

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Львівська політехніка»

Економічна безпека підприємства

Підручник

за загальною редакцією доктора економічних наук А. М. Дідика

Львів
ТЗОВ «Видавнича група «Бухгалтери України»
2019

УДК [658.15:005.934] (075.8)

Е40

Рецензенти:

Р.В. Лук'янчук, канд. наук з держ. упр., перший заступник голови Комітету Верховної Ради України з питань інформатизації та зв'язку, народний депутат України (м. Київ)

В.В. Черней, доктор юр. наук, професор, ректор Національної академії внутрішніх справ (м. Київ)

Ц.Г. Огонь, доктор екон. наук, професор, член Рахункової палати України (м. Київ)

Ю.П. Костробій, керуючий партнер групи компаній «Авістар» (м. Київ)

В.Й. Жежуха, канд. екон. наук, доцент, заступник директора Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» (м. Львів)

Рекомендовано до друку Науково-технічною радою Національного університету «Львівська політехніка» (протокол № 40 від 24 січня 2019 року).

Економічна безпека підприємства: [підручник] / [А. М. Дідик, О. Є. Кузьмін, В. Л. Ортинський, Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, О. В. Ілляшенко та ін.]; за заг. ред. А. М. Дідика. — Львів: НУ «Львівська політехніка», ТЗОВ «Видавнича група «Бухгалтери України», 2019. — 624 с.

ISBN 978-966-97889-0-0

У підручнику розкрито сутність, передумови виникнення та основні категорії економічної безпекології мікрорівня, показано процес розвитку загроз діяльності підприємства. Значну увагу приділено системотворенню в економічній безпекології мікрорівня: показано призначення, властивості, функції, структуру, статус, детермінанти та режими функціонування системи економічної безпеки підприємства, надано концепцію її розроблення, розкрито питання цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства та її трансформації. Розкрито питання оцінювання економічної безпеки підприємства та створення оцінної системи в економічній безпекології мікрорівня. Надано сутність безпекозабезпечувальної діяльності підприємства та способи її здійснення. Показано вплив особливостей діяльності підприємства на забезпечення його економічної безпеки.

За темами підручника надано контрольні питання та практичні завдання. Підручник призначений для викладачів, студентів та аспірантів управлінських та економічних спеціальностей закладів вищої освіти, а також для читачів, яким цікава проблематика економічної безпекології мікрорівня.

УДК [658.15:005.934] (075.8)

ISBN 978-966-97889-0-0

© Дідик А. М., Кузьмін О. Є.,
Ортинський В. Л., Козаченко Г. В.,
Погорелов Ю. С., Ілляшенко О. В.,
Рудніченко Є. М., Овчаренко Є. І.,
Гавловська Н. І., Івченко Є. А.,
Лемішовський В. І., Вахлакова В. В.,
2019.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	9
-----------------	---

РОЗДІЛ 1

Економічна безпека підприємства: сутність, передумови виникнення та основні категорії

ТЕМА 1

Підприємство як форма організації бізнесу та підприємництва	12
1.1. Бізнес та підприємництво: сутність та суб'єкти	13
1.2. Підприємство як форма бізнесу та підприємництва	19
1.3. Економічна безпека як умова діяльності підприємства та його розвитку	25
<i>Висновки та узагальнення</i>	32
<i>Контрольні питання</i>	34
<i>Використана література</i>	35
<i>Рекомендована література</i>	35

ТЕМА 2

Підприємство як об'єкт економічної безпеки	36
2.1. Економічна безпекологія як новітня наукова система	37
2.2. Економічна безпека підприємства: зміст та еволюція поняття	49
<i>Висновки та узагальнення</i>	58
<i>Контрольні питання</i>	59
<i>Використана література</i>	60
<i>Рекомендована література</i>	61

ТЕМА 3

Загрози діяльності підприємства: поняття та класифікація	62
3.1. Загроза діяльності підприємства: сутність поняття	63
3.2. Розвиток загрози діяльності підприємства	75
3.3. Класифікація загроз діяльності підприємства у вітчизняній економіці	84
<i>Висновки та узагальнення</i>	95
<i>Контрольні питання</i>	96
<i>Практичні завдання</i>	97
<i>Використана література</i>	100
<i>Рекомендована література</i>	100

ТЕМА 4

Нормативно-правове забезпечення економічної безпеки підприємства	101
4.1. Нормативно-правова основа економічної безпеки держави	102
4.2. Напрями державного регулювання економічної безпеки підприємства	107

4.3. Органи державного регулювання економічної безпеки підприємства	126
<i>Висновки та узагальнення</i>	131
<i>Контрольні питання</i>	132
<i>Практичні завдання</i>	133
<i>Використана література</i>	134
<i>Рекомендована література</i>	135

РОЗДІЛ 2

Система економічної безпеки підприємства

ТЕМА 5

Система економічної безпеки підприємства: призначення, властивості, функції, структура	136
5.1. Призначення, властивості та функції системи економічної безпеки підприємства	137
5.2. Структура системи економічної безпеки підприємства за функціональним підходом	146
5.3. Структура системи економічної безпеки підприємства за об'єктно-суб'єктивним підходом	154
<i>Висновки та узагальнення</i>	160
<i>Контрольні питання</i>	162
<i>Практичні завдання</i>	163
<i>Використана література</i>	165
<i>Рекомендована література</i>	165

ТЕМА 6

Концепція розроблення, статус, детермінанти та режими функціонування системи економічної безпеки підприємства	166
6.1. Концепція розроблення системи економічної безпеки підприємства	167
6.2. Детермінанти системи економічної безпеки підприємства	168
6.3. Режими функціонування системи економічної безпеки підприємства	178
6.4. Статус системи економічної безпеки підприємства у системі управління підприємством	179
<i>Висновки та узагальнення</i>	183
<i>Контрольні питання</i>	184
<i>Практичні завдання</i>	185
<i>Використана література</i>	186
<i>Рекомендована література</i>	186

ТЕМА 7

Цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства	187
7.1. Мета у системі економічної безпеки підприємства: походження, сутність, формування та узгодження	188
7.2. Індивідуальні психологічні особливості суб'єктів економічної безпеки підприємства у процедурах цілепокладання	194

7.3. Процедури цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства	201
<i>Висновки та узагальнення</i>	205
<i>Контрольні питання</i>	206
<i>Практичні завдання</i>	207
<i>Використана література</i>	211
<i>Рекомендована література</i>	212

ТЕМА 8

Трансформації системи економічної безпеки підприємства:

сутність, причини та управління	213
8.1. Трансформації системи економічної безпеки підприємства: природа та причини.	214
8.2. Управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємства	220
<i>Висновки та узагальнення</i>	230
<i>Контрольні питання</i>	231
<i>Використана література</i>	232
<i>Рекомендована література</i>	233

ТЕМА 9

Об'єктивізація системи економічної безпеки підприємства

9.1. Структурний підрозділ з економічної безпеки як форма об'єктивізації системи економічної безпеки підприємства	235
9.2. Імплементация структурного підрозділу з економічної безпеки до організаційної структури управління підприємством.	240
9.3. Адаптація системи управління підприємством до імплементации системи економічної безпеки підприємства	256
<i>Висновки та узагальнення</i>	261
<i>Контрольні питання</i>	263
<i>Практичні завдання</i>	264
<i>Використана література</i>	266
<i>Рекомендована література</i>	267

ТЕМА 10

Організаційні зміни при адаптації системи управління підприємством до імплементации системи економічної безпеки

10.1. Використання моделі «айсберга» С.Н. Германа для адаптації системи управління підприємством до імплементации системи економічної безпеки	269
10.2. Проведення змін в управлінні підприємством при імплементации системи економічної безпеки підприємства до системи управління підприємством	277
10.3. Подолання опортуністичної поведінки працівників підприємства при створенні структурного підрозділу з економічної безпеки.	284
<i>Висновки та узагальнення</i>	289
<i>Контрольні питання</i>	290
<i>Практичні завдання</i>	291
<i>Використана література</i>	293
<i>Рекомендована література</i>	294

РОЗДІЛ 3

Оцінювання економічної безпеки підприємства

ТЕМА 11

Оцінна система в економічній безпекології мікрорівня	295
11.1. Оцінювання економічної безпеки підприємства: зміст та результати процесу . . .	296
11.2. Оцінна система в економічній безпекології мікрорівня: структура та співвідношення елементів	306
<i>Висновки та узагальнення</i>	312
<i>Контрольні питання</i>	313
<i>Використана література</i>	313
<i>Рекомендована література</i>	314

ТЕМА 12

Підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства та використання її оцінок	315
12.1. Основні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства	316
12.2. Суб'єкти використання оцінок економічної безпеки підприємства	340
<i>Висновки та узагальнення</i>	349
<i>Контрольні питання</i>	350
<i>Практичні завдання</i>	351
<i>Використана література</i>	352
<i>Рекомендована література</i>	353

РОЗДІЛ 4

Забезпечення економічної безпеки підприємства

ТЕМА 13

Безпекозабезпечувальна діяльність підприємства	354
13.1. Безпекозабезпечувальна діяльність підприємства: зміст, особливості та умови здійснення	355
13.2. Компетенції структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки	361
13.3. Структура підрозділу підприємства з економічної безпеки	369
13.4. Регламент діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки	375
13.5. Оцінювання результативності та ефективності діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки	377
<i>Висновки та узагальнення</i>	384
<i>Контрольні питання</i>	385
<i>Практичні завдання</i>	386
<i>Використана література</i>	389
<i>Рекомендована література</i>	391
ДОДАТКИ ДО ТЕМИ 13.	392

ТЕМА 14**Рейдерство як ключова загроза бізнесу в Україні: зміст та історичні**

аспекти виникнення	399
14.1. Рейдерство: зміст поняття	400
14.2. Передумови виникнення рейдерства в Україні	408
14.3. Рейдерство в Україні: аналіз історії	411
<i>Висновки та узагальнення</i>	419
<i>Контрольні питання</i>	420
<i>Використана література</i>	421
<i>Рекомендована література</i>	422

ТЕМА 15**Об'єкти, суб'єкти та способи рейдерських дій**

15.1. Об'єкти рейдерських дій	424
15.2. Суб'єкти рейдерських дій	425
15.3. Способи рейдерських дій для захоплення майна підприємства-мети	429
15.4. Способи рейдерських дій, які застосовуються для захоплення підприємств, що діють в організаційно-правовій формі акціонерного товариства	438
<i>Висновки та узагальнення</i>	449
<i>Контрольні питання</i>	461
<i>Практичні завдання</i>	462
<i>Використана література</i>	463
<i>Рекомендована література</i>	465
<i>Рекомендована література</i>	466

ТЕМА 16

Способи захисту підприємства від рейдерських атак

16.1. Причини неготовності підприємства до рейдерської атаки	467
16.2. Превентивні способи захисту підприємства від рейдерської атаки	468
16.3. Міжнародний досвід боротьби підприємства із рейдерським захопленням	472
16.4. Способи захисту підприємства від рейдерського нападу, що вже почався	478
<i>Висновки та узагальнення</i>	484
<i>Контрольні питання</i>	499
<i>Використана література</i>	500
<i>Використана література</i>	501
<i>Рекомендована література</i>	502

ТЕМА 17

Правові способи захисту підприємства від рейдерських дій

17.1. Нормативні документи у законодавстві України, які містять норми протидії рейдерству	503
17.2. Проблемні аспекти законодавства України з протидії рейдерству	504
17.3. Статті Кримінального кодексу України, за якими рейдера можна притягнути до кримінальної відповідальності	509
<i>Висновки та узагальнення</i>	515
<i>Контрольні питання</i>	519
<i>Використана література</i>	519
<i>Використана література</i>	520
<i>Рекомендована література</i>	521

7

РОЗДІЛ 5

Особливості безпекозабезпечувальної діяльності підприємства

ТЕМА 18

Вплив рішень органів державної влади на економічну безпеку

підприємства	522
18.1. Органи державної влади, рішення яких впливають на економічну безпеку підприємства	523
18.2. Адаптація системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади.	530
18.3. Інструменти адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади	538
<i>Висновки та узагальнення</i>	546
<i>Контрольні питання</i>	547
<i>Використана література</i>	549
<i>Рекомендована література</i>	549

ТЕМА 19

Дезорганізація безпекозабезпечувальної діяльності підприємства

19.1. Ознаки та причини дезорганізації безпекозабезпечувальної діяльності підприємства	551
19.2. Патології системи економічної безпеки підприємства	562
<i>Висновки та узагальнення</i>	571
<i>Контрольні питання</i>	572
<i>Використана література</i>	573
<i>Рекомендована література</i>	574

ТЕМА 20

Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності підприємства ...

20.1. Сутність економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства	576
20.2. Безпекоорієнтоване управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	583
20.3. Забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства	588
<i>Висновки та узагальнення</i>	600
<i>Контрольні питання</i>	601
<i>Практичні завдання</i>	602
<i>Використана література</i>	604
<i>Рекомендована література</i>	605
Рекомендована література	606
Глосарій	608
Відомості про авторів	623

ПЕРЕДМОВА

Економічна безпека, що є об'єктом дослідження у новітній науковій системі – економічній безпекології мікрорівня, у наш час є важливою умовою діяльності підприємства. У сучасних умовах питання забезпечення економічної безпеки підприємства є надзвичайно актуальними.

Для забезпечення економічної безпеки підприємства та здійснення безпекозабезпечувальної діяльності необхідні фахівці відповідного профілю. Підготовка фахівців з економічної безпеки підприємства має здійснюватися на системній основі, у якій увагу необхідно зосередити на формуванні в студентів аналітичного мислення, практичних навичок безпекозабезпечувальної діяльності підприємства та безпекоорієнтованого управління, на системотворенні в економічній безпекології мікрорівня та об'єктивізації системи економічної безпеки підприємства. Саме така підготовка фахівців з економічної безпеки підприємства надасть їм можливість у професійній діяльності самостійно розробляти систему економічної безпеки підприємства, об'єктивізувати її, забезпечувати економічну безпеку підприємства в ході безпекозабезпечувальної діяльності та здійснювати безпекоорієнтоване управління підприємством.

Якість підготовки фахівців з економічної безпеки підприємства багато у чому визначається наявністю навчальної літератури з економічної безпекології мікрорівня. Сьогодні опубліковано достатньо багато навчальних посібників, підручників, текстів лекцій з економічної безпекології мікрорівня. Незважаючи на це, деякі питання, пов'язані із забезпеченням економічної безпеки підприємства, залишаються недостатньо висвітленими. Адже економічна безпекологія є новітньою науковою системою, знання якої постійно поповнюються завдяки результатам досліджень, що присвячено економічній безпеці підприємства, її оцінюванню та забезпеченню. Економічна безпекологія мікрорівня як наукова система знань, незважаючи на нетривалий термін існування, постійно розвивається, результатом чого є отримання нових знань, які необхідно у стислі терміни донести до студентів. Серед основних напрямів досліджень економічної безпекології мікрорівня активно розвиваються такі як системотворення, трансформація і адаптація системи економічної безпеки підприємства, оцінювання економічної безпеки підприємства, забезпечення економічної безпеки підприємства, у тому числі законодавче-правове.

Підготовка фахівців за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів «Управління фінансово-економічною безпекою» має проводитися з урахуванням результатів останніх досліджень у галузі економічної безпекології. Саме тому при написанні підручника використано не лише наукові здобутки його авторів, а й сучасні положення економічної безпекології

мікрорівня, що є результатом досліджень інших вчених, про що є відповідні посилання у рубриці «Використана література» кожної теми підручника.

Метою видання підручника є не лише системний виклад положень економічної безпекології мікрорівня, які є загально визнаними, а й ознайомлення читачів з результатами новітніх досліджень питань, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки підприємства. До таких питань, зокрема, належать процесний підхід до аналізу загроз діяльності підприємства; об'єктивізація системи економічної безпеки підприємства; безпекозабезпечувальна діяльність підприємства; безпекоорієнтоване управління підприємством; трансформації системи економічної безпеки підприємства; цілепокладання в системі економічної безпеки підприємства; створення оцінної системи в економічній безпекології мікрорівня; дезорганізація безпекозабезпечувальної діяльності підприємства; організаційні зміни при адаптації системи управління підприємством до імплементації системи економічної безпеки; вплив рішень органів державної влади на економічну безпеку підприємства. Ці та інші питання у навчальних виданнях з економічної безпекології мікрорівня, які опубліковано раніше, не висвітлювалися.

Забезпечення економічної безпеки підприємства неможливо без участі держави, яка зводиться переважною мірою до створення відповідного законодавства та його дотримання, якщо підприємство у захисті своїх інтересів звернеться до державних органів. Забезпечення економічної безпеки підприємства повинно мати правову основу, тобто спиратись на норми чинного законодавства і підкорятися рішенням державних органів управління. Саме тому у підручнику багато уваги приділено нормативно-правовому забезпеченню економічної безпеки підприємства та адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади.

Положення підручника викладено за кількома напрямками, кожен з яких становить окремий розділ:

- економічна безпека підприємства: сутність, передумови виникнення та основні категорії;
- система економічної безпеки підприємства;
- оцінювання економічної безпеки підприємства;
- забезпечення економічної безпеки підприємства;
- вплив особливостей діяльності підприємства на забезпечення економічної безпеки.

В кожному розділі підручника представлено відповідні теми за напрямом розділу.

Опанування запропонованих у підручнику тем надасть студентам змогу використовувати отримані знання у безпекозабезпечувальній

діяльності підприємств та організацій. Положення підручника мають сприяти формуванню у студентів безпекоорієнтованого мислення, яке становить основу безпекоорієнтованого управління підприємством, навичок критичного оцінювання стану безпекозабезпечувальної діяльності підприємства, бачення взаємозв'язків між різноманітними соціально-економічними процесами у країні, регіоні та на підприємстві у контексті його економічної безпеки.

Положення підручника викладено із застосуванням графічного матеріалу — таблиць та рисунків, що спрощує сприйняття навчального матеріалу та усвідомлення його змісту. До підручника складено глосарій, що містить основні терміни та поняття викладеного матеріалу.

Підручник рекомендований, насамперед, магістрантам закладів вищої освіти, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Управління фінансово-економічною безпекою», а також студентам інших напрямів підготовки економічного та управлінського профілю, аспірантам, слухачам курсів підвищення кваліфікації, викладачам і фахівцям з економічної безпеки.

Підручник підготовлено авторським колективом під керівництвом доктора економічних наук А. М. Дідика. До складу авторського колективу підручника увійшли представники відомих наукових шкіл України з економічної безпекології мікрорівня:

- докт. екон. наук А. М. Дідик (теми 1, 14, 15, 17, підрозділ 3.3);
- докт. екон. наук, професор О. Є. Кузьмін (підрозділи 3.3, 6.1);
- докт. юр. наук, професор В. Л. Ортинський (тема 17);
- докт. екон. наук, професор Г. В. Козаченко (теми 11, 12, 14, 15, 16, підрозділи 3.1, 3.2, 3.3, 6.1, 12.1, 13.1, 19.1);
- докт. екон. наук, доцент Ю. С. Погорелов (теми 1, 8, 14, 15, 16, 17, 18, підрозділ 19.2);
- докт. екон. наук, доцент О. В. Ілляшенко (теми 5, 9, 10, підрозділи 6.2, 6.3, 6.4, 13.2, 13.3, 13.4);
- докт. екон. наук, доцент Є. М. Рудніченко (теми 4, 18, 20);
- докт. екон. наук, доцент Н. І. Гавловська (теми 4, 20);
- докт. екон. наук, доцент Є. І. Овчаренко (тема 7);
- канд. екон. наук, доцент Є. А. Івченко (тема 8, підрозділ 19.2);
- канд. екон. наук В. І. Лемішовський (теми 14, 17);
- канд. екон. наук В. В. Вахлакова (теми 2, 11, підрозділи 12.2, 19.1).

