де $V_{зн}$ - вартість зношеності основних засобів за відповідний період, грн.;

Величина показника не повинна перевищувати допустимі 50% зносу основних фондів щодо забезпечення безпеки підприємства, крім того, вона має тенденцію до зростання, що негативно характеризує стан основних фондів.

Матеріаломісткість:

$$M_n = \frac{M_B}{B}, 10-30\%,$$

де M_B - матеріальні витрати, грн.;

B - виторг без ПДВ (чистий дохід), грн.

Рекомендоване значення показника в границях 10-30%.

Коефіцієнт корисного використання матеріалів:

$$K_{к.в.м} = \frac{M_B - B}{M_B} \cdot 100\%, 1,$$

де M_B - матеріальні витрати, грн.;

B - вартість відходів за цінами повноцінної сировини, грн.

Величина показника повинна прагнути до 1,0.

Коефіцієнт браку:

$$K_{бр} = \frac{B_{бр}}{C_{пр}} \cdot 100\%, 1-3\%,$$

де $B_{бр}$ - вартість браку за собівартістю реалізованої продукції, грн.;

$C_{пр}$ - собівартість реалізованої продукції, грн.

Рекомендоване значення показника в границях 1,0-3,0%.

Штрафи за недоброякісну продукцію - немає.

Крім того, технологічний потенціал і технологічна безпека підприємства характеризуються такими показниками:

- *рівень прогресивності технологій*, який визначають за відношенням кількості використовуваних прогресивних сучасних технологій до загальної їх кількості;
- *рівень прогресивної продукції*, який дорівнює відношенню кількості найменуваних вироблених нових прогресивних видів продукції до загальної їх кількості;
- *рівень технологічного потенціалу*, який дорівнює частці технічних і технологічних рішень на рівні винаходів у загальній кількості нових рішень, використовуваних у виробничому процесі.

Питання 2. Безпека підприємства в політико-правовій сфері

Політико-правова безпека підприємства (ППБП) - це захист від надмірного полаткового тиску, нестабільного законодавства, неефективної роботи юридичного відділу підприємства. Вона визначає середовище, в якому функціонують підприємства, а також «правила гри для них».

Правова складова полягає у всебічному правовому забезпеченні діяльності підприємства, дотриманні чинного законодавства.

Правову небезпеку становлять:

- недостатня правова захищеність інтересів підприємства в договірній та іншій діловій документації;

- низька кваліфікація працівників юридичної служби відповідного суб'єкта господарювання та помилки у підборі персоналу цієї служби;
- порушення юридичних прав підприємства і його працівників;
- навмисне чи ненавмисне розголошення комерційно важливих відомостей;
- порушення норм патентного права.

Протидією цим негативним впливам повинна займатися *юридична і патентно-ліцензійна служба*, зокрема, вона має здійснювати правове забезпечення діяльності підприємства, юридичне опрацювання договірної документації, ведення судових і арбітражних розглядів, правове навчання персоналу, контроль порушень норм патентного права тощо.

Зовнішньою загрозою ППБП є часті зміни уряду, нестабільність системи оподаткування, надмірні втручання держави у справи бізнесу тощо. Серйозну загрозу діяльності підприємства становить відсутність правових гарантій у разі насильницького відчуження власності, заблокування рахунків підприємств та ін.

До внутрішніх нормативно-правових загроз підприємства належать шкідливі, непередумані норми внутрішнього розпорядку, посадові положення, інструкції, розпорядження, рішення трудового колективу. Загрозу підприємству становить і відсутність законодавчої бази, яка б давала змогу цивілізовано працювати охоронним службам, усувати неузгодженість діяльності приватних охоронних фірм із державними органами.

Загальний процес забезпечення політико-правової складової економічної безпеки відбувається за типовою схемою, яка охоплює такі елементи (дії) організаційно-економічного спрямування:

- 1) аналіз загроз негативних впливів;
- 2) оцінка поточного рівня забезпечення;
- 3) планування комплексу заходів підвищення цього рівня;
- 4) здійснення ресурсного планування;
- 5) планування роботи відповідних функціональних підрозділів підприємства (організації);
- б) оперативна реалізація запропонованого комплексу заходів щодо гарантування належного рівня безпеки.

Насамперед детально аналізують загрози внутрішніх і зовнішніх негативних впливів на політико-правову складову економічної безпеки та причини їх виникнення.

Загальний процес охорони правової складової економічної безпеки відбувається за типовою схемою, яка охоплює такі елементи (дії) організаційно-економічного спрямування:

- аналіз загроз негативних впливів;
- оцінка поточного рівня забезпечення;
- планування комплексу заходів щодо підвищення цього рівня;
- ресурсне планування;
- планування роботи відповідних функціональних підрозділів підприємства;

– оперативна реалізація запропонованого комплексу заходів щодо організації належного рівня безпеки.

Для оцінки рівня правової безпеки визначають коефіцієнт співвідношення втрат підприємства внаслідок порушення трудових норм до загального розміру відвернених юридичною службою втрат. Якщо втрат немає, то підприємство характеризується абсолютною правовою безпекою. Якщо втрати становлять: 25-50% - нестабільний стан; 50-75% - критичний стан; 75-100% - критичний стан.

Питання для самоперевірки:

1. Визначити сутність техніко-технологічної складової економічної безпеки.
2. Які показники розраховують при оцінці техніко-технологічної складової економічної безпеки.
3. В чому полягає сутність безпеки підприємства в політико-правовій сфері?
4. Як визначається рівень безпеки підприємства в політико-правовій сфері?

ТЕМА 8. БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В ІНФОРМАЦІЙНІЙ СФЕРІ

План самостійної роботи:

1. Особливості інформаційної складової економічної безпеки підприємства.
2. Модель побудови системи інформаційної безпеки.
3. Формування організаційної політики безпеки.

Методичні рекомендації

Питання 1. Особливості інформаційної складової економічної безпеки підприємства

Інформаційна складова полягає у здійсненні ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення господарської діяльності підприємства. Відповідні служби виконують при цьому певні функції, які в сукупності характеризують процес створення та захисту інформаційної складової економічної безпеки. До таких функцій належать:

- 1) збирання всіх видів інформації про діяльність того чи того суб'єкта господарювання;
- 2) аналіз одержуваної інформації з обов'язковим дотриманням загальноприйнятих принципів і методів;
- 3) прогнозування тенденцій розвитку науково-технологічних, економічних і політичних процесів;
- 4) оцінка рівня економічної безпеки за всіма складовими та в цілому, розроблення рекомендацій для підвищення цього рівня на конкретному суб'єкті господарювання;
- 5) інші види діяльності з розроблення інформаційної складової економічної безпеки.

Показники інформаційної складової безпеки підприємства:

Продуктивність інформації (Пін.):

$$P_{\text{ін}} = \frac{P_{\text{п}}}{B_{\text{ін}}}, \text{ до зростання,}$$

де $P_{\text{п}}$ - обсяг промислової продукції, грн.;

$B_{\text{ін}}$ - витрати на придбання інформаційних ресурсів, грн.

Коефіцієнт інформаційної озброєності:

$$K_{\text{ін.озб}} = \frac{B_{\text{ін}}}{Ч_{\text{сс}}} \cdot 100\%, > 20\%,$$

де $B_{\text{ін}}$ - витрати на придбання інформаційних ресурсів, грн;

$Ч_{\text{сс}}$ - середньоспискова чисельність працівників, осіб.

Коефіцієнт захищеності інформації:

$$K_{з.ін} = \frac{B_{з.ін}}{B_{...}} \cdot 100\%, \leq 20\%$$

де $B_{з.ін}$ - витрати підприємства на захист інформаційних ресурсів, грн;

$B_{...}$ - витрати на придбання інформаційних ресурсів, грн.