Авторський колектив висловлює глибоку вдячність рецензентам і всім тим, хто сприяв підготовці до друку та видання підручника.

Головний редактор підручника,
доктор економічних наук

А. М. Дідик

РОЗДІЛ 1

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ ТА ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ

Тема 1

Підприємство як форма організації бізнесу та підприємництва

- 1.1. Бізнес та підприємництво: сутність та суб'єкти
- 1.2. Підприємство як форма бізнесу та підприємництва
- 1.3. Економічна безпека як умова діяльності підприємства та його розвитку

Ключові терміни та поняття: підприємництво, бізнес, суб'єкти підприємництва і бізнесу, підприємство, організаційно-правова форма підприємства, діяльність підприємства, розвиток підприємства, умови діяльності підприємства, економічна безпека підприємства.

За результатами вивчення теми студент має:

- ЗНАТИ** ▶ Зміст понять «підприємництво» та «бізнес», їхні спільні риси та відмінності
- ▶ Організаційно-правові форми підприємства за Класифікатором організаційно-правових форм господарювання в Україні
 - ▶ Види діяльності підприємства
 - ▶ Зміст безпекозабезпечувальної діяльності підприємства
 - ▶ Умови діяльності підприємства
- ВМІТИ** ▶ Аналізувати наявні умови діяльності підприємства, їхнє сприяння її результативності
- ▶ Встановити приналежність підприємства до певної групи за розміром за чинними критеріями

1.1. Бізнес та підприємництво: сутність та суб'єкти

Підприємство — це один з сучасних феноменів економіки, форма здійснення діяльності з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та підприємництва.

Основою для визначення поняття «підприємство» є поняття «підприємництво» та «бізнес», що об'єктивізується (тобто набуває конкретної форми виразу або представлення) саме за допомогою підприємства як відособленого соціального формування.

Поняття «підприємництво» та «бізнес» не є тотожними, хоча вони дотепер чітко не розмежовуються ані в економічній літературі, ані на практиці, ані у законодавчих документах: практично повсюди ці поняття ототожнюються. Наприклад, у Господарському Кодексі України підприємництво визнано видом господарської діяльності (глава 4, стаття 42): самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку. А поняття «бізнес» не згадується взагалі.

Поняття «бізнес» є більш широким, ніж поняття «підприємництво», адже бізнес є обов'язковим атрибутом ринкових механізмів господарювання.

Бізнес (від англ. business — справа) — це діяльність, спрямована на здійснення на ринку операцій обміну товарів і послуг між економічними суб'єктами ринку, з використанням форм та методів конкретної діяльності, які склалися в ринковій практиці. Бізнес здійснюється заради одержання доходу (прибутку) від результатів діяльності у найрізноманітніших сферах — у виробництві та торгівлі товарами та послугами, банківській та страховій справах, при проведенні транспортних, орендних та інших операцій як видів діяльності. Не обов'язково така діяльність є ризиковою та інноваційною, але вона базується на засадах повної економічної відповідальності її суб'єкта. Бізнес як діяльність не може суперечити закону.

Природа підприємництва є дещо іншою.

Дослідження природи підприємництва триває останні два століття. Дослідники підходили до вивчення феномену підприємництва з різних боків. Наприклад, проблематику підприємництва достатньо повно висвітлено в наукових працях представників Австрійської школи, але навіть у межах однієї наукової школи поняття «підприємництво» отримало різне трактування — від творчої економічної діяльності зі створення нових благ та ринків (Й. Шумпетер) до координації попиту й пропозиції (І. Кірцнер).

Особистість підприємця як самостійної особи, його роль та значення в економіці давно привертала увагу вчених-економістів. Одним з перших визначення підприємця надав Р. Кантільон: особа, яка діє в умовах ризику непостійного доходу. Вважається, що саме Р. Кантільон вперше розкрив зміст поняття «підприємець» (хоча, безумовно, підприємництво як таке виникло значно раніше до наукових праць Р. Кантільона). Але саме Р. Кантільон сконцентрував увагу не на характері підприємницької діяльності (це пізніше зробив Ж.Б. Сей), а на мінливості отримуваних доходів, їхній нестабільності та значних ризиках — рисах підприємництва, що як притаманні йому визнаються дотепер.

Деяко пізніше зміст визначення «підприємець» уточнив Ж.-Б. Сей, який зазначив, що в економіці дохід на капітал за змістом відрізняється від підприємницького доходу, а більша величина підприємницького доходу (точніше, надлишок підприємницького доходу від доходу на капітал) виникає внаслідок умілих дій підприємця і є платою за ризик у його діяльності.

Отже, прагнення до прибутку та діяльність в умовах ризику як відмітні риси діяльності підприємця визначив Р. Кантільон, а емпірично зв'язок прибутку та ризику показав Ж.Б. Сей. Але повне дослідження такого зв'язку проведене Ф. Найтом (F. Knight). Саме Ф. Найт розглядав прибуток підприємця на ринку як винагороду за прийняття на себе існуючої невизначеності, розділив ризик та невизначеність і конкретизував зв'язок прибутку саме з невизначеністю, оскільки ризик, який можна визначити кількісно, є ще одним видом витрат підприємця.

Класичне визначення ролі підприємця в економіці належить Й. Шумпетеру: підприємець — це особа, яка розробляє та впроваджує нові технології. Це визначення слід розуміти доволі широко, оскільки йдеться не лише про суто технології у промисловості, а взагалі — про новий спосіб дій, які є наслідком нового способу мислення. **Отже, саме з наукових праць Й. Шумпетера підприємництво стало розглядатися як створення чогось нового — інновацій та нових комбінацій використуваних ресурсів, нагородою за що виступає прибуток.**

Погляди Й. Шумпетера знайшли подальший розвиток у наукових працях П. Друкера, який трактував зміст діяльності підприємця доволі широко: підприємець є людиною, яка максимально вигідно використовує будь-яку можливість на ринку, а підприємництво — конкретною діяльністю, змістом якої є нововведення в усіх сферах підприємства.

Подані думки науковців представлено **у межах діяльнісного підходу**, відповідно до якого зміст діяльності підприємця визначається через виконувані ним дії (дія в умовах ризику, впровадження чогось нового тощо).

Поряд з діяльнісним підходом до розуміння змісту діяльності підприємця відомий також і **психологічний підхід**. У психологічному підході

увагу акцентовано на окремих психологічних рисах, що притаманні підприємцю і значною мірою пояснюють його ініціативу, прагнення до прибутку, готовність діяти в умовах ризику тощо. До прихильників психологічного підходу належить М. Вебер. Він вважав розповсюдження певних морально-етичних цінностей та поглядів у рамках протестантизму однією з основ формування сучасних економічних відносин з провідною роллю підприємця в них. Надалі ідеї М. Вебера розвивали Й. Шумпетер та Д. Мак-Клелланд, аналізуючи мотиви діяльності підприємця. Певною мірою до представників психологічного підходу, у наукових працях яких досліджені особливості підприємництва й підприємця більше з позицій психології, можна віднести В. Зомбарта, Л. Мізеса, Б. Санто.

З позицій *функціонального підходу* підприємництво в соціумі виконує низку функцій. До числа основних економічних функцій підприємництва належать:

- виконання владних функцій для досягнення цілей виробництва;
- прийняття ризику в умовах непередбачуваного та неконтрольованого збуту;
- створення певних продуктів за допомогою комбінування окремих факторів виробництва;
- організація виробництва;
- створення нового матеріального або нематеріального блага (впровадження та використання нових методів виробництва, освоєння нових ринків, впровадження у виробництво нових видів матеріалів, використання нової організації виробництва);
- ефективне задоволення платоспроможного попиту на товари та послуги.

Результати історичного аналізу підходів до розуміння змісту та ролі підприємництва в соціумі дозволили виділити:

- підходи, що не знаходяться між собою у причинно-наслідковому зв'язку, оскільки вони розвивалися паралельно і більше доповнюють один одного, ніж суперечать один одному (табл. 1.1);
- якісні риси підприємництва як економічного та суспільного феномена (рис. 1.1).

Поєднання інноваційного підприємництва привело до появи венчурної діяльності — діяльності зі створення та впровадження у виробництво нових товарів, технологій та послуг. *Венчурна діяльність* (від англ. venture — ризикове підприємництво) супроводжується високим ризиком невдачі, фінансових втрат, але у випадку успіху приносить надприбутки. Тому спеціалізовану діяльність щодо виробництва і просування на ринок нових товарів у світовій практиці ведуть компанії і фонди венчурного капіталу та малі венчурні фірми (фірми «спін-офф» — фірми-«паростки»).

В останні десятиліття все частіше *підприємництво розглядається не лише з економічної, а й з соціальної позиції* — як:

- діяльність, що служить базою виникнення та розвитку певного соціального прошарку — середнього класу, що є основою стабільного громадянського суспільства в економічно розвинених країнах;
- один з найважливіших інститутів формування громадянського суспільства;
- основа для впровадження нетипових, нестандартних, інноваційних підходів і рішень;
- продукт підприємницької культури;
- засіб створення культури індивідуальної ініціативи, енергійності, відповідальності за свої дії та рішення тощо;
- елемент соціальної структури суспільства, одним з інститутів, який визначає його життєдіяльність.

Таблиця 1.1 — Підходи, що пояснюють сутність підприємництва

Розуміння підприємництва	Основні представники підходу
Прийняття ризику непостійного доходу та отримання винагороди завдяки задоволенню попиту	Р. Кантільон, І. фон Тюнен, Ф. Найт
Комбінування факторів виробництва	Ж.-Б. Сей, А. Маршал
Створення нововведень	Й. Шумпетер, Ф. фон Хайек, І. Кірцнер, Л. фон Мізес
Спосіб руйнування сталих, але застарілих структур	М. Вебер, Г. Шлюссер, В. Зомбарт
Діяльність з особливим видом управління, яке спрямоване на проактивне впровадження інновацій та передбачення змін у зовнішньому середовищі	П. Друкер, Б. Карлофф

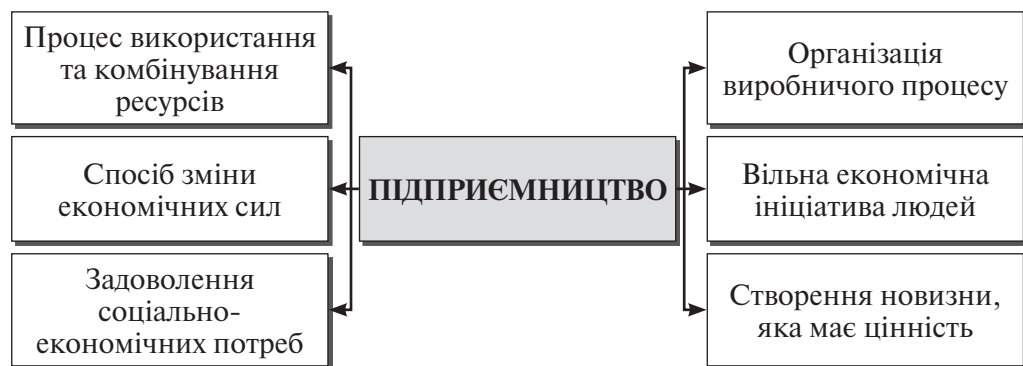


Рисунок 1.1 — Якісні риси підприємництва

Отже, результати багаторічних досліджень підприємництва дозволяють визначити його характеристики, які зумовлюють роль підприємництва у розвитку сучасної економіки (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 — Характеристики сучасного підприємництва

Бізнес є більш широким поняттям, ніж підприємницька діяльність, оскільки до бізнесу належить і здійснення будь-яких одноразових комерційних угод в будь-якій сфері діяльності, які спрямовані на одержання доходу, тоді як підприємницька діяльність здійснюється на постійній основі.

Бізнес та підприємництво мають спільні риси, які поєднують їх:

- самостійна ризикова діяльність, спрямована на отримання прибутку;
- здійснюються фізичними та юридичними особами від свого імені і на свій ризик на постійній основі;
- повна матеріальна відповідальність за результати діяльності;
- обов'язкове підпорядкування правовим нормам (законодавству) країни;
- наявність певного способу мислення, особливого стилю і типу господарської поведінки;
- можливість здійснення за умови свободи і самостійності суб'єктів цієї діяльності в різних напрямках;
- необхідність організації та управління господарськими процесами незалежно від виду і сфери діяльності.

Отже, *підприємництво* — це самостійний вид діяльності, який передбачає створення чогось обов'язково нового, що має вартість, і здійснюється завдяки спроможності суб'єкта господарювання реагувати на потенційне джерело вигоди, побачити та реалізувати можливості, що доступні на ринку. А *бізнесом* вважається діяльність, спрямована на реалізацію власних економічних інтересів, головним з яких є одержання прибутку.

Саме у цьому і є головна відмітність бізнесу та підприємництва: бізнес — це виробництво та реалізація продукції, виконання робіт або надання послуг з метою отримання прибутку, тоді як підприємництво, по суті, становить собою комерціалізацію (отримання прибутку) підприємницької ідеї.

Підприємництво і бізнес як особлива діяльність здійснюються відповідними суб'єктами.

Суб'єкт в бізнесі називається бізнесменом або комерсантом, а у підприємстві — підприємцем. Статус комерсанта визнається законом за особою, діяльність якої характеризується такими ознаками:

- укладання угод, здійснення інших господарських операцій;
- діяльність від свого імені, тобто як самостійного економічного суб'єкта ринкових відносин.

Спочатку суб'єктом підприємництва та бізнесу був, відповідно, підприємець та бізнесмен — фізична особа, основною професійною діяльністю якої був бізнес або підприємництво у формі виробництва та/або торгівлі.

Фізичні особи — це індивідуальні підприємці, правовий статус яких регулюється відповідними законами. Підприємницька діяльність, яка здійснюється фізичними особами, належить до індивідуальної (приватної) підприємницької діяльності.

Але з плином часу відбулися ускладнення та інституціоналізація і бізнесу, і підприємництва:

- легітимація підприємницької та бізнесової діяльності, якої вимагає держава;
- розмежування прав володіння, використання та управління капіталом, що, власне, і зумовило визнання управління самостійним видом діяльності;
- складний характер відносин держави й суб'єктів економіки;
- спільне використання не індивідуального, а масового капіталу, тобто власності, яка належить кільком власникам, іноді сотням або навіть тисячам у класичній організаційно-правовій формі акціонерного товариства.

Ускладнення та інституціоналізація бізнесу і підприємництва привели до того, що суб'єктом і бізнесу, і підприємництва в економіці став не окремий підприємець або бізнесмен, а підприємство в цілому.

В менеджменті широко використовується таке поняття, як «підприємницька структура», яка законодавчого тлумачення не має. Такими структурами прийнято вважати тих суб'єктів ринкових відносин (організаційно-господарські одиниці), метою діяльності яких є одержання прибутку як кінцевого результату діяльності. Хоча із законодавчих позицій суб'єктів господарювання, чия діяльність спрямована на одержання прибутку, прийнято йменувати комерційними організаціями.

1.2. Підприємство як форма бізнесу та підприємництва

Незважаючи на широке використання поняття «підприємство», його зміст не такий однозначний, як це видається на перший погляд. Свідченням тому є існування багатьох поглядів на сутність підприємства і відсутність їхньої єдності.

Будь-яке підприємство є організацією, тобто поняття «організація» є більш широким. Організація — це певна форма кооперації людей, якій, на відміну від інших груп, притаманні якості цілеспрямованості, передбачуваності, свідомого формування та функціонування. Тому для опису характеристик та особливостей діяльності підприємства правомірно використовувати положення теорії організації в сучасному менеджменті для розуміння сутності підприємства як соціально-економічного феномену. Розгляд підприємства як різновиду організації є традиційним для менеджменту, оскільки більшість підходів до управління підприємством орієнтована на те, що підприємству властиві риси організації.

Феномен підприємства в сучасній економіці пояснюється у таких концепціях:

- технологічна концепція, за якою підприємство розглядається як цілісна неподільна система, носій виробничої функції, головним завданням якої є трансформація ресурсів у готову продукцію;
- інституційна концепція, в якій підприємство представлено як систему контрактів та взаємовідносин між людьми, а також як суб'єкт відносин «підприємство — підприємство» у зовнішньому середовищі;
- підприємницька концепція, за якою головним питанням діяльності підприємства вважається вибір раціонального рішення в суперечливих та мінливих умовах зовнішнього середовища.

У технологічній концепції, що з'явилася першою, увагу у визначенні сутності підприємства акцентовано саме на цільовій трансформації ресурсів: підприємство — це заклад, що концентрує та використовує ресурси для виробництва товарів чи послуг з метою отримання прибутку, виконує одну чи більше функцій з виробництва та збуту товарів і

послуг, а також відтворює ресурси та умови функціонування. Так само представлено підприємство в нормативних документах України.

У межах інституційної концепції підприємство розглядається як специфічна інституційна форма, яка організаційно поєднує у часі та просторі в певних пропорціях необхідні для виробництва ресурси (засоби праці, трудові ресурси, інформацію та фінансові ресурси): це інституція, створена з метою формування максимальної вигоди для його власників. При цьому вигода має суто економічний характер і досягається або безпосередньо, або опосередковано, наприклад, за рахунок створення позитивного іміджу в суспільстві. Вигоду підприємства можна представити як:

- отримання прибутку з його наступним розподілом між власниками;
- зростання вартості капіталу підприємства.

За підприємницькою концепцією підприємство — це господарська одиниця, яку створює підприємець (комерсант або бізнесмен). Її відмінними рисами є наявність матеріальних цінностей у вигляді товарно-матеріальних запасів та готової продукції, яку необхідно перевести з матеріально-уречевленої форми до вартісної. У межах цієї концепції часто для позначення господарської одиниці застосовується поняття «фірма», воно вноситься до установчих документів, з його використанням формується бренд господарської одиниці. Але юридично цього поняття в Україні не існує.

Одним з положень сучасного менеджменту підприємства є визнання його відритою соціально-економічною системою. Тому найбільш поширеним є визначення змісту поняття «підприємство» саме з позицій системного підходу.

За системним підходом підприємство — це відкрита соціально-економічна система, яка є сукупністю матеріальних та людських ресурсів і створена для досягнення конкретних цілей (здійснення технологічних процесів виробництва для перетворення матеріально-технічних і людських ресурсів у продукти і послуги).

Визнання підприємства відкритою системою, що знаходиться в динамічній взаємодії із зовнішнім середовищем, характерною рисою якого є невизначеність, зумовило визнання складності такої системи.

Підприємство як система одночасно є простою і складною:

- у статистиці та в короткостроковому періоді підприємство може бути простою системою, тому що склад елементів такої системи, її структура та порядок взаємодії елементів є визначеним;
- в довгостроковому періоді підприємство є складною системою з різними характеристиками, через що чітко визначити, як саме буде поводитися підприємство у майбутньому, достатньо складно.

Ознаки підприємства надано на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 — Ознаки підприємства як відкритої соціально-економічної системи

Підприємства в Україні діють у певній організаційно-правовій формі.

Організаційна (організаційно-правова) форма підприємства — це форма діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, яка визначає дозволений законодавством країни спосіб формування капіталу підприємства, його правовий статус, особливості управління підприємством, володіння та розпорядження його капіталом (майном), права та обов'язки учасників (власників) підприємства.