Оперативна реалізація заходів з розроблення та охорони інформаційної складової економічної безпеки здійснюється *послідовним виконанням певного комплексу таких робіт:*

- а) збирання різних видів необхідної інформації;
- б) оброблення та систематизація добутої інформації;
- в) аналіз цієї інформації;
- г) захист інформаційного середовища підприємства, що традиційно охоплює:

- заходи захисту суб'єкта господарювання від промислового шпигунства з боку конкурентів чи інших юридичних і фізичних осіб;

- технічний захист приміщень, транспорту, кореспонденції, переговорів, різної документації від несанкціонованого доступу заінтересованих юридичних і фізичних осіб до закритої інформації;

- збирання інформації про потенційних ініціаторів промислового шпигунства та проведення необхідних запобіжних дій з метою припинення таких спроб;

- зовнішня інформаційна діяльність.

Рівень інформаційної складової економічної безпеки визначається використанням неповної, неточної і суперечливої інформації в процесі приймання управлінських рішень.

Як показники рівня інформаційної безпеки також визначають коефіцієнти:

- повноти інформації ($K_{пi}$), який обчислюють як відношення обсягу інформації, що є в розпорядженні особи, котра приймає рішення, до обсягу інформації, необхідної для прийняття цього рішення;

- точності інформації ($K_{тi}$), який визначають як відношення обсягу релевантної (достовірної) інформації до загального обсягу наявної інформації;

- суперечливої інформації ($K_{сi}$) з відношення кількості незалежних свідчень на користь ухвалення рішення до загальної кількості незалежних свідчень у сумарному обсязі релевантної інформації.

Рівень інформаційної безпеки можна визначити як добуток коефіцієнтів:

$$K_{i\theta} = K_{в} \cdot K_{с} \cdot K_{н}$$

Розрізняють три ступені інформаційної безпеки:

$K_{в} \geq 0,7$ - високий; $0,3 \leq K_{с} < 0,7$ - середній; $K_{н} < 0,3$ - низький.

Головною метою будь-якої системи інформаційної безпеки є гарантування стійкого функціонування об'єкта, запобігання загрозам його безпеки, захист законних інтересів замовника від протиправних посягань, запобігання розкраданню грошових коштів; розголошуванню, втратам, витоку, спотворенню і знищенню службової інформації; забезпечення нормальної виробничої

діяльності всіх підрозділів об'єкта. Система інформаційної безпеки має також сприяти підвищенню якості послуг, що надаються, і гарантій безпеки майнових прав та інтересів клієнтів.

Питання 2. Модель побудови системи інформаційної безпеки

При виконанні робіт можна використовувати певну модель системи інформаційної безпеки (рис. 8.1), побудовану відповідно до стандарту (ISO 15408) і даних аналізу ризиків (ISO 17799). Ця модель відповідає спеціальним нормативним документам із гарантування інформаційної безпеки, прийнятих в Україні, міжнародному стандарту ISO/IEC 15408 «Інформаційна технологія - методи захисту, критерії оцінки інформаційної безпеки», стандарту ISO/IEC 17799 «Управління інформаційною безпекою» і враховує тенденції розвитку вітчизняної нормативної бази з питань інформаційної безпеки.

Подана на рис. 8.1 модель інформаційної безпеки відображує сукупність об'єктивних зовнішніх і внутрішніх чинників та їх вплив на стан інформаційної безпеки на об'єкті і на збереження матеріальних або інформаційних ресурсів.



Рис. 8.1 - Модель системи безпеки підприємства в інформаційній сфері

Об'єктивні чинники моделі:

- загрози інформаційній безпеці, що характеризуються вірогідністю реалізації;
- вразливі місця інформаційної системи або системи контрзаходів (системи інформаційної безпеки);
- ризик-чинник, що відображує можливий збиток організації в результаті реалізації загрози інформаційної безпеки: просочування інформації та її неправомірного використання (ризик відображає вірогідні фінансові втрати - прями або непрямі).

Питання 3. Формування організаційної політики безпеки

Перш ніж пропонувати будь-які технічні рішення за системою інформаційної безпеки об'єкта, слід розробити для нього *політику безпеки*.

Власне організаційна політика безпеки описує порядок надання й використання прав доступу користувачів, а також вимоги звітності користувачів про свої дії з питань безпеки.

Система інформаційної безпеки (СІБ) об'єкта ефективна тоді, коли вона надійно підтримує виконання правил політики безпеки, і навпаки.