Організаційно-правові форми підприємства в Україні визначено Класифікатором організаційно-правових форм господарювання (КОПФГ). У цьому Класифікаторі визначено такі організаційно-правові форми підприємства (перелік невиключний):

- **приватні підприємства:** засновані на власності фізичної особи. Власник підприємства водночас є і підприємцем (комерсантом, бізнесменом), тобто власність і управління майном у приватному підприємстві не розмежовуються;

- **колективні підприємства:** засновані на власності, що належить колективу співвласників (засновників, учасників), які діють як один суб'єкт права колективної власності. Засновники (учасники) підприємства є власниками часток (паїв, вкладів) у його майні. Право колективної власності у колективному підприємстві безпосередньо здійснюють його органи управління — вищий орган управління (загальні збори або

конференція) і правління. Колективні підприємства діють у вигляді різноманітних товариств (з обмеженою, додатковою та повною відповідальністю, командитних та акціонерних). Специфічним видом колективного підприємства є орендне підприємство;

- **державні підприємства:** засновані на державній власності. Державне підприємство є суб'єктом права повного господарського відання майном, а не суб'єктом права власності. Щодо державних підприємств діє спеціальна категорія — правовий режим майна державних підприємств, відповідно до якого державні підприємства керуються спеціальними правилами заснування, утворення їх майна при заснуванні, визначення цілей і предмета діяльності, управління майном, розподілу прибутку тощо. Особливим видом державних підприємств є казенні підприємства: майно, що є у державній власності і закріплене за казенним підприємством, належить йому не за правом повного господарського відання, а за правом оперативного управління. Розпоряджатися закріпленням за ним за правом оперативного управління державним майном, що належить до основних фондів підприємства, казенне підприємство може лише з дозволу органу, уповноваженого управляти відповідним державним майном;

- **іноземні підприємства:** засновані на власності, що повністю перебуває у власності іноземних громадян, юридичних осіб або держави. Такі підприємства підпорядковуються різним юрисдикціям: створення і внутрішня діяльність іноземного підприємства регулюються законодавством країни, якій воно належить, а ось умови реєстрації діяльності іноземного підприємства в Україні регулюються українським законодавством;

- **спільні підприємства:** засновані на об'єднаній власності різних форм (так звана змішана форма власності). Засновниками спільних підприємств можуть бути юридичні особи і громадяни України, інших держав (звичайні (національні) спільні підприємства та спільні підприємства з іноземними інвестиціями). У спільному підприємстві з іноземними інвестиціями іноземна інвестиція в статутному фонді має становити не менше 10 відсотків.

Виділяють і інші організаційно-правові форми господарювання згідно КОПФГ.

У табл. 1.2 надано порівняльну характеристику організаційно-правових форм підприємства за низкою ознак. Наданими у табл. 1.2 ознаки організаційно-правових форм підприємства не вичерпуються.

Залежно від масштабу діяльності та чисельності працюючих в Україні підприємства у будь-якій організаційно-правовій формі поділяють на мікропідприємства, малі, середні та великі (Закон України від 05.10.2017 р. № 2164-VIII «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (щодо удосконалення деяких положень)).

Таблиця 1.2 — Порівняльна характеристика організаційно-правових форм підприємства

Особливості організаційно-правової форми	Господарські товариства					Акціонерне товариство
	Приватні підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю	Товариство з додатковою відповідальністю	Товариство з повною відповідальністю	Командитне товариство	
1. Відповідальність власників	Необмежена	Обмежена	Обмежена внесками та додатковою часткою майна власників у наперед визначених розмірах	Обмежена	Необмежена	Обмежена в учасників, обмежена у вкладників
2. Фінансові потреби	Обмежені капіталами власника та позиками	Обмежені капіталами всіх учасників та позиками	Обмежені капіталами всіх учасників та позиками	Обмежені капіталами всіх учасників та позиками	Обмежені капіталами учасників та вкладників, можливе залучення нових вкладів	Обмежені сумою від продажу акцій, має широкі можливості для залучення додаткових коштів
3. Контроль за фірмою	Власник повністю контролює бізнес	Учасники обирають дирекцію, яка управляє	Учасники обирають дирекцію, яка управляє	Усі учасники займаються спільною діяльністю	Вкладники не беруть участі в управлінні	Власники акцій безпосередньо не управляють
4. Можливість зміни власника	За самостійним рішенням власника	Для зміни власника необхідна згода інших учасників	Для зміни власника необхідна згода інших учасників	Для зміни власника необхідна згода інших учасників	Для зміни власника необхідна згода інших учасників	Акції вільно продаються та купуються

Мікропідприємствами є підприємства, показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв:

- балансова вартість активів — до 350 тис. євро;
- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) — до 700 тис. євро;
- середня кількість працівників — до 10 осіб.

Малими є підприємства, які не відповідають критеріям для мікропідприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв:

- балансова вартість активів — до 4 млн. євро;
- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) — до 8 млн. євро;
- середня кількість працівників — до 50 осіб.

Середніми є підприємства, які не відповідають критеріям для малих підприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв:

- балансова вартість активів — до 20 млн. євро;
- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) — до 40 млн. євро;
- середня кількість працівників — до 250 осіб.

Великими є підприємства, які не відповідають критеріям для середніх підприємств та показники на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв:

- балансова вартість активів — понад 20 млн. євро;
- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) — понад 40 млн. євро;
- середня кількість працівників — понад 250 осіб.

Для визначення відповідності критеріям, зазначеним в євро, застосовується офіційний курс гривні щодо іноземних валют (середній за період), розрахований на підставі курсів Нацбанку, що встановлювалися для євро протягом відповідного року.

Якщо підприємство однієї з наведених категорій за показниками річної фінансової звітності протягом двох років поспіль не відповідає наведеним критеріям, воно відноситься до відповідної категорії підприємств. Отже, законодавством передбачено можливість автоматичного переходу з однієї категорії підприємств до іншої. Але такий перехід можливий протягом двох років. Наприклад, якщо у одному році велике

підприємство відповідає критеріям середнього, статус середнього підприємства воно отримує лише в наступному звітному році, і то, якщо відповідатиме критеріям середнього підприємства за показниками фінансової звітності такого року.

1.3. Економічна безпека як умова діяльності підприємства та його розвитку

Діяльність підприємства — це сукупність процесів, що відбуваються усередині підприємства, забезпечують його зв'язок із суб'єктами зовнішнього середовища і пов'язані з виробництвом (переробкою матеріальних і нематеріальних ресурсів) та обміном виробленої продукції (робіт та послуг). До зазначеної сукупності входить багато різноманітних процесів. Тому в діяльності підприємства з використанням відповідних підходів виділяють її різні види.

Найбільш поширеним способом виділення видів діяльності підприємства є функціональний підхід. Назва підходу походить від терміна «функція». У даному випадку *функція* — це спеціалізований вид діяльності, що передбачає виконання із заданою метою обсягу робіт певного виду, сукупності дій та операцій, що за умови спільної діяльності працівників сприяє результативності процесу досягнення цієї мети. Виділені за функціональним підходом види діяльності підприємства надано на рис. 1.4.

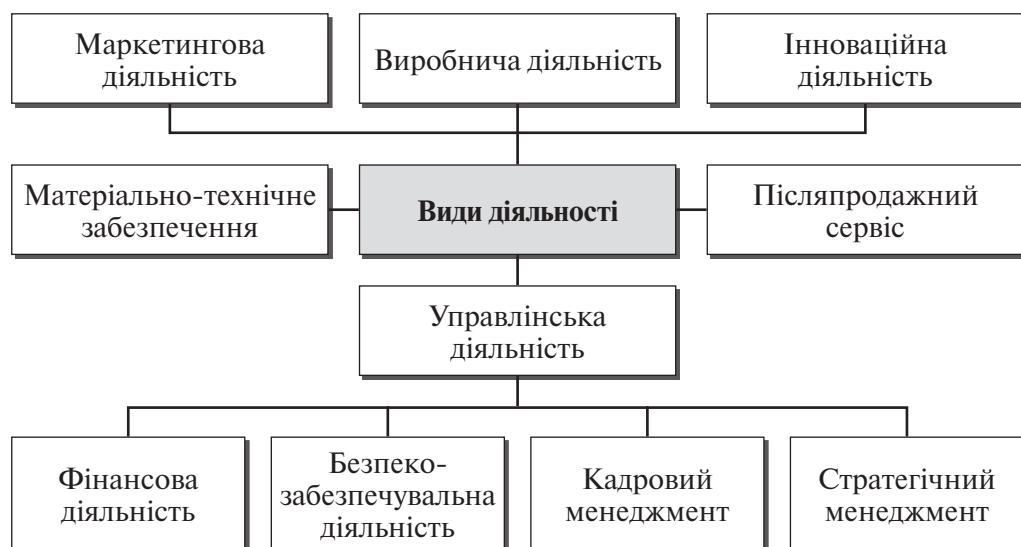


Рисунок 1.4 — Види діяльності підприємства, виділені за функціональним підходом

Визначальним видом діяльності будь-якого підприємства в умовах ринкових відносин є **маркетингова**, яка спрямована на вивчення ринку товарів (робіт, послуг) та його кон'юнктури (динаміка цін, попиту та пропозиції, кількості укладених угод), визначення на ринку місця підприємства та каналів просування його продукції (робіт, послуг), аналіз діяльності його конкурентів. Як правило, **комерційна діяльність**, що передбачає безпосередню організацію збуту та постачання продукції підприємства, стимулювання покупців, здійснюється у межах маркетингової діяльності.

Результати маркетингової діяльності закладають базу **інноваційної діяльності** підприємства. Масштаб інноваційної діяльності визначається розміром підприємства. Так, на великих підприємствах інноваційна діяльність охоплює науково-технічні розробки, технологічну і конструкторську діяльність, впровадження технічних, організаційних та інших нововведень, формування інвестиційної політики на найближчі роки, визначення обсягу необхідних інвестицій. Малі підприємства, як правило, позбавлені можливості вести повномасштабну інноваційну діяльність. Тому власники (або керівники) таких підприємств використовують технічні інновації, на які вони придбали відповідні документи (наприклад, ліценції), або зосереджують увагу та організаційних та управлінських інноваціях.

Виробнича діяльність підприємства передбачає виготовлення продукції (виконання робіт, надання послуг), яку визнано економічно доцільною за результатами дослідження ринку та поведінки конкурентів,

Важливим видом діяльності підприємства є **післяпродажний сервіс**, який за умови якісного здійснення сприяє укріпленню іміджу продукції і, відповідно, репутації підприємства. Післяпродажний сервіс доцільно здійснювати стосовно багатьох видів продукції (машин і устаткування, автомобілів, комп'ютерної, копіювальної, медичної, складної побутової техніки). Він виконується для клієнтів-фізичних осіб і підприємств.

Післяпродажний сервіс охоплює:

- пусконаладжувальні роботи на етапі підготовки до експлуатації (використання) складної продукції;
- гарантійне технічне обслуговування куплених товарів протягом певного терміну;
- продаж необхідних оригінальних запасних частин;
- проведення ремонтів куплених товарів.

Управлінська діяльність (менеджмент) — це процеси керованого впливу на колектив підприємства, окремих працівників для досягнення заданих (бажаних) результатів у всіх видах діяльності підприємства, що здійснюються з використанням численних управлінських методів, прийомів та процедур.

Управлінська діяльність за структурою є складною, а тому її можна структурувати за різними ознаками. На рис. 1.4 виділено найголовніші види управлінської діяльності.

Фінансова діяльність підприємства спрямована на фінансове забезпечення його поточної господарської діяльності, що передбачає:

- забезпечення надходження коштів за поставлену продукцію, виконані роботи, надані послуги;
- своєчасне та повне виконання фінансових зобов'язань підприємства (перед працівниками підприємства, бізнес-партнерами, бюджетом, банками та ін.);
- контроль за збереженням та використанням обігових активів підприємства та прискоренням їхнього обігу;
- контроль за розподілом та використанням фінансових ресурсів підприємства.

Кадровий менеджмент — це процеси керованого впливу на персонал підприємства, які передбачають спрямування поведінки персоналу на задоволення інтересів підприємства, досягнення цілей його діяльності, формування лояльності до підприємства та зацікавлення використання інтелектуального капіталу працівників (знань, умінь, навичок, досвіду) у діяльності підприємства шляхом створення відповідної мотивації та використання системи стимулів. Важлива роль у кадровому менеджменті належить відбору кадрів, їхньому навчанню та розвитку, побудові кар'єри талановитих працівників.

Стратегічний менеджмент — це вид управлінської діяльності на підприємстві, метою якого є визначення головних векторів розвитку підприємства за результатами оцінювання його слабких та сильних сторін, конкурентних переваг, якості персоналу, очікуваного стану зовнішнього середовища та розвитку національної економіки, які у перспективі послугують базисом поточної діяльності підприємства. Стратегічний менеджмент охоплює широке коло питань діяльності підприємства: оцінювання перспектив ринків, де присутня продукція підприємства, зміни кон'юнктури ринків, результатів розвитку технологій, можливостей підприємства відповідати очікуваному стану зовнішнього середовища його діяльності. Зміст стратегічного менеджменту описується висловом «Від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього».

Безпекозабезпечувальна діяльність є новим видом управлінської діяльності на підприємстві. Її виникнення зумовлено ускладненням умов діяльності сучасних підприємств, усвідомленням важливості для їхньої діяльності безпеки (економічної, технологічної, інформаційної, екологічної та ін.), необхідністю її забезпечення на постійній системній основі, для чого необхідні відповідні дії та ресурси (фінансові, інтелектуальні).

Безпекозабезпечувальна діяльність підприємства передбачає:

- моніторинг процесів та явищ, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, з метою їхньої ідентифікації як загроз діяльності та розвитку підприємства;
- спостереження за розвитком загроз;
- попередження загроз діяльності та розвитку підприємства, уникнення їх, зменшення негативних наслідків від реалізації загроз.

Діяльність підприємства закладає основи його розвитку і втрачає сенс за відсутності розвитку. Розвиток підприємства невід’ємний від його діяльності. Ще Й. Шумпетер стверджував, що розвиток підприємства тісно пов’язаний з його функціями, і саме реалізація функцій підприємства, які пов’язані зі створенням інновацій, і забезпечує розвиток підприємства. Таким чином, для довготривалої діяльності підприємства необхідний його цілеспрямований керований розвиток.

Розвиток підприємства — це безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є більш якісним за попередній, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища.

Проте не можна не помітити, що розвиток підприємства, будучи безпосередньо пов’язаним з його діяльністю, водночас суперечить їй:

- діяльність стримує розвиток, але водночас виступає його основою та передумовою, живить його;
- розвиток порушує процеси діяльності, руйнує деякі з них, але водночас забезпечує стійку життєдіяльність в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється.

Спільність діяльності та розвитку має діалектичний характер: розвиток будь-якого об’єкта або системи неможливий без їх діяльності, але з ресурсної та хронологічної точки зору їй суперечить, а діяльність об’єкта або системи протягом тривалого періоду неможлива без розвитку (рис. 1.5).

Діяльність підприємства та його розвиток є ефективними та результативними, якщо наявні відповідні умови.

Умови діяльності підприємства — це реальні наявні процеси та явища, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства і можуть сприяти діяльності підприємства, а можуть бути і несприятливими, тобто створювати перешкоди, які погіршують

результати діяльності, не дозволяють повною мірою використовувати потенціал підприємства.

Природа розвитку

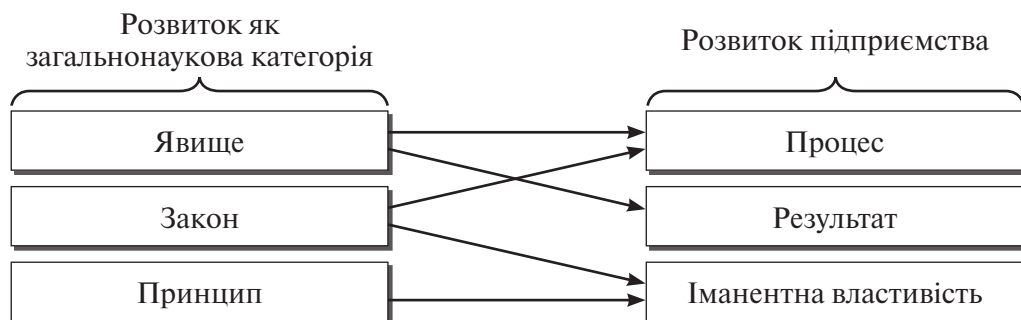


Рисунок 1.5 — Складна природа розвитку підприємства

Окремо кожен процес або явище, матеріалізовані інтереси та цілі суб'єктів зовнішнього середовища або інституцій можуть виступати як конкретна умова діяльності підприємства.

До базових умов діяльності підприємства належать:

- забезпечення підприємства вихідними матеріалами та сировиною необхідної якості та у потрібних обсягах;
- наявність працівників конкретних професій, необхідної кваліфікації, що мають потрібні навички, уміння та досвід;
- наявність платоспроможного попиту на продукцію (послуги, роботи) підприємства;
- наявність технічної бази для вироблення продукції (виконання робіт, надання послуг);
- наявність інституційного середовища (сукупність законів, підзаконних актів, постанов та рішень, діяльність судів, правоохоронних органів), яке створюється державою і визначає правила поведінки підприємств у межах національної економіки. Інституції — це сукупність норм, правил, символів тощо, які регулюють підприємницьку діяльність та міру втручання у неї держави. Інститути поділяються на формальні (сукупність норм та правил, які закріплені у законах країни) та неформальні (сукупність норм та правил, що історично склалися — звичаї, традиції, звички, менталітет тощо).

Базові умови діяльності підприємства увесь час залишаються постійними, але періодично доповнюються умовами, що відображають сучасні реалії середовища, в якому здійснюють свою діяльність підприємства. Однією з таких умов діяльності підприємства, що відображає сучасний стан його середовища, є перебування підприємства в економічній безпеці.

Поняття «безпека» відомо дуже давно (у перекладі з грецької термін «безпека» означає «володіти ситуацією»), вивчається у багатьох науках — природничих, технічних, суспільних. Сам термін походить від лат. *securitas*. Поняття «безпека» вживається досить широко, асоціюється на інтуїтивно-побутовому рівні з надійністю, захищеністю, усталеністю, збереженістю, нешкідливістю і тому здається доступним та зрозумілим.

У 1943 р. американський психолог Абрагам Маслоу висловив припущення, що людська поведінка визначається широким спектром потреб. Він розбив ці потреби на п'ять категорій і розташував їх у певній ієрархії. В основі цієї ієрархії лежать найбільш насущні потреби, до яких належать їжа, вода, житло, тобто фізіологічні потреби. Коли потреби найнижчого рівня задоволені хоча б частково, людина починає рухатися до задоволення потреби безпеки. Для того, щоб переслідувати якісь інші цілі, людині необхідно задовольнити фізіологічні потреби та перебувати у безпеці.

Отже, безпека є умовою життя та діяльності людини.

У найпоширенішому сенсі безпека розглядається як деякий об'єктивний стан, в якому, за сприйняттям людини або групи людей, життю або діяльності нічого не загрожує, тобто:

- відсутні загрози;
- загрози незначні і на них можна не звертати уваги;
- загрози можна подолати за допомогою відповідних способів захисту;
- загрози можна пережити (прийняти), а потім здолати їхні наслідки.

Тому у більшості визначень зміст поняття «безпека» розглядається як стан, за якого об'єкт перебуває у стані захищеності, у якому відсутні небезпеки, що загрожують стану об'єкта, його існуванню, діяльності (або функціонуванню) та розвитку, тобто в парі зі своїм антиномом — поняттям «небезпека». Ці поняття різновекторні, але взаємопов'язані: збільшення небезпеки безпосередньо завжди зумовлює зменшення безпеки.

Небезпека — це ймовірність деякого негативного впливу на діяльність підприємства, через що певні процеси, явища або функціонування інших об'єктів можуть негативно вплинути на діяльність підприємства аж до припинення його існування.

Поняття «безпека» вживається сьогодні і стосовно підприємства: поки безпека відсутня, тобто підприємство перебуває у небезпеці, не можна говорити про його діяльність та розвиток. За відсутності безпеки, тобто наявності небезпек, підприємство змушено постійно захищати свої інтереси, своє майно та інші об'єкти і тоді вже на діяльність та розвиток в нього не залишається ані ресурсів, ані часу.

Поняття «безпека» стосовно підприємства є дуже широким, тобто родовим, оскільки у ньому узагальнено багато видів безпеки. **Видовими поняттями родового поняття «безпека» стосовно підприємства є**

економічна, екологічна, фінансова, технологічна, інформаційна безпека підприємства. Серед видових понять «безпека» стосовно підприємства важливе місце належить його економічній безпеці.

Економічна безпека підприємства разом з персоналом, знаннями та конкурентоспроможністю перетворилася на найважливішу умову його діяльності та результативного розвитку, а її забезпечення є метою безпекозабезпечувальної діяльності підприємства. Більше того, сьогодні управління підприємствами повинно здійснюватися через призму їхньої економічної безпеки, тобто управління підприємством має стати безпекоорієнтованим.

Актуалізація цієї умови для діяльності вітчизняних підприємств зумовлена тими процесами, що відбулися та відбуваються у середовищі їхньої діяльності:

- мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства суттєво пришвидшилася, підприємства не встигають не лише адаптуватися до змін, а й усвідомити настання цих змін, оцінити їхні наслідки та сформувати лінію поведінки;

- наростання невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, за якої значно зменшується період прогнозованості характеру, масштабу та наслідків відомих різноманітних процесів, виникнення нових, ще не вивчених процесів у цих середовищах;

- власники, керівники та фахівці вітчизняних підприємств не завжди можуть правильно оцінити характер змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі їхньої діяльності, характер впливу цих змін на діяльність підприємства, визначити рішення щодо діяльності підприємства за нових умов;

- недосконалість законодавства, яке регулює відносини у сфері бізнесу та підприємництва, що призводить, зокрема, до уходу підприємств у «тінь». Поняття «тіньова економіка» походить з часів боротьби з легалізацією та відмиванням капіталів незаконного походження, тобто з часів посилення ролі держави як учасника економічних відносин. Вважається, що феномен тіньової економіки «відкрив» англійський соціолог К. Харт під час польових досліджень у столиці Гани Аккрі протягом 1965-1968 років, а засновником досліджень тіньової економіки є американський вчений П. Гутман. При розмірах тіньового сектору в 30% ВВП настає критична межа, перевищення якої свідчить про функціонування в країні відтворювальної системи тіньових економічних стосунків. В економічно розвинених країнах світу тіньова економіка присутня, але її масштаб (5-12% ВВП) несуттєво впливає на соціально-економічні процеси в суспільстві. Частка неофіційної економіки України оцінюється по різному, але визнається дуже високою: її значення за різними оцінками коливається у межах 40-45%;

- недосконалість судової та правоохоронної системи, що, за оцінками експертів Світового економічного форуму, виражається у недовірі бізнесменів та підприємців до судової влади та правоохоронних органів;
- криміналізація бізнесу, що зумовлює високий рівень злочинності, налагоджені кримінальні зв'язки, що формують умови для поширення економічної злочинності та іншої протиправної діяльності.

Економічна безпека підприємства як умова його діяльності — це стан системи взаємодії підприємства із суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища, в якій підприємство спільно з інституціями держави з використанням власних ресурсів спроможне виявляти загрози його діяльності, уникати їх, нівелювати їхній вплив, пом'якшувати або долати наслідки реалізації загроз.

Економічна безпека як умова діяльності підприємства створюється не лише його зусиллями, а й зусиллями державних інституцій (сукупності правил та діяльності підприємств, державних установ щодо їхнього дотримання).

Наслідком такого впливу у контексті економічної безпеки підприємства є економічна шкода у формі збитків, зменшення або недоотримання прибутку через зменшення обсягу продажів або збільшення витрат. Тому у найзагальнішому сенсі безпека — це відсутність небезпеки, тобто безпека характеризується, в першу чергу, відсутністю небезпеки.

Відсутність економічної безпеки, тобто перебування підприємства в економічній небезпеці, або її низький рівень означають відсутність будь-якого зв'язку між зусиллями підприємства та досягненням цілей, для яких вони робляться.

Висновки та узагальнення

Поняття «підприємництво» та «бізнес» не тотожні, хоча і мають багато спільних рис, що поєднують їх. Поняття «бізнес» є більш широким, ніж поняття «підприємництво», адже бізнес є обов'язковим атрибутом ринкових механізмів господарювання.

Бізнес — це діяльність, спрямована на здійснення на ринку операцій обміну товарів і послуг між економічними суб'єктами ринку, з використанням форм та методів конкретної діяльності, які склалися в ринковій практиці. Підприємництво — це самостійний вид діяльності, який передбачає створення чогось обов'язково нового, що має вартість.

Підприємництво і бізнес як особлива діяльність здійснюються відповідними суб'єктами — фізичними та юридичними особами. Суб'єктом

і бізнесу, і підприємництва в економіці сьогодні переважно є не окремий підприємець або бізнесмен, а підприємство.

Поняття «підприємство» в сучасній економіці розкривається у межах технологічної, інституційної та підприємницької концепцій. Визнання підприємства відритою соціально-економічною системою зумовило поширення визначення змісту поняття «підприємство» саме з позицій системного підходу: відкрита соціально-економічна система, яка є сукупністю матеріальних та людських ресурсів і створена для досягнення конкретних цілей (здійснення технологічних процесів виробництва для перетворення матеріально-технічних і людських ресурсів у продукти і послуги).

Підприємства в Україні діють у певній організаційно-правовій формі, яка визначає дозволений законодавством країни спосіб формування капіталу підприємства, його правове становище, особливості управління підприємством, володіння та розпорядження його капіталом (майном). Організаційно-правові форми підприємства в Україні визначено Класифікатором організаційно-правових форм господарювання (КОПФГ).

Залежно від масштабу діяльності та чисельності працюючих в Україні підприємства у будь-якій організаційно-правовій формі поділяють на мікропідприємства, малі, середні та великі.

Діяльність підприємства — це сукупність процесів, що відбуваються усередині підприємства, забезпечують його зв'язок із суб'єктами зовнішнього середовища і пов'язані з виробництвом (переробкою матеріальних і нематеріальних ресурсів) та обміном виробленої продукції (робіт та послуг). До зазначеної сукупності входить багато різноманітних процесів. Тому в діяльності підприємства з використанням відповідних підходів виділяють її різні види.

Діяльність підприємства та його розвиток є ефективними та результативними, якщо наявні відповідні умови.

Умови діяльності підприємства — це реальні наявні процеси та явища, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства і можуть сприяти діяльності підприємства, а можуть бути і несприятливими, тобто створювати перешкоди, які погіршують результати діяльності, не дозволяють повною мірою використовувати потенціал підприємства.

Базові умови діяльності підприємства увесь час залишаються постійними, але періодично доповнюються умовами, що відображають сучасні реалії середовища, в якому здійснюють свою діяльність підприємства.

Однією з таких умов діяльності підприємства, що відображає сучасний стан її середовища, є перебування підприємства в економічній безпеці.

Економічна безпека підприємства як умова його діяльності — це стан системи взаємодії підприємства із суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища, в якій підприємство спільно з інституціями держави з використанням власних ресурсів спроможне виявляти загрози його діяльності, уникати їх, нівелювати їхній вплив, пом'якшувати або долати наслідки реалізації загроз.

Контрольні питання

1. Що становить собою підприємництво?
2. Що становить собою бізнес?
3. Чим поняття «бізнес» відрізняється від поняття «підприємництво»? Яке поняття є більш широким?
4. Які спільні риси поєднують бізнес та підприємництво?
5. Що становить собою венчурна діяльність?
6. Чому підприємництво розглядається не лише з економічної, а й з соціальної позиції?
7. Як називається суб'єкт в бізнесі та у підприємстві?
8. В межах яких концепцій розкривається зміст поняття «підприємство»? В який спосіб?
9. Чому найбільш поширеним є визначення змісту поняття «підприємство» з позицій системного підходу?
10. Як тлумачиться зміст поняття «підприємство» з позицій системного підходу?
11. Якими є основні ознаки підприємства?
12. Що собою становить організаційна (організаційно-правова) форма підприємства?
13. Якими є організаційні (організаційно-правові) форми підприємства, що є легітимними в Україні?
14. Який документ визначає організаційно-правові форми підприємства в Україні?
15. За якими ознаками підприємства поділяють на мікропідприємства, малі, середні та великі?
16. Що собою становить діяльність підприємства?
17. Якими є основні види діяльності підприємства?
18. За яких умов підприємство може здійснювати діяльність?
19. Чому економічна безпека підприємства сьогодні є важливою умовою його діяльності?
20. Що собою становить економічна безпека підприємства як умова його діяльності?

Використана література

Атаманов Г. А. Диалектика безопасности // Национальная безопасность России в перспективах современного развития: межвуз. науч. сб. Саратов: Научная книга, 2005. С. 8-13. URL: <http://naukaxxi.ru/materials/76/>

Болтянська Л. О., Андреева Л. О., Лисак О. І. Економіка підприємства: навч. посіб. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 668 с.

Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії та практики. К.: Знання, КОО, 2001. 277 с.

Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: Діагностика, стратегія, ефективність: монографія. К. : Вища школа, 1995. 266 с.

Господарський Кодекс України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

Заплатинський В. М. Логіко-детермінантні підходи до розуміння поняття «безпека» // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія: Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини. 2012. № 5. С. 90-98.

Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків : Мачулін, 2016. 504 с.

Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. В 2 Т : пер с англ. 11-го изд. Т. 2. М.: Республика, 1992. 400 с.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М. : Дело, 1992. 702 с.

Основы держави і права України: підручник для ВНЗ / за ред. В. Л. Ортинського. К., 2008. 583 с.

Осовська Г. В. Основы менеджменту: навч. посібн. Київ : Кондор, 2006. 664 с.

Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства: монографія. Харків : АДВАТМ, 2010. 352 с.

Рекомендована література

Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків : Мачулін, 2016. 504 с.

Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства: монографія. Харків : АДВАТМ, 2010. 352 с.

Тема 2

Підприємство як об'єкт економічної безпеки

2.1. Економічна безпекологія як новітня наукова система

2.2. Економічна безпека підприємства: зміст та еволюція поняття

Ключові терміни та поняття: безпекознавство, безпекологія, економічна безпекологія, наукова система, об'єкт, функції, ознаки, етапи розвитку, поняття «економічна безпека підприємства», захисний підхід.

За результатами вивчення теми студент має:

- ЗНАТИ** ▶ Передумови формування економічної безпекології як новітньої наукової системи
- ▶ Об'єкт економічної безпекології
 - ▶ Напрями досліджень у сучасній економічній безпекології
 - ▶ Етапи еволюції економічної безпекології мікрорівня
 - ▶ Тлумачення змісту поняття «економічна безпека підприємства» з позицій захисного підходу
- ВМІТИ** ▶ Розрізняти особливості економічної безпеки держави, регіону, підприємства
- ▶ Визначити ознаки економічної безпекології як наукової галузі
 - ▶ Визначати передумови формування економічної безпекології як новітньої наукової системи
 - ▶ Описати об'єкт економічної безпекології

2.1. Економічна безпекологія як новітня наукова система

Значна увага до економічної безпеки, перебування в якій є важливою умовою функціонування та розвитку соціально-економічної системи, зумовила накопичення емпіричних знань щодо безпеки соціально-економічних систем різного виду, різного рівня та функціонального призначення, та способів її забезпечення.

Накопичення емпіричного матеріалу з будь-якої проблематики з якогось моменту потребує його пояснення з використанням теоретичних конструкцій та структурування накопиченого масиву знань. З'ясування природи економічної безпеки соціально-економічних систем різного рівня (національна економіка, регіональна економічна система, підприємство), пояснення наявних фактів, подій та ситуацій щодо економічної безпеки соціально-економічних систем різного рівня, їхнє упорядкування зумовили виникнення новітньої наукової системи — безпекознавства.

Безпекознавство — це сукупність знань щодо безпеки різних видів різноманітних соціально-економічних систем та способів її забезпечення. Безпекознавство є мультилатеральним, тобто різнобічним, багатогранним, багатоплановим. Тому знання щодо безпеки різноманітних соціально-економічних систем (держава, регіон, підприємство) і закономірності її забезпечення розподілено за різними галузями. До основних галузей безпекознавства за найзагальнішим підходом належать:

- **безпека життєдіяльності** — галузь знань про безпеку у суспільстві — про збереження життя і здоров'я людини при її взаємодії з навколишнім середовищем в процесі різних видів діяльності (у тому числі трудової), небезпеки, що загрожують природі, закономірності їхнього вияву та способи захисту від них. При цьому навколишнє середовище розглядається дуже широко — як комплекс процесів і явищ, що відбуваються поза людиною в побутовій, виробничій та інших сферах її діяльності або існування;

- **сек'юритологія** — галузь знань про потреби людини, загрози її нормальному життю, розвитку, цінності, що нею визнаються, серед яких безпека, що передре іншим цінностям, одночасно є однією з основних цінностей, виконуючи при цьому інструментальну роль в процесі освіти і існування матеріальних та духовних цінностей.

Для позначення сукупності знань про безпеку деякий час тому намагалися використати поняття «світологія», яку було заявлено як комплексну науку про безпечне функціонування людини, суспільства, держави та людства. Проте така назва сукупності знань про безпеку не прижилася.

Кожну галузь безпекознавства складають різноманітні знання щодо безпеки, завдяки чому у кожній з них виділено окремі області знань. Так, у безпеці життєдіяльності виділено безпеку природокористування, безпеку (охорону) навколишнього середовища та екологічну безпеку.

Накопичення значного обсягу знань про безпеку соціально-економічних систем, їхня систематизація, узагальнення, постійне оновлення та поглиблення послугувало вагомою підставою визнати ці знання наприкінці першого десятиріччя XXI століття новітньою системою знань — безпекологією, що містить теоретичні концепти, які пояснюють природу ситуацій, подій, фактів, станів безпеки соціально-економічних систем різного рівня, розкривають умови безпечного функціонування соціально-економічних систем різного рівня та способи їхнього забезпечення.

Застосування замість терміна «безпекознавство» терміна «безпекологія» для позначення накопиченої сукупності знань про безпеку зумовлено таким:

- наприкінці першого десятиріччя XXI століття сукупність суттєвих знань про безпеку соціально-економічних систем, об'єктивні закономірності її забезпечення не лише сформувалася, але і певним чином вже була упорядкована та систематизована, результатом чого стало створення достатнього повного теоретичного базису науки про безпеку;
- лінгвістична конструкція з часткою «-логія» (наприклад, ризикологія, біологія тощо) історично зумовлена у позначенні будь-якої динамічної системи достовірних, найбільш суттєвих знань про розвиток природи, суспільства та мислення.

Отже, **безпекологія** — це наука про безпеку людини та соціально-економічних систем різного виду, різного рівня та функціонального призначення, яка вивчає її сутність, причини, форми вияву та закономірності її забезпечення.

Накопичення значного масиву знань про економічну безпеку різноманітних соціально-економічних систем та їхнє поглиблення зумовили розгалуженість знань, тобто їхню диверсифікацію (від новолат. *diversificatio* — зміна, різноманітність; від лат. *diversus* — різний і *facere* — робити) — збільшення кількості наукових напрямів. У безпекології диверсифікація знань зумовила появу видової безпеки, яка послугувала підставою формування відокремлених, хоча і пов'язаних предметних галузей безпекології. Найбільш активно з них розвивається економічна безпекологія, яка є підгалуззю безпекології.

Економічна безпекологія як підгалузь безпекології прагне до цілісного і багатостороннього осмислення, охоплення досліджуваних об'єктів, а тому тісно пов'язана з такими науками як управління, психологія

управління, кваліметрія (вивчає оцінювання якості різноманітних об'єктів — продукції, послуг, процесів, систем та ін.), право, соціологія та ін.

Завдяки переплетінню та взаємопроникненню положень цих наук в економічній безпекології економічна безпека різноманітних соціально-економічних систем розглядається не однобічно, а з різноманітних позицій, що збагачує та поглиблює знання про економічну безпеку, збільшує їхню різноманітність і, отже, повніше відображає наявну реальність.

Прагнення до цілісного багатостороннього розгляду об'єктів економічної безпеки (держава, регіон, підприємство) дозволило значно просунути й у пізнанні та розвитку методів опису і аналізу об'єктів економічної безпеки, і в організації безпекозабезпечувальної діяльності на всіх рівнях соціально-економічної системи держави, й в усвідомленні керівниками різного рівня необхідності такої діяльності.

Економічна безпекологія — це галузь безпекології, в якій вивчається економічна безпека різноманітних соціально-економічних систем за вертикаллю «держава — регіон (галузь) — суб'єкт господарської діяльності».

Деякий час у позначенні сукупності знань про економічну безпеку (держави, регіону, підприємства) намагалися використовувати транслітерацію англomовних термінів на базі англійського слова «security» (дослівно — «безпека»):

- екоесетейт (economic security of society) — сукупність знань про умови безпечного функціонування соціально-економічних систем та способи їхнього забезпечення;
- екоесент (economic security of enterprise) — сукупність знань про економічну безпеку суб'єктів господарської діяльності;
- екоесед (economic security of the education) — сукупність знань про економічну безпеку закладів вищої освіти;
- екосерг (economic security of the region) — сукупність знань про економічну безпеку регіону.

Проте ці назви новітньої системи знань про економічну безпеку різноманітних суб'єктів поширення не отримали.

Об'єктом економічної безпекології як науки виступають природа економічної безпеки соціально-економічних систем різного рівня та призначення, її роль в їхньому функціонуванні та розвитку, закономірності та способи забезпечення економічної безпеки, форми її вияву, місце категорії «економічна безпека» у понятійно-категоріальному апараті, елементи якого описують функціонування та розвиток різноманітних соціально-економічних систем (національна економіка, галузь, регіон, підприємство).

Економічна безпекологія поряд з економікою, соціологією, правом, демографією та ін. належить до суспільних наук (як, власне, і безпекологія в цілому).

За своєю будовою економічна безпекологія є вченням, комплексом взаємопов'язаних ідей, внутрішньо диференційованою, але цілісною системою знань, в якій одні елементи залежать від інших, а початковий базис становить сукупність тверджень, понять і категорій, визначених за певними методологічними принципами і правилами. ***В межах економічної безпекології:***

- відбувається збір та упорядкування емпіричних даних щодо економічної безпеки конкретного об'єкта (держави, регіону, підприємства);
- здійснюються синтез, узагальнення, критичний аналіз та систематизація об'єктивних знань щодо економічної безпеки конкретного об'єкта (держави, регіону, підприємства), які не лише описують феномен економічної безпеки, а й дозволяють розкрити її сутність, виявити причини, форми вияву, причинно-наслідкові зв'язки економічної безпеки за рівнями економічної системи;
- виявляються і досліджуються загальні та специфічні об'єктивні закономірності організації та функціонування систем економічної безпеки різного класу, що надає цілісне уявлення про закономірності та наявні зв'язки в її системному забезпеченні;
- вивчаються причини та чинники зміцнення або погіршення економічної безпеки;
- розглядаються питання оцінювання та забезпечення економічної безпеки конкретного об'єкта (держави, регіону, підприємства).