Кроками побудови організаційної політики безпеки є:

- внесення до опису об'єкта автоматизації структури цінності і проведення аналізу ризиків;

- визначення правил будь-якого процесу користування цим видом доступу до ресурсів об'єкта автоматизації, що мають цей ступінь цінності.

Організаційну політику безпеки оформляють у вигляді документа, який узгоджують із замовником, затверджують.

Формулювання цілей безпеки об'єкта. Деталізований опис загальної мети побудови системи безпеки об'єкта замовника виражається сукупністю чинників або критеріїв, які уточнюють мету. Сукупність чинників є основою визначення вимог до системи (вибір альтернатив). Чинники безпеки можна поділити на технологічні, технічні й організаційні.

Визначення функціональних вимог безпеки. Функціональні вимоги профілю захисту визначають з добре відомими, відпрацьованими і узгодженими функціональними вимогами безпеки. Всі вимоги до функцій безпеки можна поділити на два типи: управління доступом до інформації і управління потоками інформації.

На цьому етапі потрібно правильно визначити для об'єкта компоненти функцій безпеки. Компонент функції безпеки описує певний набір вимог безпеки - найменший вибраний набір вимог безпеки для введення у профіль захисту. Між компонентами можуть існувати залежності.

Вимоги гарантії досягнутої захищеності. Структура вимог гарантії аналогічна структурі функціональних вимог і охоплює класи, групи, компоненти й елементи гарантій, а також рівні гарантії. Класи і групи гарантування відображають такі питання, як розроблення, управління конфігурація, робоча документація, підтримка етапів життєвого циклу, тестування та ін.

Вимоги гарантування захисту виражаються оцінкою функцій служби інформаційної безпеки об'єкта. Таку оцінку роблять на рівні окремого механізму захисту, що дає змогу визначити здатність відповідної функції безпеки протистояти ідентифікованим загрозам. Залежно від відомого потенціалу нападу сила функції захисту визначається, наприклад, категоріями «базова», «середня», «висока».

Потенціал нападу визначають за допомогою експертизи можливостей, ресурсів і мотивів нападаючого. Пропонується використовувати зведення рівнів гарантованості захисту. Рівні гарантії мають ієрархічну структуру, де кожен наступний рівень надає гарантії і включає всі вимоги попереднього.

Формування переліку вимог. Перелік вимог до системи інформаційної безпеки, ескізний проект, план захисту (далі - технічна документація, ТД) - це

вимоги безпеки інформаційного середовища об'єкта замовника, які можуть містити посилання на відповідний профіль захисту, а також чітко сформульовані вимоги.

Оцінка досягнутої захищеності. На цьому етапі оцінюють рівень гарантування безпеки інформаційного середовища об'єкта автоматизації на основі оцінки, за якої після виконання рекомендованих заходів можна довіряти інформаційному середовищу об'єкта.

Базові положення цієї методики припускають, що ступінь гарантування залежить від ефективності зусиль, докладених до оцінювання безпеки. Збільшення цих зусиль означає:

- значну кількість елементів інформаційного середовища об'єкта, що беруть участь у процесі оцінювання;
- розширення типів проектів і описів деталей виконання під час проектуванні системи гарантування безпеки;
- суворість проведення робіт, яка полягає у застосуванні більшої кількості інструментів пошуку і методів виявлення менш очевидних слабких місць або зменшення вірогідності їх наявності.

Загалом розглянута вище методика дає змогу оцінити або переоцінити поточний стан інформаційної безпеки підприємства, виробити рекомендації щодо її гарантування (підвищення), знизити потенційні втрати підприємства (організації) підвищенням стійкості функціонування корпоративної мережі, розробити концепцію і політику безпеки підприємства, а також запропонувати плани захисту його конфіденційної інформації, що передається відкритими каналами зв'язку, захисту інформації підприємства від умисного спотворення (руйнування), несанкціонованого доступу до неї, її копіювання або використання.

Питання для самоперевірки:

1. В чому полягають особливості інформаційної складової економічної безпеки підприємства?
2. Які показники розраховують при оцінці рівня безпеки інформаційної складової економічної безпеки підприємства?
3. Визначити модель побудови системи інформаційної безпеки.
4. Охарактеризуйте порядок формування організаційної політики безпеки.

ТЕМА 9. БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В ЕКОЛОГІЧНІЙ ТА СИЛОВІЙ СФЕРАХ

План самостійної роботи:

1. Безпека підприємства в екологічній сфері.
2. Безпека підприємства у силовій сфері.

Методичні рекомендації

Питання 1. Безпека підприємства в екологічній сфері

Безпека підприємства в екологічній сфері - це захист від руйнівного впливу природних, техногенних чинників і наслідків господарської діяльності підприємства. Повені, землетруси, смерчі, зсуви ґрунту, лавини можуть завдати величезної шкоди майну підприємства, здоров'ю працівників. На практиці передбачити природні катастрофи неможливо, однак потрібно вжити всіх заходів, щоб наслідки стихійних лих були мінімальними для підприємства. Техногенні катастрофи виникають унаслідок використання фізично зношених основних засобів, непланованого вимкнення електроенергії або через низьку кваліфікацію і безвідповідальність працівників. Екологічні збитки можуть істотно впливати на фінансовий стан фірми. Наприклад, такі події, як судовий позов за порушення екологічного законодавства, аварія з екологічними наслідками на підприємстві, спричинюють збитки, які належать до категорії фінансово-екологічних і вимірюються у грошовій формі. Екологічні збитки внаслідок втрати здоров'я працівниками фірми, скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції впливають на фінансовий стан фірми дещо повільніше. Такі екологічні збитки, як страждання людей унаслідок втрати здоров'я, не можуть бути виміряні у грошовій формі. Компенсацію за них визначають суб'єктивно. Екологічні збитки фірми можуть бути непокритими або покритими частково. Це вагоме джерело небезпеки для організації.

У результаті господарської діяльності саме підприємство може стати джерелом небезпеки для навколишнього середовища. До внутрішніх чинників, які погіршують його екологічну безпеку, належать: помилки, допущені на стадії проектування нових виробів, шкідливих для здоров'я людей, а також на стадії розроблення і впровадження нових технологій; штрафи за забруднення довкілля та незаконно створені звалища тощо.

Екологічна складова полягає в дотриманні чинних екологічних норм, мінімізації втрат від забруднення навколишнього природного середовища.

Проблему гарантування екологічної безпеки суспільства від суб'єктів господарювання, що здійснюють виробничо-комерційну діяльність, можна вирішити тільки розробленням і ретельним дотриманням національних (міжнародних) норм гранично допустимої концентрації (ГДК) шкідливих речовин, які потрапляють у навколишнє середовище, а також дотриманням екологічних параметрів продукції, що виготовляється. Підприємства-продуценти добровільно не будуть цього робити, бо такі заходи потребують

додаткових витрат на очисні споруди та на відповідні ефективні екологічно чисті технології. Єдиним чинником, що спонукає підприємства до належної екологізації виробництва, є застосування відчутних штрафів за порушення національного екологічного законодавства.

Алгоритм процесу забезпечення екологічної складової економічної безпеки передбачає такі послідовні дії:

1) розрахунок карти ефективності здійснюваних заходів для забезпечення екологічної складової економічної безпеки за звітними даними про фінансово-господарську діяльність підприємства (організації);

2) аналіз виконаних розрахунків і розроблення рекомендацій для підвищення ефективності здійснюваних заходів;

3) розроблення альтернативних сценаріїв реалізації запланованих заходів;

4) вибір пріоритетного сценарію на основі порівняння розрахунків ефективності запланованих;

5) подання вибраного планового сценарію у складі загального плану гарантування економічної безпеки в підрозділи, які здійснюють функціональне планування фінансово-господарської діяльності підприємства (організації);

6) практичне здійснення запланованих заходів у процесі діяльності відповідного суб'єкта господарювання.

Індикаторами екологічної складової економічної безпеки (табл. 9.1) є, з одного боку, нормативи ГДК шкідливих речовин, установлені національним законодавством, а з другого - аналіз ефективності заходів забезпечення такої екологічної складової.