Стверджувати про статус економічної безпекології як наукової галузі дозволяє наявність ознак, характерних для кожної наукової галузі. Ці ознаки стосовно економічної безпекології надано на рис. 2.1.

В економічній безпекології чітко відособлено сукупність об'єктів пізнання, до яких належать економічна безпека (держави, регіону, підприємства), безпекозабезпечувальна діяльність, об'єкти захисту, система економічної безпеки, безпекоорієнтоване управління. Об'єкти пізнання в економічній безпекології пов'язані фіксованими відносинами, вони взаємодіють і є взаємозалежними.

У предметі економічної безпекології існує відносно обмежене, зрозуміле для фахівців коло проблем, набір та зміст яких в міру розвитку цієї наукової галузі змінюються зі збереженням певної закономірної спадкоємності. При цьому існують деякі стержневі проблеми, які присутні на всіх стадіях розвитку економічної безпекології, що дозволяє говорити про самототожність економічної безпекології.

Під ***методологією наукового дослідження*** у будь-якій науці розуміють сукупність принципів, засобів, методів і форм організації та проведення наукового пізнання поставленої проблеми. Методологія досліджень в

економічній безпекології сьогодні в цілому вже сформована і активно розвивається. Зокрема, в ній сформовано:

- сукупність принципів дослідження, дотримання яких сприяє достовірності його результатів;
- понятійно-категоріальний апарат економічної безпекології;
- сукупність підходів, методів та прийомів дослідження.



Рисунок 2.1 — Ознаки економічної безпекології як наукової галузі

В економічній безпекології застосовуються прийняті критерії науковості знання, які дозволяють виділити саме наукові знання зі всієї сукупності знань про економічну безпеку:

- істинність — відповідність знання дійсності, достовірність його змісту безвідносно суб'єкта пізнання, тобто існування знання незалежно від суб'єкта саме тому, що знання об'єктивне;
- інтерсуб'єктність — загальна значущість, загальна обов'язковість знання, його всезагальність;
- системність — знання має сувору індуктивно-дедуктивну структуру, оскільки отримано за результатами зв'язних міркувань з використанням наявних даних;
- в економічній безпекології існує вихідний емпіричний базис, тобто сукупність даних, які отримано у практиці інтуїтивного забезпечення економічної безпеки (держави, регіону, підприємства).

В економічній безпекології є властиві лише для неї теоретичні знання, які завдяки узагальненню та систематизації поступово упорядковуються,

завдяки чому формується теорія, що відображає об'єктивні явища економічної безпеки (держави, регіону, підприємства). Теорію економічної безпеки не слід ототожнювати з поняттям «теорія» як суворої дедуктивної системи, у якій засобом виразу теоретичних знань є їхня формалізація. На відміну від теорій у суворому сенсі теоретичні знання в економічній безпекології розуміються достатньо широко — як численні концепції, принципи, умови, вимоги, які мають не лише емпіричне, а й теоретичне походження.

Не існує жорстко відособленої формальної, штучної мови, яка притаманна лише економічній безпекології. Вона сприймається як напрям науки, хоча має місце деяка професійна концептуалізація, завдяки чому окремі елементи понятійно-категоріального апарату економічної безпекології деяким чином змінюють своє смислове навантаження, оскільки пристосовуються для вирішення завдань щодо забезпечення економічної безпеки (держави, регіону, підприємства).

За наданими ознаками економічна безпекологія є «слабкою» у гносеологічному плані наукою, завдяки складності її об'єктів, слабкій прогнозованості процесів, що посилюють або зменшують економічну безпеку (держави, регіону, підприємства), особливому впливу комбінацій чинників, непередбачуваності результатів цього впливу та результатів безпекозабезпечувальної діяльності. Визнання економічної безпекології «слабкою» у гносеологічному плані наукою не несе жодних емоційних асоціацій, а лише визначає її характер.

Сутність економічної безпекології, як і будь-якої науки, розкривається в її **функціях:**

- **пізнавальна функція** — вияв найбільш суттєвих знань про економічну безпеку соціально-економічних систем, закономірності її розвитку, взаємозв'язок з іншими науками;
- **критична функція** — постійне оцінювання якості, достовірності наявних знань про природу економічної безпеки соціально-економічних систем, виявлених закономірностей її забезпечення, властивостей, тенденцій з метою подальшого поглиблення та уточнення наявних знань;
- **практична функція** — використання наявних знань про економічну безпеку у практиці безпекозабезпечувальної діяльності різноманітних соціально-економічних систем.

Основою формування будь-якої науки як системи знань (і економічна безпекологія не є винятком) є **принципи** — певні ключові вихідні положення, правила, яких необхідно дотримуватися, вимоги, які необхідно виконувати. На відміну від законів, які мають об'єктивний характер й існують незалежно від волі і свідомості людей, принципи об'єктивно в природі не існують, а визначаються науковцями (наукові закони відображають суттєві, стійкі і повторювані об'єктивні явища та зв'язки у природі, суспільстві і мисленні).

Так, загальним в економічній безпекології є принцип діалектики, який вимагає розглядати усі явища й процеси у взаємозв'язку у часі та просторі. Широко вживаними в економічній безпекології є принципи комплексності, системності та контролю.

За характером спрямованості і приналежністю до суспільної практики економічна безпекологія належить до прикладних наук, хоча в ній спостерігається виразне поєднання ознак фундаментальної і прикладної науки.

Економічна безпекологія як наука є структурованою системою знань про економічну безпеку різноманітних соціально-економічних систем — її природу, сутність, закономірність забезпечення, вплив на інші аспекти функціонування та розвиток таких систем.

Так, за рівнем соціально-економічних систем виділяють:

- **економічну безпекологію макрорівня** — систему знань про природу, закономірності та способи забезпечення економічної безпеки держави (національної економіки), її вплив на інші аспекти національної економіки, наприклад, конкурентоспроможність;

- **економічну безпекологію мезорівня** — систему знань про природу, закономірності та способи забезпечення економічної безпеки регіону (регіональної економічної системи), її вплив на економічну безпеку держави та соціально-економічний розвиток регіону;

- **економічну безпекологію мікрорівня** — систему знань про природу, закономірності та способи забезпечення економічної безпеки підприємства, її вплив на економічну безпеку регіону та держави.

Незважаючи на єдність природи економічної безпеки та причинно-наслідкові зв'язки економічної безпеки за рівнями економічної системи, є особливості економічної безпекології макро-, мезо і мікрорівня, зокрема у частині:

- форм вияву;
- загальних та специфічних об'єктивних закономірностей в оцінюванні та забезпеченні;
- впливу чинників зміцнення або погіршення економічної безпеки;
- інституційного забезпечення (сукупність державних і недержавних норм та правил, діяльності державних установ, які забезпечують правові, організаційні та економічні умови, необхідні для провадження безпекозабезпечувальної діяльності).

Саме тому економічна безпекологія кожного рівня має вивчатися як складова частина загальної економічної безпекології.

З іншого боку, структурованість економічної безпекології як науки виявляється у наявності кількох напрямів, за якими досліджується економічна безпека різноманітних соціально-економічних систем. Найважливіші з цих напрямів показано на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 — Напрями досліджень у сучасній економічній безпекології

Формування нових знань в економічній безпекології відбувається внаслідок спеціально організованих наукових досліджень, за результатами чого зміцнюються та поглиблюються теоретичний та інструментальний базиси економічної безпекології.

Оцінювання економічної безпеки (держави, регіону, підприємства) становить предмет дослідження естиметології (від англ. to estimate — оцінювати) в економічній безпекології. Естиметологія як напрям економічної безпекології формується з використанням закономірностей, принципів, логіки та алгоритмів оцінювання об'єктів і процесів, що становлять зміст теорії оцінювання.

Інструментальний базис забезпечення економічної безпеки (держави, регіону підприємства) становить собою сукупність підходів, способів, прийомів та дій, спільне, системне, доречне та ресурсно забезпечене застосування яких має сприяти досягненню певного (прийнятного, необхідного, бажаного) рівня економічної безпеки об'єкта (держави, регіону, підприємства).

Системотворення в економічній безпекології відбувається шляхом формування системи економічної безпеки (держави, регіону, підприємства) та системи забезпечення економічної безпеки (держави, регіону, підприємства). Ці системи є принципово різними.

Об'єктивізація системи економічної безпеки (держави, регіону, підприємства) та системи забезпечення економічної безпеки (держави, регіону, підприємства) відбувається шляхом створення відповідних структур (державних, регіональних або структурних підрозділів підприємства), що є суб'єктами безпекозабезпечувальної діяльності. У межах цієї діяльності працівники відповідних структур виконують роботи та дії, які у сукупності складають зміст функцій зазначених систем. Структури нижчого рівня (наприклад, ті, що об'єктивізують систему економічної безпеки підприємства) мають діяти у межах функціонального поля, яке створюють структури вищого рівня (ті, що об'єктивізують систему економічної безпеки регіону та держави). Між системами різного рівня (держава, регіон, підприємство) крім зв'язків офіційного характеру, що мають інформаційну природу, необхідне налагоджування й особистих комунікацій.

Накопичення знань у вітчизняній економічній безпекології відбувалося не лінійно, а, як і у більшості галузей науки, діалектично. У розвитку економічної безпекології мікрорівня виділено три етапи:

- феноменологічний;
- дивергентний;
- конвергентно-седиментативний.

У табл. 2.1 розкрито зміст та надано характеристику кожного з етапів еволюції вітчизняної економічної безпекології.

Розвиток економічної безпекології мікрорівня в Україні розпочався з *феноменологічного етапу*. На цьому етапі:

- ідентифіковано феномен економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності;
- сформовано первинні уявлення про економічну безпеку підприємства (хоча і дуже спрощені, наприклад, як збереження комерційної таємниці, чого явно недостатньо для пояснення змісту цього поняття);
- розроблено інструментарій забезпечення та оцінювання економічної безпеки підприємства, який був доволі недосконалим та спрощеним.

На *дивергентному етапі* еволюції економічної безпекології мікрорівня в Україні інтенсивно розвивалися уявлення про економічну безпеку (держави, регіону, підприємства):

- чітко окреслилося кілька підходів до тлумачення змісту поняття «економічна безпека підприємства» (захисний, ресурсний, діяльнісний, гармонізаційний), поглиблено інструментарій оцінювання економічної безпеки та її забезпечення;
- значно актуалізувалися дослідження видових понять безпеки підприємства — інформаційної, енергетичної, екологічної, прикладні дослідження економічної безпеки підприємств з певним видом діяльності.

Таблиця 2.1 — Етапи еволюції економічної безпекології мікрорівня

Етап	Часові межі	Зміст етапу	Результат етапу	Передумови переходу до наступного етапу
1	2	3	4	5
Феноменологічний	1992-2000 рр.	Економічну безпеку визнано окремим об'єктом дослідження та окремою категорією, що зумовило виникнення нового напрямку у безпекознавстві. Виділено об'єкти економічної безпеки — держава, регіон, підприємство. Спрощене тлумачення змісту категорії «економічна безпека підприємства», що зумовлено емпіричним підходом до її вивчення	Формування нового напрямку у безпекознавстві: визнання економічної безпеки феноменом, що потребує вивчення, перш за все формулювання змісту поняття «економічна безпека підприємства», виділення чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства	Обмеженість уявлень для пояснення природи економічної безпеки підприємства, обмеженість та незавершеність інструментарію оцінювання та забезпечення економічної безпеки підприємства. Відсутність інституційного забезпечення (зокрема, відповідних правових норм)
Дивергентний	2000-2010 рр.	Виникнення об'єктно-орієнтованих досліджень (економічна безпека стратегічних альянсів, підприємств з певним видом діяльності, вищих навчальних закладів). Актуалізація проблематики системотворення, впливу на економічну безпеку. Поява кількох підходів до визначення змісту поняття «економічна безпека підприємства», кожен з яких має емпіричне, теоретичне та методологічне підґрунтя. Актуалізація питань оцінювання та забезпечення економічної безпеки підприємства	Формування початкового базису економічної безпекології мікрорівня (сукупність тверджень, понять і категорій). Ідентифікація нових об'єктів економічної безпеки Неявний вияв контекстуальності поняття «економічна безпека» за відсутності його пояснення	Суперечливість наявних визначень поняття «економічна безпека підприємства». Деяка автономність досліджень економічної безпеки підприємства (у відриві від управління підприємством), завдяки чому намітилася певна вичерпаність проблематики. Незавершеність експлейтарного базису, слабкість методологічного базису та низька концептуальність накопичених знань

1	2	3	4	5
Конвергентно-сегментативний	2010 р. — дотепер	Осмилення наукових напрацювань, їхня формалізація, створення цілісної картини економічної безпеки мікрорівня шляхом гармонізації та узагальнення наявних напрацювань з метою завершення експлейнарного базису, посилення методологічного базису та концептуалізації накопичених знань	<p>Узгодження наявних поглядів на природу економічної безпеки, її місця у тезаурусі економічної науки і в управлінні підприємством:</p> <ul style="list-style-type: none"> • пояснення численності підходів до тлумачення природи економічної безпеки підприємства • формування та узгодження цілей у системі економічної безпеки підприємства • об'єктивізація системи економічної безпеки підприємства 	<p>Слабкість інструментального базису, зокрема у проблематиці оцінювання та забезпечення економічної безпеки</p> <p>Слабкий зв'язок безпеки забезпечувальної діяльності з іншими видами діяльності підприємства</p> <p>Слабкість вертикального зв'язку «держави - регіон — підприємство» у забезпеченні економічної безпеки</p>
Інтеграційно-прагматичний	У майбутньому	—	<p>Інтеграція інструментарію оцінювання, забезпечення та підтримування економічної безпеки, його імплементація до інструментального базису управління підприємством.</p>	—

Саме на цьому етапі з'явилося багато визначень поняття «економічна безпека підприємства», що створювало деяке змістове протиріччя понятійно-категоріального апарату економічної безпекології мікрорівня, що не сприяло формуванню цілісного уявлення про її зміст та її головної категорії. Множинність визначень поняття «економічна безпека підприємства» на дивергентному етапі еволюції пояснення не отримала.

На дивергентному етапі в економічній безпекології мікрорівня значно поглибилися дослідження з системотворення і практично завершилися формування її початкового експлейнарного базису. Проте цьому етапові властиві незавершеність експлейнарного базису економічної безпекології мікрорівня, слабкість методологічного базису та низька концептуальність накопичених знань (нечітко простежувалася залежність одних наявних елементів від інших).

На *конвергентно-седиментативному етапі* розвитку економічної безпекології мікрорівня розпочалося створення цілісної картини у цій науковій галузі, що дозволило:

- не лише узгодити наявні підходи до тлумачення поняття «економічна безпека підприємства», а й визнати за допомогою контекстуального підходу легітимність кожного з них;

- впорядкувати численні визначення поняття «економічна безпека підприємства» завдяки виявленню атрибутивного характеру цього поняття (економічна безпека підприємства як його стан, як умова діяльності, як потреба підприємства тощо) і зрештою сформувати уявлення про природу економічної безпеки підприємства;

- значно просунулися у розв'язанні численних проблем у системотворенні в економічній безпекології мікрорівня.

Про остаточні результати конвергентно-седиментативного етапу еволюції економічної безпекології мікрорівня в Україні сьогодні говорити не можна, оскільки цей етап триває. Наразі відбувається активний розвиток економічної безпекології мікрорівня як науки, що виявляється у:

- глибокому та системному осмисленні наявних явищ та процесів у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства;

- формуванні комплексу поглядів, уявлень, ідей, спрямованих на тлумачення і пояснення явищ економічної безпеки;

- генерації нових ідей, появи свіжих поглядів, формуванні понятійно-категоріального апарату.

Можна висунути припущення, що наступний етап розвитку економічної безпекології мікрорівня — *інтеграційно-прагматичний* — за змістом та спрямованістю буде інтеграційним: після формування загального бачення предмету економічної безпекології, появи достатньою мірою обґрунтованих точок зору щодо економічної безпеки підприємства,

розроблених рекомендації щодо забезпечення й оцінювання економічної безпеки підприємства необхідна інтеграція інструментарію її оцінювання, забезпечення та підтримування.

2.2. Економічна безпека підприємства: зміст та еволюція поняття

Економічна безпекологія підприємства як складова економічної безпекології вивчає найсуттєвіші ознаки, вияви, властивості економічної безпеки підприємства, різноманітні причинні залежності в її оцінюванні та забезпеченні.

Фундаментальним в економічній безпекології мікрорівня є поняття «економічна безпека підприємства».

Поняття є формою, способом опису об'єкта, процесу або явища за допомогою їхніх сутнісних ознак на найвищому рівні узагальнення.

Поняття «економічна безпека» виникло не зненацька, його виникнення зумовлено історичними подіями у світовій економічній практиці.

Вважається, що це поняття виникло у часи «великої депресії» (синонім світової економічної кризи 1929-1939 рр., яка найсильніше позначилася на економіці США, Канади, Великої Британії, Німеччини та Франції, де більшою мірою постраждали великі промислові міста і практично зупинилося будівництво). У 1934 р. Указом президента США Ф. Д. Рузвельта створений Федеральний комітет з економічної безпеки, Консультативна рада при ньому та прийнято перші закони про економічну безпеку (The Economic security Act, 1935) й соціальний захист населення (The Social Security Act of 1935). Федеральний комітет з економічної безпеки займався економічною безпекою окремих осіб (individuals), в першу чергу, боротьбою з безробіттям. Дотепер поняття «економічна безпека» в англійських країнах використовується переважно у первинному сенсі — як заходи щодо захисту приватних осіб і домогосподарств від різкого погіршення фінансового становища.

Саме з часів «великої депресії» актуалізувалося поняття «економічна безпека», яке тривалий час досліджувалося переважно на рівні держави.

В 70-ті роки ХХ століття економічна безпека стала розглядатися як найважливіша складова національної безпеки держави і досить швидко набула поширення в розвинених країнах світу. Саме тоді, відстоюючи реалістичну оцінку ситуації, міжнародної обстановки, представники, насамперед, країн Західної Європи виступили за широке використання економічних методів забезпечення національної безпеки. Відповідно, у країнах Західної Європи термін «економічна безпека» з'явився у 70-тих

роках і спрощено трактувався «як економічний метод забезпечення національної безпеки».

Офіційного статусу термін «економічна безпека» набув у 1985 р. на 40-й сесії Генеральної асамблеї ООН, де було прийнято резолюцію «Міжнародна економічна безпека». У резолюції визначено необхідність сприяти забезпеченню економічної безпеки національних економік з метою створення умов для соціально-економічного розвитку та прогресу кожної країни.

У 1991 р. незалежні країни, що утворилися внаслідок розпаду Радянського Союзу, узяли курс на формування ринкової системи господарювання, в якій економічній безпеці держави та підприємств належить особливе місце.

У 1993-1994 рр. у більшості з нових незалежних держав (колишніх республік СРСР) прийнято державні нормативно-правові акти з питань забезпечення національної економічної безпеки та здійснено заходи з формування механізмів убезпечення життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави від внутрішніх і зовнішніх загроз.

У 1997 р. Верховна Рада України схвалила Концепцію національної безпеки України, де національну безпеку визначено як «стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства та держави від внутрішніх та зовнішніх загроз». У 1997 р. в Україні прийнято низку програмно-цільових документів із забезпечення національної безпеки України з метою формування сприятливого та передбачуваного правового поля для розвитку підприємництва і реалізації права на підприємницьку діяльність, забезпечення демократизації суспільства, поліпшення добробуту громадян, формування цивілізованого конкурентного середовища.