Таблиця 9.1 - Показники безпеки підприємств в екологічній сфері

№	Назва показника	Розрахункові формули	Граничні значення показників	Умовні позначення
1	Коефіцієнт безпечності продукції (Кб.п.)	$K_{б.п.} = \frac{Пп.с.}{Пп}$	1	Пп.с. - вартість сертифікованої продукції, грн.; Пп - обсяг промислової продукції, грн.
2	Коефіцієнт «екологічного баласту» (Ке.б.)	$K_{е.б.} = \frac{Вутил}{Ввал}$	До зменшення	Вутил - вартість утилізації, знешкодження, розміщення відходів виробництва, грн.; Ввал - валові витрати підприємства, грн.
3	Коефіцієнт раціонального використання відходів (Кр.в.в.)	$K_{р.в.в.} = \frac{Взв.в.}{Ввід}$	1	Взв.в. - вартість зворотних відходів за цінами повноцінної сировини, грн.; Ввід - вартість відходів, грн.
4	Рентабельність	$R_{пр.від} = \frac{Пр.в.}{С} *$	До	Пр.в - прибуток від

	продукції з відходів (Рпр.від)	100%	зростання	реалізації продукції, виготовленої з відходів, грн.; С - собівартість виробництва продукції з відходів, грн.
5	Штрафи за порушення природоохоронного законодавства	-	Відсутні	-
6	Коефіцієнт забруднення середовища (Кз)	Кз = Век.зб/Ввал	До зменшення	Век.зб - вартість екологічних зборів, грн.; Вавл - валові витрати підприємства, грн.

Проблему екологічної безпеки суспільства від суб'єктів господарювання, що здійснюють виробничо-комерційну діяльність, можна вирішити тільки через розроблення і ретельне дотримання національних (міжнародних) норм ГДК шкідливих речовин, які потрапляють у навколишнє природне середовище, а також дотримання екологічних параметрів продукції, що виготовляється.

Рівень екологічної безпеки підприємства може бути визначений як середнє рівнів окремих його факторів: пошкодження ландшафту, енергетичне забруднення середовища, утворення смітників з відходів виробництва, забруднення водного і повітряного середовищ. Для цього спочатку розраховують середній рівень деструктивного впливу за окремими складовими:

$$Y_{д.б} = \frac{1}{5} \left(k_{л} \frac{S_{л}}{S} + k_{е} \frac{S_{з}}{S} + k_{см} \frac{S_{см}}{S} + k_{ф.в} \frac{Z_{ф.в}}{Z_{г.в}} + k_{в.з} \frac{Z_{п}}{Z_{г.п}} \right),$$

де S - територія, яку використовує підприємство;

S_л - площа пошкоджень ландшафту;

S_з - площа енергетично забрудненої території;

S_{см} - площа, зайнята під смітники;

Z_{ф.в} - фактична концентрація забруднюючих речовин у воді;

Z_{г.в} - гранична концентрація забруднюючих речовин у воді;

Z_{г.п} - гранична концентрація забруднюючих речовин у повітрі;

k - коефіцієнт, що враховує ступінь пошкодження ландшафту (k_л); інтенсивність енергетичного забруднення (k_е), небезпека речовин у відходах (k_{см}), у воді (k_{ф.в}), у повітрі (k_{в.з}).

Розрізняють:

- абсолютну екологічну безпеку (Y_{д.б} = 0);
- нормальну екологічну безпеку (Y_{д.б} ≤ 0,25);
- нестабільний екологічний стан (0,25 < Y_{д.б} ≤ 0,50);
- критичний рівень екологічної безпеки (0,50 < Y_{д.б} ≤ 0,75);
- екологічну кризу (Y_{д.б} > 0,75).

Питання 2. Безпека підприємства у силовій сфері

Силова безпека підприємства (СБП) полягає у захисті фізичної особи від загроз її життю, здоров'ю та матеріальному благополуччю, а також захист майна підприємства від кримінальних посягань. Силова складова полягає в забезпеченні фізичної безпеки працівників фірми (насамперед керівників) і збереженні її майна. До основних негативних впливів на цю складову належать фізичні й моральні впливи на конкретних особистостей (особливо на керівництво та провідних спеціалістів) з метою заподіяти шкоду їх здоров'ю та репутації, що становить загрозу нормальній діяльності їх підприємства.