У 2003 р. прийнято новий закон «Про основи національної безпеки України», в якому у статті 1 національну безпеку визначено як «захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечується сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам». Після прийняття цього закону Концепція національної безпеки України, яку прийнято у 1997 р., втратила чинність.

У 1998 р. в Україні ухвалено Концепцію економічної безпеки, де її суть визначено як «... спроможність національної економіки забезпечити свій вільний, незалежний розвиток і утримати стабільність громадянського суспільства та його інститутів, а також достатній оборонний потенціал країни за всіляких несприятливих варіантів розвитку подій, та здатність Української держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз».

У 2012 р. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 серпня 2012 р. № 569-р схвалено Концепцію забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері, в якій:

- визначено концептуальні засади формування ефективного та дієвого механізму державного управління ризиками у фінансовій сфері, спрямованого на запобігання кризовим явищам та мінімізацію їхніх наслідків;
- визначено завдання щодо забезпечення безпеки у бюджетній сфері, в сфері управління державним боргом, у податковій та банківській сферах, у сфері фінансів реального сектора економіки, у функціонуванні валютного ринку.

З переходом в економіці України до ринкових відносин на початку 90-х років минулого століття проблематика економічної безпеки стала актуальною і для підприємств. У цей період в економіці України розпочалися суттєві перетворення, пов'язані з переходом до ринкової моделі. **Головним кроком цього переходу стало роздержавлення власності на засоби виробництва, тобто перехід власності на засоби виробництва від держави до приватної або колективної власності.** Результати цього кроку показано на рис. 2.3.

В регулюванні діяльності підприємств наприкінці 90-х років ХХ століття відбувався поступовий перехід від прямого впливу держави до використання інструментів ринкового типу, заснованих на економічних методах управління. Основним інструментом становиться законодавство: закони держави окреслюють права підприємств, заохочують їх до одних видів діяльності і сприяють припиненню інших, тобто створюють «правила гри», яких мають дотримуватися підприємства, що вирішили здійснювати свою діяльність легально, відкрито та прозоро.

Зміна форм і способів державного регулювання діяльності підприємств привела до того, що державні органи управління більше не вказували підприємствам, що і як вони мають виробляти, кому постачати свою продукцію. Але й відповідальність за всі рішення, ухвалені на підприємстві, стала відповідальністю власників та керівників підприємства. Відповідальність держави за результати діяльності підприємств недержавного сектора практично зникла.

Відмова від ідеї централізованого управління і, як його наслідок, зміна форм і методів державного регулювання діяльності підприємств, визнання впливу зовнішнього середовища на діяльність українських підприємств зумовили появу умов для конкуренції, які були відсутні з 1917 р. У сукупності ці обставини призвели до того, що керівники значної кількості підприємств виявилися неготовими працювати у нових умовах, а частка нових власників підприємств не змогли

ефективно використовувати отримані у власність засоби виробництва. Ті підприємства, що виявилися нежиттєздатними в ринкових умовах і, відповідно, припиняли своє існування.



Рисунок 2.3 — Наслідки роздержавлення власності на засоби виробництва в Україні

Українська економіка успадкувала від колишнього СРСР один з найвищих у світовій економіці рівень концентрації і централізації виробництва. Так, у 1990 р. частка підприємств з чисельністю працівників більше 1000 становила 16,4%. Ці підприємства випускали біля 74% промислової продукції. А особливо великі підприємства (понад 10 000 працюючих) виробляли майже 20% усього обсягу продукції промисловості. Саме тому основною формою роздержавлення власності на засоби виробництва в Україні стало акціонування, що передбачало створення акціонерних товариств, акціонерам яких і стало належати майно підприємства. Наприкінці 2000 р. в Україні було зареєстровано 12 030 відкритих і 22 320 закритих акціонерних товариств.

Наслідки роздержавлення власності на засоби виробництва в Україні зумовили *перерозподіл функцій управління між державою, новими власниками і керівництвом підприємств*. Такий перерозподіл привів до масштабного збільшення прав підприємств у веденні господарської діяльності (звичайно ж в межах законів), які стали самостійно:

- визначати основні напрями своєї діяльності і форми їхньої реалізації;
- вибирати види продукції для виробництва та ринки її збуту;
- формувати цінову політику на продукцію (роботи, послуги);
- формувати інвестиційну політику;
- визначати розміри оплати праці працівників підприємства.

За таких обставин система управління підприємствами повинна була відповідати умовам і вимогам ринкової системи господарювання, зокрема, забезпечувати відповідність внутрішнього середовища підприємства стану зовнішнього середовища його діяльності. Зовнішнє середовище діяльності підприємства перетворилося на головний чинник, що визначає його стратегію і ділову політику.

Якщо в плановій економіці зовнішнє середовище підприємств було стабільним, а їхня діяльність повною мірою контролювалася і регулювалася відповідними органами державного управління (міністерствами), то у ринковій економіці зовнішнє середовище постійно змінюється (іноді дуже різко та непередбачувано), є невизначеним і складнопрогнозованим. А оскільки підприємство тісно взаємодіє із зовнішнім середовищем і відчуває його постійний вплив, то зміни у ньому неминуче позначалися на діяльності підприємства, примушуючи змінювати його вид діяльності, ринкові позиції (постачальників, споживачів), виробничу базу, організацію виробництва, праці та управління, співпрацю з суб'єктами фінансового ринку (насамперед з банками та страховими компаніями), а також основні процеси, що забезпечують розширене відтворення капіталу підприємства (інноваційні та інвестиційні).

Перехід в економіці України до ринкових механізмів, зміна форм і методів державного регулювання діяльності підприємств, перетворення впливу зовнішнього середовища на вирішальний, поява конкуренції, численні взаємозв'язки підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища спричинили у 90-і роки минулого століття виникнення поняття «економічна безпека підприємства». Зміст цього поняття протягом майже 30 років постійно змінювався: розширявся його обсяг, уточнювалися додаткові ознаки (рис. 2.4).

На перших етапах ринкових перетворень в Україні в зв'язку зі зміною титулу власності, самостійним виходом підприємств на зовнішній ринок, прагненням до максимізації прибутку, виробництва конкуренто-

спроможної продукції, що реалізується, в тому числі, за допомогою зменшення витрат, використання нових технологій, збереження комерційної таємниці в діяльності підприємств набуло надзвичайної актуальності. Кожне підприємство прагнуло захищати свої комерційні таємниці, інтелектуальну власність і взагалі інформацію як найцінніший товар. Забезпечення економічної безпеки підприємства розглядалося передусім як захист інформації (інтелектуальної власності, комерційної таємниці).

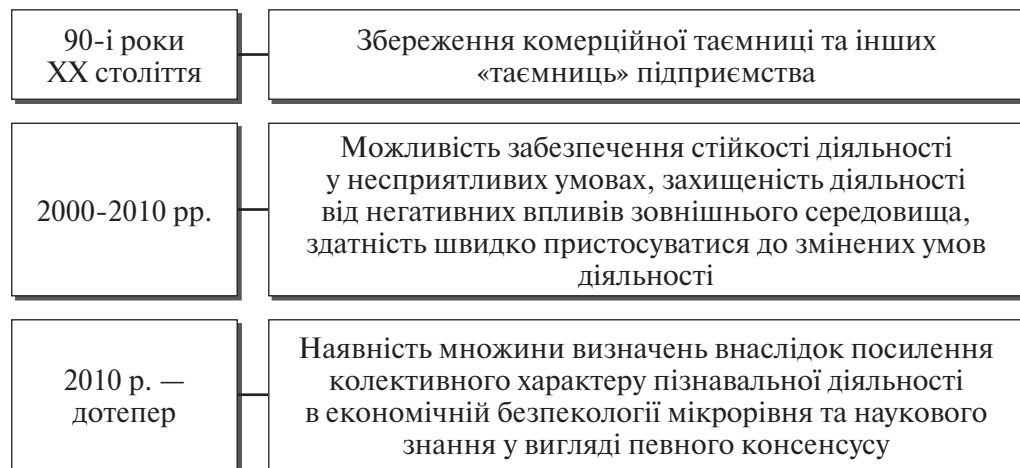


Рисунок 2.4 — Еволюція поняття «економічна безпека підприємства»

Проте визнаючи, що збереження інформації є одним з важливих аспектів економічної безпеки підприємства, необхідно відзначити, що зведення проблеми економічної безпеки підприємства лише до захисту комерційної таємниці є занадто спрощеним тлумаченням поняття «економічна безпека підприємства». Очевидно, що таке вузьке тлумачення поняття «економічна безпека підприємства» не враховує всього спектра впливу зовнішнього середовища як основного джерела загроз та небезпек діяльності підприємства.

На початку нового, XXI століття з'явилося інше тлумачення поняття «економічна безпека підприємства», що виходило з визнання вирішального впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Економічну безпеку підприємства стали розглядати набагато ширше — як можливість забезпечення стійкості діяльності в умовах несприятливого зовнішнього середовища, як захищеність діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, як здатність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до змінених умов діяльності.

Проте такому визначенню поняття «економічна безпека підприємства» властиві механістичність та недосказаність через неясність окремих

використаних ознак. Так, складається враження, що підприємство і загрози його діяльності жодним чином не пов'язані між собою. Але ж загрози діяльності підприємства виникають в тому ж зовнішньому середовищі, в якому здійснює свою діяльність підприємство. Немає ясності у тлумаченні поняття «захищеність підприємства», незрозумілі її форми та критерії, за якими можна встановити, що підприємство перебуває в економічній безпеці або, навпаки, в економічній небезпеці.

На сучасному етапі розвитку економічної безпекології дотепер не існує однозначного тлумачення сутності економічної безпеки підприємства (лише авторських визначень налічується більше 30). Тобто поняттю «економічна безпека підприємства» притаманні багатоплановість і багатогранність.

Різноманіття визначень поняття «економічна безпека підприємства» зумовлено низкою причин, серед яких слід зазначити на появу та поширення *контекстуального підходу* у дослідженнях різноманітних об'єктів в соціально-гуманітарних науках.

Назва підходу — контекстуальний — походить від контекстуалізму — системного погляду на розвиток та поведінку об'єкта дослідження з позиції певного контексту (*контекст* у наукових дослідженнях — це фрагмент деякої теорії, концепції, погляду тощо). Контекстуальний підхід набуває особливого значення у наш час, коли відбувається швидкий перехід термінів із старих теорій до нових у зв'язку з активним розвитком наукового пізнання.

Поняття «контекстуалізм» увів до наукового обігу П.К. Унгер — сучасний американський філософ і професор Нью-Йоркського університету. Він вважає, що відповідь у філософії на поставлене питання надається відповідно до сукупності наявних умов та обставин. За різних обставин та у різних ситуаціях відповідь на одне й те ж питання може бути різною.

Різноманіття визначень поняття «економічна безпека підприємства» пояснюється тим, що воно тлумачиться за різних обставин, формування яких показано на рис. 2.5.

Сьогодні в економічній безпекології мікрорівня сформувалися кілька підходів до тлумачення змісту поняття «економічна безпека підприємства». Найбільш розповсюджені з них надано на рис. 2.6.

Підхід до тлумачення змісту поняття «економічна безпека» — це пояснення змісту поняття з використанням сукупності головних (або імперативних) понять, які властиві саме цьому підходу. Отже, в кожному з підходів використовується свій понятійно-категоріальний апарат. Виходячи з імперативних понять кожного підходу, здійснюється вибір сукупності прийомів та способів забезпечення економічної безпеки підприємства.

Атрибути економічної безпеки підприємства	Підходи до тлумачення економічної безпеки підприємства			
	Захисний	Діяльнісний	Ресурсний	Гармонізаційний
Стан підприємства				
Умова діяльності підприємства	Предметне поле визначення			
Здатність підприємства				
Потреба підприємства				
Характеристика (умов діяльності підприємства або діяльності підприємства)				

Рисунок 2.5 — Формування контексту визначення поняття «економічна безпека підприємства»

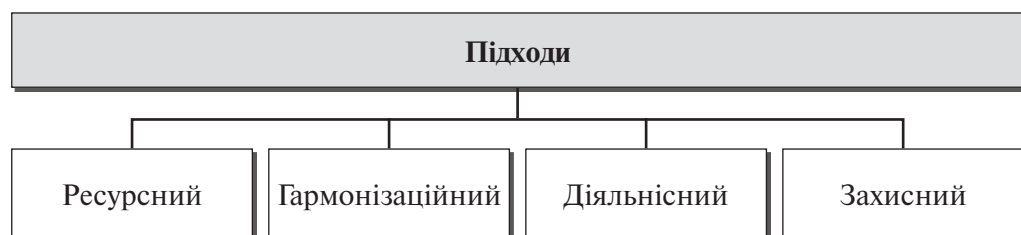


Рисунок 2.6 — Основні підходи до тлумачення змісту поняття «економічна безпека підприємства»

Підходи до тлумачення змісту поняття «економічна безпека підприємства» не конкурують між собою й історично не змінюють один одного. В кожному з них поєднано погляди певного походження на економічну безпеку підприємства, внаслідок чого кожному з підходів властиві свої достоїнства і обмеження.

Імперативними поняттями у наявних підходах до пояснення феномена економічної безпеки (держави або підприємства) є такі:

- у захисному підході — «загроза», «захист» та «захищеність»;
- у ресурсному — «ефективність використання ресурсів»;

- у гармонізаційному — «інтерес підприємства» та «гармонізація інтересів підприємства»;

- у діяльнісному — «стан підприємства» та «параметри стану підприємства».

Але у будь-якому підході його імперативні поняття пов'язані з імперативними поняттями захисного підходу — «загроза», «захист» та «захищеність».

Захист в економічній безпекології мікрорівня — це сукупність дій, скерованих на усунення загроз діяльності та розвитку підприємства, зменшення або подолання наслідків реалізації загроз. Захист діяльності та розвитку підприємства є головною метою його безпекозабезпечувальної діяльності.

Захищеність діяльності підприємства є результатом його захисту, тобто результатом його безпекозабезпечувальної діяльності.

Захищеність як характеристика умов діяльності підприємства визначає наявність умов, ситуацій та обставин, за яких підприємство спроможне зосередитись на виконанні основних функцій, вирішенні завдань діяльності та розвитку завдяки результативній безпекозабезпечувальній діяльності підприємства.

Отже, саме **захисному підходу до тлумачення поняття «економічна безпека підприємства» віддано беззаперечну перевагу** в економічній безпекології мікрорівня, що зумовлено таким:

- захисний підхід є найпоширенішим і, отже, мабуть, найбільш вивченим, хоча й у ньому є не до кінця досліджені області;

- загрози та небезпеки присутні практично в усіх сферах діяльності підприємства. Спектр загроз діяльності підприємства дуже широкий — від забезпечення беззбитковості діяльності і недопущення розголошення комерційних таємниць до збереження майна і протидії рейдерським захопленням. Необхідність запобігання або попередження загроз визначає необхідність безпекозабезпечувальної діяльності підприємства.

Отже, у межах захисного підходу **зміст поняття «економічна безпека підприємства» слід тлумачити як відсутність у поточний час та низька ймовірність у найближчому майбутньому виникнення в діяльності підприємства змін негативного характеру, що є наслідком реалізації загроз і можуть спричинити погіршення умов та результатів діяльності підприємства, загальмувати його розвиток, потребувати витрачання значних ресурсів на подолання або ліквідацію цих негативних змін.**

Відсутність у поточний час та низька ймовірність у найближчому майбутньому виникнення змін негативного характеру надає можливість підприємству здійснювати діяльність відповідно до планів поточної діяльності та розвиток відповідно до прийнятої стратегії розвитку.

Висновки та узагальнення

Накопичення емпіричного матеріалу із забезпечення економічної безпеки держави, регіону, підприємства потребувало його пояснення з використанням теоретичних конструкцій та структурування накопиченого масиву знань, що зумовило виникнення безпекології як новітньої наукової системи.

Формування значного масиву знань про економічну безпеку різноманітних соціально-економічних систем зумовило їхню диверсифікацію, що спричинило появу новітньої наукової галузі — економічної безпекології (галузі безпекології, в якій вивчається економічна безпека різноманітних соціально-економічних систем за вертикаллю «держави — регіон (галузь) — суб'єкт господарської діяльності»). Стверджувати про статус економічної безпекології як наукової галузі дозволяє наявність ознак, характерних для кожної наукової галузі.

Економічна безпекологія як наука є структурованою системою знань, в якій виділено економічну безпекологію макrorівня, економічну безпекологію мезорівня та економічну безпекологію мікрорівня. За змістом та характером знань у розвитку економічної безпекології мікрорівня виділено три етапи: феноменологічний, дивергентний та конвергентно-седиментативний.

Фундаментальною категорією в економічній безпекології мікрорівня є «економічна безпека підприємства».

Поняття «економічна безпека» виникло не зненацька, його виникнення зумовлено історичними подіями у світовій економіці.

З переходом в економіці України до ринкових відносин на початку 90-х років минулого століття значно актуалізувалася проблематика економічної безпеки підприємства. Зміст цього поняття протягом майже 30 років постійно розширявся та уточнювався. На сучасному етапі розвитку економічної безпекології дотепер не існує однозначного тлумачення сутності економічної безпеки підприємства. Серед причин цього слід зазначити на появу та поширення контекстуального підходу у дослідженнях різноманітних об'єктів в соціально-гуманітарних науках.

Сьогодні в економічній безпекології мікрорівня сформувалися кілька підходів до тлумачення поняття «економічна безпека підприємства», в кожному з яких його зміст розкривається з використанням сукупності головних (або імперативних) понять, які властиві саме цьому підходу. Підходи до тлумачення змісту поняття «економічна безпека підприємства» не конкурують між собою й історично не змінюють один одного. В кожному з них поєднано погляди певного походження на економічну безпеку підприємства, внаслідок чого кожному з підходів властиві свої достоїнства і обмеження.

У будь-якому підході його імперативні поняття пов'язані з імперативними поняттями захисного підходу — «загроза», «захист» та «захищеність», завдяки чому в економічній безпекології мікрорівня саме захисному підходу до тлумачення поняття «економічна безпека підприємства» віддано беззаперечну перевагу.

У межах захисного підходу зміст поняття «економічна безпека підприємства» слід тлумачити як відсутність у поточній час та низьку ймовірність у найближчому майбутньому виникнення в діяльності підприємства змін негативного характеру, що є наслідком реалізації загроз і можуть спричинити погіршення умов та результатів діяльності підприємства, загальмувати його розвиток, потребувати витрачання значних ресурсів на подолання або ліквідацію цих негативних змін.

Контрольні питання

1. Що собою становлять безпекознавство та безпекологія? У чому полягає їхня відмінність?
2. Які чинники сприяли перетворенню безпекознавства у безпекологію?
3. Як співвідносяться між собою безпекологія та економічна безпекологія?
4. Якими є ознаки, за якими справедливо стверджувати, що економічна безпекологія є науковою галуззю?
5. У чому виявляється структурованість економічної безпекології як наукової галузі?
6. Якими є напрями, за якими досліджується економічна безпека різноманітних соціально-економічних систем?
7. Якими є етапи розвитку економічної безпекології мікрорівня? У чому полягає їхній зміст?
8. Які історичні події у світовій економіці зумовили виникнення поняття «економічна безпека»?
9. Які події в економіці України актуалізували проблематику економічної безпеки підприємства?
10. Як еволюціонувало поняття «економічна безпека підприємства»?
11. Чим зумовлена наявність різноманітних визначень поняття «економічна безпека підприємства»?
12. Якими є основні підходи до тлумачення змісту поняття «економічна безпека підприємства»?
13. Якими є імперативні поняття кожного з підходів до тлумачення змісту поняття «економічна безпека підприємства»?

14. Чому саме захисному підходу до тлумачення поняття «економічна безпека підприємства» віддано беззаперечну перевагу в економічній безпекології мікрорівня?

15. Як тлумачиться зміст поняття «економічна безпека підприємства» у межах захисного підходу?

Використана література

Вахлакова В. В. Економічна безпекологія: становлення науки // Проблеми економіки. 2017. № 1. С. 290-290.

Економічна безпека підприємства. Електронний навч. посіб. / Уклад. М. І. Небава, Ю. В. Міронова. Вінниця : ВНТУ, 2017. 75 с. URL : http://posibnyky.vntu.edu.ua/ekon_bezp_Nebava/rozd1.html#ch1

Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків: Мачулін, 2016. 504 с.

Кожэнёвски Л. Секьюритология — наука о безопасности. URL : http://ua-ed.narod.ru/Kozhenyovski_L_-_Ednist_bezpeky_v_Evrosoyuzi.htm.

Кожэнёвски Л. Ф. Секьюритология в процессе становления научной дисциплиной // Вестник национального технического университета «ХПИ» : сб. научн. трудов. Вып. 27. Харьков: НТУ «ХПИ», 2008. С. 22-34.

Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: монография. К. : Лібра, 2003. 320 с.

Козаченко Г. В., Кузьменко О. М. Експлейнарний базис екосесента: принципівий підхід до розгляду // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 25. Ч. І. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2013. С. 209-217.

Козаченко Г. В., Шульженко Л. Є. Екосесент: зміст, предмет та структура // Бизнес-Информ. 2014. № 2. С. 8-12.

Овчаренко Є. І. Сучасна економічна безпекологія: основні онтологічні протиріччя та напрями їх вирішення // Бізнес-Информ. 2016. № 11. С. 8-13.

Онищенко В. О., Матковський А. В. Міжнародний досвід забезпечення економічної безпеки держави // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 26. Ч. І. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2013. С. 85-97.

Основи наукових досліджень: навч. посіб. / Марцин В. С., Міценко Н. Г., Даниленко О. А. та ін. Львів: Ромус-Поліграф, 2002. 128 с.

Погорелов Ю. С., Вахлакова В. В. Передумови формування конвергентно-прагматичного підходу до розуміння економічної безпеки підприємства // *Współpraca Europejska*. 2016. № 5(12). С. 20-34.

Ракитов А. И. Историческое познание: системно-гносеологический подход. М.: Политиздат, 1982. 303 с.

Рач В. А. Сучасний погляд на систему економічної безпеки «держава — регіон — підприємство» як цілісного об'єкту безпекології / В. А. Рач // *Управління проектами та розвиток виробництва* : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 4(44). Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2012. С. 151-155.

Севітологія: Концептуально-термінологічні основи безпечної життєдіяльності / [Герасимчук М. О., Герасимчук О. В., Коновалов О. А., Коновалов П. А.]. К.: Видавництво КУЕТТ, 2006. 372 с.

Управління фінансово-економічною безпекою: підручник / Г. В. Козаченко, С. В. Онищенко, Т. М. Завора; за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 521 с.

Рекомендована література

Економічна безпека підприємства. Електронний навч. посіб. / Уклад. М. І. Небава, Ю. В. Міронова. Вінниця : ВНТУ, 2017. 75 с. URL : http://posibnyku.vntu.edu.ua/ekon_bezp_Nebava/rozd1.html#ch1

Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків: Мачулін, 2016. 504 с.

Росошанська О. В. Сутність економічної безпеки суб'єктів господарювання як сфери економічної науки // *Управління проектами та розвиток виробництва*: Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2011. № 2(38). С. 161-166.

Управління фінансово-економічною безпекою: підручник / Г. В. Козаченко, С. В. Онищенко, Т. М. Завора; за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 521 с.

Тема 3

Загрози діяльності підприємства: поняття та класифікація

- 3.1. Загроза діяльності підприємства: сутність поняття
- 3.2. Розвиток загрози діяльності підприємства
- 3.3. Класифікація загроз діяльності підприємства у вітчизняній економіці

Ключові терміни та поняття: загроза, небезпека, ризик, захист, розвиток загрози, етапи розвитку загрози, класифікація загроз.

За результатами вивчення теми студент має:

- ЗНАТИ** ▶ Зміст поняття «загроза діяльності підприємства»
- ▶ Відмінності понять «загроза», «небезпека» та «ризик»
 - ▶ Етапи розвитку загрози діяльності підприємства
 - ▶ Ознаки класифікації загроз діяльності підприємства
 - ▶ Загрози загального характеру діяльності вітчизняних підприємств та мегачинники, які їх визначають
- ВМІТИ** ▶ Аналізувати процеси та події, що можуть за певних умов виявитися загрозами діяльності підприємства
- ▶ Ідентифікувати умови, обставини та ситуації в діяльності підприємства, за яких процеси та події можуть перетворитися на загрозу діяльності підприємства
 - ▶ Ідентифікувати стан розвитку загрози діяльності підприємства за допомогою графіку S-подібної кривої
 - ▶ Визначити вид загрози діяльності підприємства

3.1. Загроза діяльності підприємства: сутність поняття

Захисний підхід в економічній безпекології виник першим і отримав широке розповсюдження. Спочатку (90-і роки минулого століття) захисний підхід розглядався дуже спрощено — як захист проти економічних злочинів (крадіжок майна та інформації, шахрайства, фальсифікацій, підробок, промислового шпіонажу).

Наразі захисний підхід посідає ключові позиції в економічній безпекології, є вихідним для інших підходів до тлумачення економічної безпеки підприємства.

Загроза поряд з поняттями «захист» та «захищеність» є імперативним (головним) поняттям у захисному підході до пояснення феномена економічної безпеки підприємства.

Сьогодні в економічній безпекології мікрорівня визначенню змісту поняття «загроза» властиві загальний характер, розпливчатість формулювання і відсутність критеріїв розпізнавання.

У словниках «загроза» визначається як певним способом виражений намір нанести фізичну, матеріальну або іншу шкоду якій-небудь особі або громадським інтересам. Імперативом в даному випадку є умисність завдати шкоди.

У найтиповіших визначеннях поняття «загроза» розглядається як:

- конкретна і безпосередня форма небезпеки або сукупність умов і чинників, які створюють небезпеку інтересам підприємства;
- процеси і явища економічного, соціального і правового характеру, дія яких викликає порушення стабільності виробництва і розвитку підприємства;
- готовність (намір), що супроводжується можливістю одного з суб'єктів завдати збитку інтересам іншого суб'єкта з метою вирішення протиріч, що склалися між ними, і отримання односторонніх переваг.

Але є підстави визнати такі визначення поняття «загроза» незакінченими.

Загроза діяльності підприємства — це процеси та явища, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, поведінка суб'єктів зовнішнього середовища, що можуть за наявності деяких умов негативно вплинути на підприємство. Їхній негативний вплив виявляється у неминучому виникненні в діяльності підприємства змін негативного характеру (рис. 3.1).

До змін негативного характеру в діяльності підприємства належать:

- погіршення ринкової позиції підприємства через зменшення обсягів реалізації продукції, яке може бути зумовлене витісненням підприємства конкурентами, зменшенням поставок сировини та матеріалів постачальниками та іншими причинами;

- зменшення прибутку підприємства через збільшення витрат на виробництво та реалізацію продукції або зменшення обсягів реалізації продукції;
- зменшення якості продукції (робіт або послуг);
- відтік з різних причин з підприємства кваліфікованих кадрів;
- погіршення умов підприємницької діяльності, які створює держава (наприклад, підвищення ставки податку на прибуток або уведення нових податків).



Рисунок 3.1 — Джерела загроз діяльності підприємства

Процеси та явища, що можуть за певних умов становити загрозу діяльності підприємства, перебігають і у внутрішньому, і у зовнішньому середовищі.

Умови, за наявності яких процеси та явища у зовнішньому та внутрішньому середовищі, функціонування сторонніх стосовно підприємства об'єктів, дії суб'єктів можуть негативно вплинути на діяльність підприємства, зводяться до такого:

- підприємство не може протистояти таким змінам (наприклад, через відсутність ресурсів або часу, неякісний менеджмент);
- підприємство не в змозі протистояти таким змінам через їхній характер та обов'язковість настання (наприклад, зміни в податковій політиці держави або зміни, викликані дією ринкових механізмів).

Діяльність підприємства відбувається не ізольовано, а у зовнішньому середовищі, в якому за різних причин виникають, активізуються та закінчуються різноманітні процеси. Деякі з таких процесів не вплинуть на діяльність підприємства за жодних обставин, а значна частка процесів може з певних причин спричинити зміни позитивного і негативного характеру. Тобто частка процесів та явищ у зовнішньому середовищі підприємства за певних умов може стати загрозами його діяльності.

У зовнішньому середовищі діють суб'єкти, що прямо або опосередковано взаємодіють з підприємством, а тому впливають на його діяльність. Іноді такий вплив є позитивним, тобто викликає зміни позитивного характеру. Якщо такі зміни мають негативний характер, то поведінка суб'єктів зовнішнього середовища становить загрозу діяльності підприємства.

За відношенням до діяльності підприємства процеси та явища у його зовнішньому та внутрішньому середовищі є *індиферентними* (нейтральними), тобто не переслідують безпосередню мету викликати зміни негативного характеру в діяльності підприємства. Такі процеси та явища виникають з причин, що часто ніяким чином не пов'язані з діяльністю не лише конкретного підприємства, а й переважної більшості з них.

Так само і дії суб'єктів зовнішнього середовища підприємства за рідкісним винятком не передбачають нанесення йому шкоди. Дії суб'єктів зовнішнього середовища спрямовані на задоволення їхніх власних інтересів.

Умови, за яких певні процеси або явища, індиферентні за своєю природою, можуть негативно вплинути на діяльність підприємства, слід розуміти як комбінації чинників суб'єктивного та об'єктивного характеру. У цих комбінаціях чинників вплив одного чинника може посилювати (або гальмувати) або ініціювати вплив інших чинників.

Умови, що складаються в діяльності підприємства, за яких активізуються та можуть реалізовуватися загрози, можуть складатися закономірно або мати штучний характер:

- умови, що складаються закономірно, є результатом об'єктивних процесів, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності підприємства, тобто результатом дії об'єктивних економічних законів або цілком очікуваних наслідків спроб їх порушення вольового характеру;

- умови, що мають штучний характер, складаються під впливом регулятивної політики держави або міждержавних утворень, збереження еколого-економічної рівноваги, соціалізації та гуманізації управління, сприйняття працівників за сучасними моделями (людина економічна, людина соціальна тощо), захисту інтересів учасників різноманітних ринків.

Процеси та явища у зовнішньому середовищі діяльності підприємства, що є індивідуальними (нейтральними) за своєю природою, але можуть за певних умов становити загрозу діяльності підприємства, мають різноманітне походження:

- зумовлені переважною мірою дією ринкових механізмів, тобто не можуть контролюватися (ані державою, ані підприємством). Прикладами дії ринкових механізмів є зміна курсу гривні до іноземних валют, інфляція, виникнення дефіциту ресурсів деяких видів, глобалізаційні процеси та ін.;
- відбуваються природним шляхом, тобто є неконтрольованими або слабо контрольованими. На такі процеси підприємство вплинути не може. Певні засоби корегування таких процесів є лише в держави, а іноді — у регіональних органів управління. Прикладами майже неконтрольованих процесів сьогодні в Україні є старіння населення і його депопуляція (постійне зменшення природного приросту населення, через що чисельність народжених менша за чисельність померлих).

За даними 2017 р. в Україні питома вага населення у віці до 15 років складала майже 14 %, а у віці за 65 років — 15,5 %.

Надати загальний опис умов, за яких процеси та явища у зовнішньому середовищі діяльності підприємства становлять загрозу, вкрай складно, оскільки діяльність кожного підприємства є унікальною, а процеси та явища, що відбуваються у зовнішньому середовищі діяльності підприємства, є дуже різноманітними. Можна лише на конкретних прикладах показати, за яких умов процеси та явища, що відбуваються у зовнішньому середовищі діяльності підприємства, становляться загрозами.

Наприклад, зростає курс гривні до долару або євро (гривня дешевшає), що:

- є безпосередньою загрозою діяльності підприємства (тобто негативно вплине на неї), якщо деякі матеріали, сировину або комплектуючі підприємство отримує від зарубіжних постачальників, тобто є загрозою діяльності підприємств-імпортерів;
- є опосередкованою загрозою діяльності підприємства, якщо його постачальники є імпортерами матеріалів, сировини або комплектуючих;
- вигідно підприємствам, що поставляють свою продукцію на експорт;
- не є ані загрозою діяльності, ані позитивним чинником для підприємств, що поставляють продукцію (роботи, послуги) на національний ринок, не використовують імпортні матеріали, сировину або комплектуючі, як й їхні постачальники.

До суб'єктів зовнішнього середовища діяльності підприємства, чії дії можуть викликати зміни негативного характеру (тобто становлять загрозу діяльності підприємства), належать споживачі, постачальники,

конкуренти, суб'єкти ринкової інфраструктури (банки, біржі, страхові компанії тощо), держава, конкуренти (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 — Групи суб'єктів зовнішнього середовища, чії дії можуть становити загрозу діяльності підприємства

З числа перерахованих суб'єктів зовнішнього середовища діяльності підприємства, чії дії можуть становити загрозу, навмисними щодо підприємства можуть бути дії лише конкурентів, які, дійсно, можуть викликати негативні зміни в діяльності підприємства. І то не можна стверджувати, що всі дії конкурентів спрямовані на нанесення шкоди діяльності підприємства.

Переважною мірою дії суб'єктів зовнішнього середовища діяльності підприємства зовсім не спрямовані на нанесення йому шкоди, тобто не переслідують мету викликати в діяльності підприємства зміни негативного характеру.

Суб'єкти зовнішнього середовища діяльності підприємства діють винятково з метою *задоволення власних інтересів*, хоча іноді і усвідомлюють, що інші підприємства можуть понести економічні втрати.

Незбіг інтересів підприємства з інтересами суб'єктів його зовнішнього середовища є суттєвою загрозою діяльності підприємства. Адже підприємство тісно взаємодіє із суб'єктами його зовнішнього середовища (рис. 3.3).

Якщо інтереси підприємства не збігаються з інтересами суб'єктів його зовнішнього середовища, то в діяльності підприємства неминуче виникнуть зміни негативного характеру.

Поняття «інтерес» у словниках тлумачиться як користь, вигода.

Інтерес будь-якого учасника ринкових відносин (підприємства або суб'єкта зовнішнього середовища, з яким взаємодіє підприємство) слід тлумачити як задоволення власних потреб, які зрештою зводяться до

отримання прибутку (як мінімум, до беззбитковості діяльності). Інтерес — це завжди персоніфікована категорія, що передбачає наявність суб'єкта інтересу. Інтересу взагалі не існує.

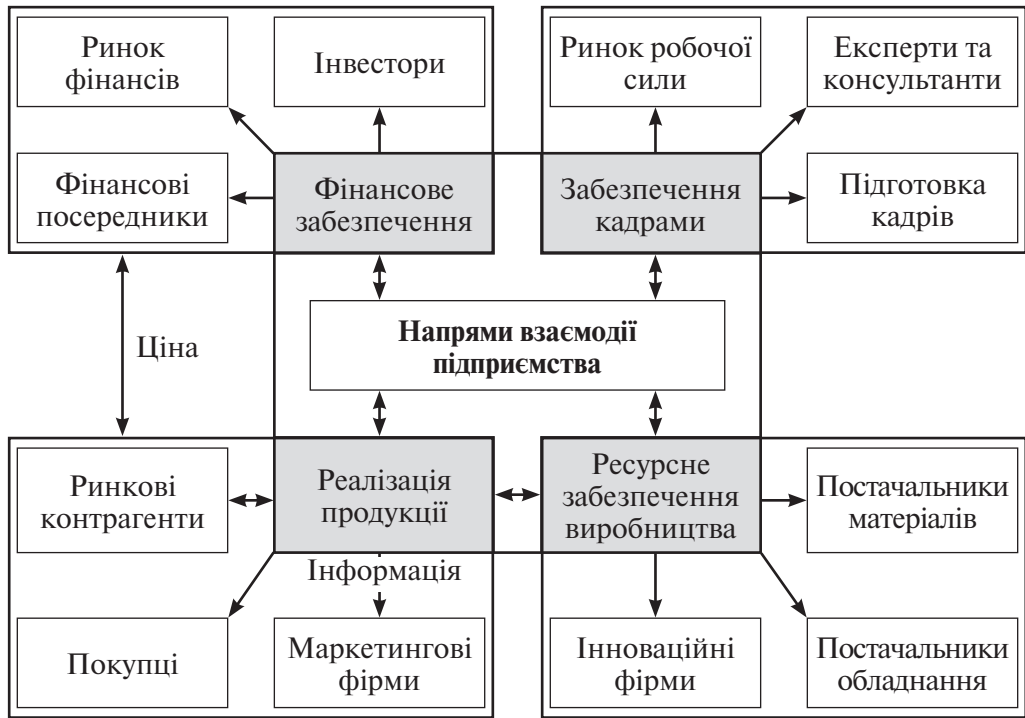


Рисунок 3.3 — Взаємодія підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища

Інтереси підприємства і суб'єктів зовнішнього середовища, з якими взаємодіє підприємство, дуже різноманітні, певним чином співвідносяться між собою, мають різний статус, надзвичайно мобільні, не залишаються незмінними і з плином часу змінюються, що зумовлено безперервним розвитком і підприємства, і суб'єктів зовнішнього середовища, з якими взаємодіє підприємство, а також постійними змінами ринкового середовища (рис. 3.4).

Приклад 1. Рішення ПАТ «Укрзалізниця» підняти тарифи на вантажні перевезення зовсім не спрямовані на нанесення економічної шкоди підприємствам, які користуються її послугами. Таке рішення спрямовано винятково на задоволення інтересів ПАТ «Укрзалізниця», які полягають не лише у забезпеченні прибутковості діяльності, а й її збільшенні, запобіганні збитковості або неприбутковості. Хоча при цьому керівництво ПАТ «Укрзалізниця» розуміє, що підняття тарифів на вантажні перевезення негативно позначиться на діяльності підприємств,

що користуються її послугами. У підприємств збільшаться витрати на виробництво та реалізацію продукції, що призведе до зменшення їхнього прибутку, а стосовно деяких підприємств — і до прямих збитків.



Рисунок 3.4 — Систематизація інтересів учасників ринкових відносин

Приклад 2. Банк відмовився надати кредит підприємству, оскільки вважає, що підприємство не зможе якісно обслуговувати кредит та своєчасно його повернути. Відмовляючи підприємству, банк не переслідував мету навмисно завдати економічну шкоду підприємству, хоча і усвідомлював, що неотримання позики матиме дуже негативні наслідки для підприємства, аж до його банкрутства. Отже, дії банку, з позиції підприємства, є загрозою його діяльності, оскільки, радше за все, спричинять масштабні зміни негативного характеру. З позиції банку, відмова

у наданні підприємству кредиту є переслідуванням власних інтересів, які полягає у формуванні малопроблемного кредитного портфелю.

Приклад 3. Постачальник повідомив керівництво підприємства про наміри підвищити ціну на сировину. Якщо підприємство відмовиться закупляти сировину за новими цінами, то постачальник розірве договірні відносини, оскільки в нього вже є бажання закупити сировину за новими, більш високими цінами. Чи є вимога постачальника загрозою діяльності підприємства? Так. Чи усвідомлює постачальник, що його вимога призводить до погіршення результатів діяльності підприємства? Так. Чи переслідує постачальник мету нашкодити підприємству? Ні. Постачальник лише прагне задовольнити власні інтереси — збільшити обсяг реалізації сировини за рахунок збільшення цін на неї і, відповідно, збільшити прибуток.