Негативні впливи, що завдають шкоди майну підприємства, несуть загрозу зниження вартості його активів і втрати економічної незалежності (дезінформація, знищення інформації).

Причинами цих негативних явищ є:

– нездатність підприємств-конкурентів досягти переваг коректними методами ринкового характеру, тобто за рахунок підвищення якості власної продукції, зниження поточних витрат на виробництво (діяльність), удосконалення маркетингових досліджень ринку тощо;

– кримінальні мотиви одержання злочинними юридичними (фізичними) особами доходів через шантаж, шахрайство або крадіжки;

– некомерційні мотиви посягань на життя та здоров'я керівників і працівників підприємства (організації), а також на майно фірми.

Протидією цим негативним впливам повинна займатися служба охорони. Її обов'язок - забезпечувати фізичний захист керівництва підприємства, організувати пропускний режим, здійснювати охорону приміщень, ліній зв'язку й устаткування.

Принципова схема організації силової складової економічної безпеки:

1. Аналіз рівня організації силової складової економічної безпеки за напрямками, ресурсами, виконавцями, взаємодією та ефективністю витрат.

2. Прогнозування можливих негативних впливів та очікуваної шкоди від них.

3. Розроблення рекомендованого комплексу заходів для запобігання можливим негативним впливам.

4. Планування бюджету на використання рекомендованого комплексу заходів і розрахунок очікуваної ефективності від його реалізації.

5. Планування підбору і спеціального навчання відповідного персоналу.

6. Оперативне планування реалізації пропонованих заходів за ресурсами та виконавцями.

Питання для самоперевірки:

1. Визначити безпека підприємства в екологічній сфері.

2. Які показники розраховують при оцінці безпеки підприємства в екологічній сфері?

3. Охарактеризуйте безпеку підприємства у силовій сфері.
4. Визначити складові схеми організації силової складової економічної безпеки.

ТЕМА 10. РИНКОВА ТА ІНТЕРФЕЙСНА СКЛАДОВІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

План самостійної роботи:

1. Ринкова складова економічної безпеки підприємства.
2. Інтерфейсна складова економічної безпеки підприємства.

Методичні рекомендації

Питання 1. Ринкова складова економічної безпеки підприємства

Ринкова складова економічної безпеки підприємства (РБП) – це захист від неефективно обраної моделі поведінки на ринку, помилок утоварній збутовій політиці, політиці ціноутворення, виготовлення неконкурентоспроможної продукції.

Ця складова економічної безпеки характеризує ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім можливостям, які генеруються ринковим середовищем.

Про ослаблення ринкової безпеки свідчать:

- зменшення частки ринку, яку займає підприємство;
- ослаблення конкурентних позицій і спроможності протидіяти конкурентному тиску;
- зниження адаптаційних можливостей підприємства до змін ситуації на ринку, відставання від вимог ринку і т. ін.

За ринкову складову безпеки на підприємстві має відповідати *служба маркетингу*. Ця складова відображає рівень відповідності внутрішніх виробничих можливостей підприємства зовнішнім, які формуються в ринковому середовищі, тобто наскільки науково-дослідна робота, виробнича і збутова діяльність відповідають запитам ринку і конкретним потребам споживачів.

Значущість РБП полягає в тому, що вона відповідає за доведення виготовленої продукції до конкретного споживача. Відомо, що всі зусилля з виробництва будуть зведені нанівець, якщо продукція не буде продана.

Неузгоджена робота маркетологів, дизайнерів, конструкторів, економістів, фінансистів, низька якість виготовленої продукції, невчасне реагування на зміну кон'юнктури ринку, неефективна збутова мережа, низький рівень культури підприємства - це чинники внутрішнього середовища, які створюють загрозу ринковій безпеці підприємства.

Зовнішній чинник - це неконтрольоване підприємством середовище, яке складається з покупців, посередників, конкурентів, фінансових установ, рекламних агентств, митних і податкових організацій.

На ринкову безпеку впливають: нечесні дії конкурентів, рівень платоспроможності покупців, часті зміни податків, курсу валют, політична ситуація в країні і світі.

Що більше уваги приділяє підприємство вивченню навколишнього середовища, стежить за ним, аналізує всі зміни, то швидше можна передбачити

небезпеку, вигідніше використати внутрішні можливості, прибутковіше вести бізнес.

Показники безпеки підприємства на ринку.

Коефіцієнт ринкової віддачі активів:

$$K_{p.a} = \frac{Пч}{A}, \text{ до зростання,}$$

де $Пч$ - чистий прибуток підприємства, грн.;

A - активи підприємства, грн.

Конкурентоспроможність продукції:

$$K_{вир} = \frac{Ц_{вир}}{Ц_{etal}}, \text{ максимально близько 1,}$$

де $Ц_{вир}$ - ціна виробу підприємства, грн.;

$Ц_{etal}$ - ціна еталонного виробу, грн.

Частка фірми на ринку:

$$K_{ч.р.} = Пч / ОПгал,$$

де $Пч$ - чистий прибуток підприємства, грн.;

$ОПгал$ - обсяг продажу галузі, грн.

Коефіцієнт інноваційних витрат:

$$K_{ін.в} = \frac{В_{ін}}{В_{вал}}, \text{ до зростання,}$$

де $В_{ін}$ - інноваційні витрати підприємства, грн.;

$В_{вал}$ - валові витрати підприємства, грн.

Ритмічність збуту:

$$Д = 1 - (ОПпл - ОПф) / ОПпл, \text{ максимально близько до 1,}$$

де $ОПпл$ - плановий обсяг продажу за i -й період, грн.;

$ОПф$ - фактичний обсяг продажу за той самий період, грн.

Коефіцієнт ефективності рекламної політики підприємства / організації:

$$K_{ф.р} = \frac{В_{рекл}}{ВП}, > 15\%,$$

де $В_{рекл}$ - витрати на рекламу, грн.;

$ВП$ - валовий прибуток, грн.

Питання 2. Інтерфейсна складова економічної безпеки підприємства

Інтерфейсна складова характеризує надійність взаємодії з економічними контрагентами. Економічній безпеці підприємства становлять загрозу можливі непередбачені зміни умов взаємодії (навіть до розриву відносин) з економічними контрагентами: постачальниками, торговими і збутовими посередниками, інвесторами, споживачами і т. ін. Відповідальність за цю складову безпеки несе також служба маркетингу.

Рівень економічної безпеки визначають у такій послідовності:

1. Перевести у відносні оцінки показники рівнів кожної зі складових економічної безпеки за такою формулою:

$$O_i = \frac{1}{N_i} n_i,$$

де O_i - відносні оцінки i -ої складової економічної безпеки;

N_i - кількість рівнів i -ої функціональної складової;

n_i - номер рівня i -ої функціональної складової, обчисленої від найбільш несприятливого з них включно (наприклад, розрізняють 5 рівнів фінансової безпеки вагомисто від 1 до 5 - кризову, критичну, нестійку, нормальну та абсолютну ситуації).

Якщо, наприклад, підприємство має нормальний рівень фінансової безпеки, то його відносну оцінку визначають за формулою:

$$O_\phi = \frac{1}{5} \cdot 4 = 0,8.$$

2. Визначити вагомість V_i для кожної зі складових економічної безпеки.

3. Обчислити інтегральну оцінку економічної безпеки як середньозважену складових. Чим ближче вона до одиниці, тим вище рівень економічної безпеки. Аналіз окремих складових дасть змогу уточнити джерела загроз для підприємства.

Отже, аналіз і оцінювання рівнів складових економічної безпеки є основою для розроблення комплексу заходів протидії загрозам та підвищення рівня економічної безпеки підприємства і, відповідно, розширення його адаптаційних можливостей до змін умов господарської діяльності, створення умов стабільного функціонування і розвитку.

Питання для самоперевірки:

1. Визначити ринкову складову економічної безпеки підприємства.
2. Охарактеризуйте інтерфейсну складову економічної безпеки підприємства.
3. Якими є показники безпеки підприємства у ринковій сфері?
4. Якими є показники безпеки підприємства у інтерфейсній сфері?