Процеси та явища у внутрішньому середовищі діяльності підприємства, що можуть за певних умов становити загрозу діяльності підприємства, зумовлені прийнятими управлінськими рішеннями або діями персоналу. Переважною мірою ці процеси та явища, що можуть за певних умов становити загрозу діяльності підприємства, практично повною мірою можуть контролюватися підприємством (рис. 3.5).

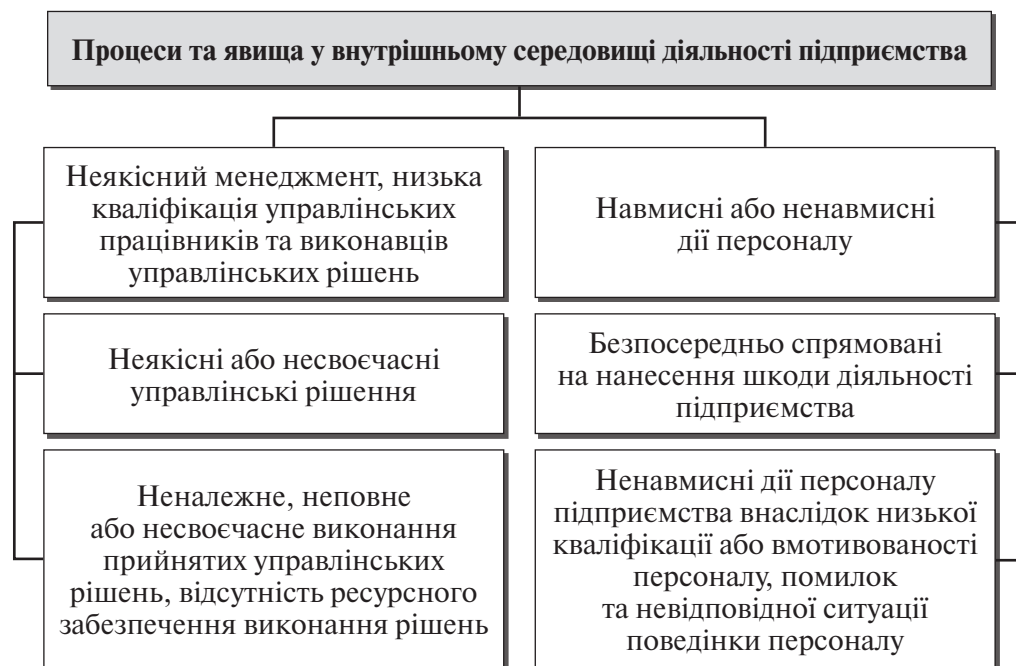


Рисунок 3.5 — Процеси та явища у внутрішньому середовищі діяльності підприємства, що можуть за певних умов становити загрозу його діяльності

Управлінські рішення, прийняті на підприємстві, можуть:

- бути помилковими через брак якісної інформації або низьку кваліфікацію керівників підприємства;
- бути неякісно реалізовані через «пориви» комунікацій на підприємстві (прийняті керівництвом рішення не доведені або несвоєчасно доведені до виконавців або прийняті рішення на вищому рівні не трансформовані у конкретні завдання структурних підрозділів підприємства та посадових осіб);
- бути невиконуваними через невідповідність кваліфікації працівників підприємства їхній складності та встановленим термінам виконання або відсутність відповідного ресурсного забезпечення.

Наприклад, на підприємстві останнім часом значно збільшилася кількість випадків звільнення працівників, причому переважною мірою висококваліфікованих фахівців, що може бути:

- наслідком неякісного менеджменту, за якого ставлення до працівників є неуважливим, спостерігається хаотичний розподіл обов'язків та відповідальності за їхнє виконання, перевантаження працівників зайвою роботою та ін.;
- наслідком неякісної системи стимулювання праці на підприємстві, через що працівників не влаштовує рівень оплати праці, умови заохочення (наприклад, нечіткі умови преміювання), випадки затримування виплати заробітної плати, непрозорість встановлення її величини та ін.

Відтік кваліфікованих працівників з підприємства у прикладі є результатом неякісного управління кадрами на підприємстві.

Приклади виникнення загроз у ***внутрішньому середовищі діяльності підприємства*** через неякісні управлінські рішення або неналежне та несвоєчасне їхнє виконання дуже численні.

У внутрішньому середовищі діяльності підприємства загрози виникають і через дії персоналу, які можуть бути:

- навмисними, наприклад, свідома передача стороннім особам комерційної таємниці підприємства;
- ненавмисними, наприклад, допущені помилки та прорахунки, невірне оцінювання ситуації через низьку кваліфікацію працівників або вияв особистісних якостей працівників (та ж сама передача стороннім особам комерційної таємниці підприємства може статися через намагання працівника підприємства продемонструвати свою обізнаність у справах підприємства).

Умови у внутрішньому середовищі діяльності підприємства, що сприяють актуалізації загроз, можуть бути неконтрольованими, але ця неконтрольованість переважно має штучний характер і є наслідком неефективного менеджменту, через який керівництво підприємства погано

знає стан підсистем підприємства, порушення та негативні процеси, що відбуваються в його діяльності, не звертає увагу на можливі наслідки цих порушень. До таких процесів, що можуть сприяти реалізації загроз, якщо на них не звертати уваги, належать:

- руйнування виробничої бази підприємства;
- застарівання персоналу, обладнання, технологій, продукції, що випускається;
- втрата керованості підприємства через дезорганізацію діяльності та управління ним.

Якщо такі процеси не контролювати і не ліквідувати, вони насправді спроможні виступити передумовами реалізації загроз діяльності підприємства.

Умови, що складаються у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності підприємства, не є незмінними, вони постійно змінюються. Особливо швидко змінюються умови у зовнішньому середовищі діяльності підприємства. Останнім часом швидкість його зміни постійно збільшується, тому головними характеристиками зовнішнього середовища діяльності підприємства є невизначеність та швидка мінливість.

Ситуація з комбінацією чинників, яка сприяє перетворенню первинно індиферентних процесів або явищ у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності підприємства на загрози, ускладнюється множинністю таких комбінацій. Якщо б йшлося про одну комбінацію чинників, то її достатньо легко можна виявити, стежити за її поведінкою, вивчити її структуру тощо. Але у кожний конкретний момент часу таких комбінацій чинників може бути невизначено багато, причому, один і той же чинник може входити до кількох сукупностей.

Якщо зазначені умови не склалися, то процеси або явища у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства ніяким чином не стосуються його діяльності, залишаються індиферентними. Тоді діяльність підприємства є квазі-безпечною (тобто якби безпечною), оскільки діяльність відбувається за відсутності загроз. У такому випадку йдеться про наявність потенційної загрози.

Потенційна загроза — це прихована загроза. Адже у будь-який момент часу можуть виникнути умови, за яких розпочнеться негативний вплив на діяльність підприємства ще учора процесів або явищ, індиферентних за своєю природою.

Проте навіть квазі-безпечна діяльність підприємства у практиці є майже нереальною. Але якщо вона має місце, то:

- її тривалість дуже невизначена, адже у будь-який момент часу може спонтанно і непередбачувано виникнути комбінація відповідних чинників;

- безпека є удаваною — або загрози не виявлено через неякісну безпекозабезпечувальну діяльність підприємства, або протягом нетривалого часу вони виявилися непомітними, тобто недоступними спостереженням.

Абсолютно безпечною діяльність підприємства бути не може, оскільки діяльність будь-якого підприємства потенційно небезпечна, тому що вона здійснюється у середовищі, в якому відбуваються численні процеси, спостерігаються різноманітні явища, які у будь-який момент часу можуть перетворитися на загрози. Причому, передбачити цей момент часу дуже складно.

Якщо ж відповідні умови склалися, то процеси або явища у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності підприємства втрачають індивідуальний характер і перетворюються на загрозу.

Якщо в діяльності підприємства наявні певні умови, за яких процеси та явища, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, дії сторонніх стосовно підприємства суб'єктів негативно вплинули на діяльність підприємства, то загроза реалізувалася.

Загрози діяльності підприємства є:

- ***опосередкованими*** — такі загрози створюють процеси, явища, події та ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, які можуть викликати негативні зміни в діяльності підприємства за наявності певних умов;

- ***прямими*** — такі загрози створює зміна поведінки суб'єктів зовнішнього середовища, чия діяльність безпосередньо пов'язана з підприємством. До таких суб'єктів зовнішнього середовища належать споживачі, постачальники, суб'єкти ринкової інфраструктури (банки, страхові компанії тощо), держава, конкуренти.

Реалізація загрози виявляється у появі змін негативного характеру в діяльності підприємства, а також у стані об'єктів захисту.

Зміни негативного характеру в діяльності підприємства є ***наслідками реалізації загрози*** (реалізація загрози може бути повною або частковою).

Отже, здебільшого загроза носить прихований характер і може перетворитися на реальну загрозу, якщо:

- реально існують процеси та явища у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, які за певних умов можуть спричинити зміни негативного характеру в його діяльності;

- можуть скластися умови, за яких процеси та явища у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства можуть спричинити зміни негативного характеру в його діяльності;

- в підприємства немає дієвих способів захисту від змін негативного характеру, що можуть спричинити зміни негативного характеру в його

діяльності, підприємство з якихось причин не використовує такі способи (наприклад, через відсутність кваліфікованих фахівців з економічної безпеки, відсутність необхідних ресурсів або через зневажливе ставлення керівництва або власників підприємства до забезпечення його економічної безпеки) або вибрані способи захисту є неефективними через невідповідність масштабу реалізації загрози, її наслідкам або невірне застосування.

Поряд з поняттям «загроза» в економічній безпекології мікрорівня застосовуються поняття «небезпека» та «ризик». Це взаємопов'язані поняття, хоча вони і різняться за змістом. Тлумачення та спроби виявити співвідношення цих понять доволі часто зустрічаються в науковій літературі. Проте наявні погляди щодо співвідношення цих понять різняться і іноді доволі суттєво, але, що головне, зміст понять «ризик», «загроза» та «небезпека» має загальний характер, і у ньому не відображено особливості економічної безпекології.

Встановлення співвідношення понять «ризик», «загроза» та «небезпека», їхнього каузального зв'язку важливе тому, що воно дозволяє глибше розуміти природу економічної безпеки підприємства в межах захисного підходу, а, значить, і використовувати найдієвіші стратегії та способи захисту діяльності підприємства, тобто підвищувати результативність його безпекозабезпечувальної діяльності.

Зміст поняття «загроза (діяльності підприємства)» розкрито раніше.

Поняття «небезпека (діяльності підприємства)» в економічній безпекології за змістом є тотожним поняттю «загроза (діяльності підприємства)». Їхня відмінність полягає у тому, що небезпека діяльності підприємства впливає сильніше, ніж загроза, тобто викликає значно масштабніші зміни негативного характеру в діяльності підприємства, аж до припинення його існування. Тому для протидії небезпеці необхідними є більш термінові дії, масштабніше застосування способів захисту, що має супроводжуватися витрачанням значних обсягів ресурсів, для того, щоб попередити суттєві зміни негативного характеру в діяльності підприємства або подолати їхні наслідки.

Поняття «ризик» часто застосовують для позначення деякої події в діяльності підприємства, яка може спричинити збитки або нанести шкоду (наприклад, зменшити прибуток, негативно вплинути на ділову репутацію підприємства або зіпсувати імідж його продукції). Тобто в даному випадку поняття «ризик» є тотожним за змістом поняттю «загроза». Таку тотожність не можна визнати вірною.

Ризик — це інструмент вимірювання можливості (ймовірності) реалізації загрози діяльності підприємства, тобто формування комбінації чинників суб'єктивного та об'єктивного характеру, за якої процеси або

явища, індивідуальні за своєю природою, можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

Знання ймовірності формування такої комбінації чинників (або виникнення певних умов в діяльності підприємства) дозволяє визначити ймовірність їхнього уникнення.

Отже, ризик реалізації загрози можна представити кількісно — як ймовірність формування комбінації чинників суб'єктивного та об'єктивного характеру, тобто відповідних умов в діяльності підприємства, за яких процеси та явища у середовищі діяльності підприємства перетворюються на загрозу. Іншими словами, ризик — це ймовірність виникнення змін негативного характеру в діяльності підприємства через вплив процесів та явищ у його середовищі або дій його суб'єктів.

3.2. Розвиток загрози діяльності підприємства

Будь-яка загроза діяльності підприємства не виникає зненацька, раптом, несподівано. Вона виникає (зароджується) і розвивається, тобто є процесом, що має початок і завершення. Тобто йдеться не про одномоментну подію, а про деяку зміну станів у впливі процесів і явищ у зовнішньому та внутрішньому середовищі на діяльність підприємства, про трансформацію з певних причин характеру їхнього впливу — від індивідуального до загрозливого. Такими причинами є наявність у підприємства умов, ситуацій та обставин в його діяльності, за яких процеси та явища у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності підприємства, дії суб'єктів зовнішнього середовища перетворюються на загрозу, тобто можуть спричинити зміни негативного характеру, для усунення яких або їхніх наслідків підприємству потрібні відповідні ресурси, з яких найважливішим видом є час.

Розвиток загрози діяльності підприємства — це виникнення за наявності відповідних умов у індивідуальних стосовно підприємства процесів та явищ у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності підприємства або індивідуальній поведінці суб'єктів зовнішнього середовища адресної спроможності спричинити зміни в діяльності підприємства.

Розвиток загрози діяльності підприємства як процес складається з кількох етапів: актуалізації, активізації та реалізації.

Актуалізація загрози діяльності підприємства означає, що в діяльності підприємства є, хоча і нечітко виражені, або формуються ті умови, за яких процеси та явища у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності підприємства, дії суб'єктів зовнішнього середовища можуть спричинити зміни негативного характеру.

Активізація загрози діяльності підприємства означає, що в діяльності підприємства яскраво виражені умови, за яких суттєво зростає ймовірність виникнення змін негативного характеру під впливом процесів та явищ у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності підприємства або дій суб'єктів зовнішнього середовища.

Реалізація загрози діяльності підприємства означає, що в діяльності підприємства під впливом процесів та явищ у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності підприємства, дій суб'єктів зовнішнього середовища розпочалися зміни негативного характеру.

Якщо підприємство виявилось неготовим реагувати на зміни негативного характеру або не має відповідних ресурсів, то такі зміни спричинять йому значну шкоду. Для виправлення ситуації знадобляться ресурси та час (іноді дуже значні). Причому навіть наявність ресурсів та активна безпекозабезпечувальна діяльність підприємства далеко не завжди дозволяють подолати негативні зміни та їхні наслідки, а у низці випадків виправити ситуацію навіть неможливо.

Отже, актуалізація (виникнення), активізація та реалізація загрози є етапами процесу її розвитку. Про початок кожного з етапів свідчать певні ознаки. Тому у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства важливо знати ці ознаки, відстежувати їхню появу і своєчасно здійснювати ті дії, які можуть уповільнити розвиток загрози і в такий спосіб відтермінувати її реалізацію, що надає змогу або усунути загрозу, або зменшити масштаб її реалізації та, відповідно, її наслідки.

Розвиток загрози діяльності підприємства є процесом, в якому відбувається поступова зміна етапів. Актуалізація, активізація та реалізація загрози діяльності підприємства як етапи процесу відбуваються послідовно: завершення актуалізації загрози є початком її активізації, а реалізація загрози починається після закінчення її активізації. Реалізація більшості загроз діяльності підприємства в більшості випадків не означає припинення його діяльності (за винятком ситуації з ефектом резонансу, в якій одночасно реалізується значна кількість загроз з дуже серйозними наслідками), а лише виникнення складнощів в ній.

Принципову схему аналізу процесу розвитку загрози діяльності підприємства подано на рис. 3.6.

Отже, діяльність суб'єктів зовнішнього середовища, процеси, явища та тенденції, які формуються в оточенні підприємства, виступають тим середовищем, де формуються, виникають і за певних обставин та умов починають впливати на діяльність підприємства різноманітні загрози, при реалізації яких безпосередньо починають виникати зміни негативного характеру в діяльності підприємства (порушується звичний хід процесів діяльності, виникають збої в них, результати процесів

є незадовільними та тощо). Тобто, власне, починають активізуватися та реалізовуватися загрози діяльності підприємства.



Рисунок 3.6 — Принципова схема аналізу розвитку загрози діяльності підприємства

Розвиток загрози діяльності підприємства відбувається за власним життєвим циклом. Для його графічного відображення використано класичну S-подібну криву. Проте зміна етапів у процесі розвитку загрози діяльності підприємства відбувається не автоматично, а під впливом різних за походженням, природою, інтенсивністю впливу і, головне, за виникненням цього впливу чинників, головним з яких є якість безпечнозабезпечувальної діяльності підприємства.

Графік розвитку загрози діяльності підприємства надано на рис. 3.7. Надана на цьому рисунку S-подібна крива описує етапи розвитку загрози — актуалізацію, активізацію та реалізацію загрози.

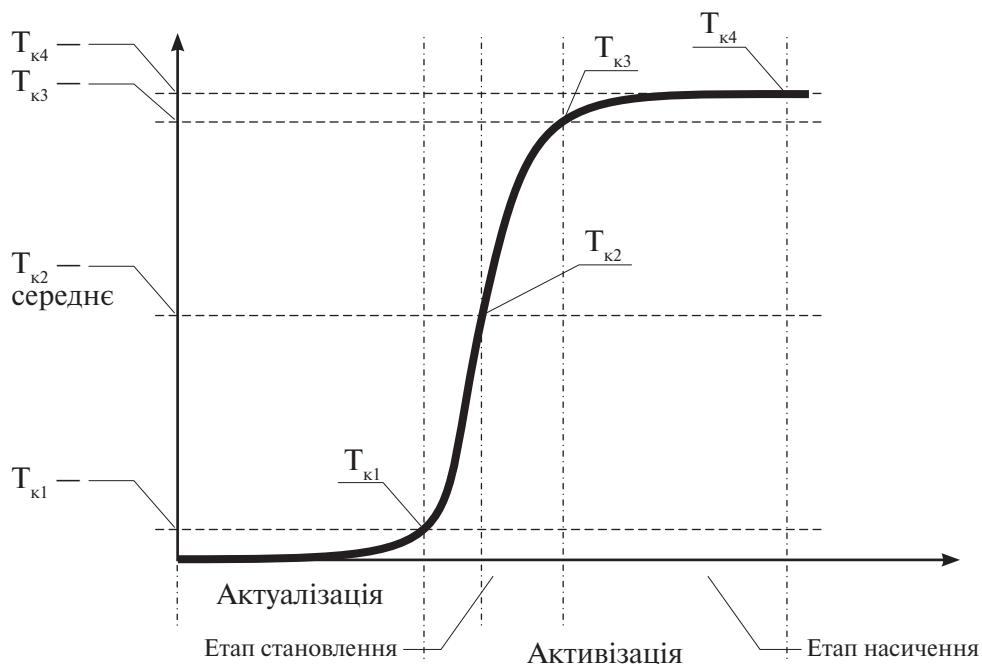


Рисунок 3.7 — Розвиток загрози діяльності підприємства

Процес розвитку загрози діяльності підприємства є структурованим, тобто відбувається у кілька етапів.

На етапі актуалізації (виникнення) загрози:

- з одного боку, зароджуються і починають активізуватися процеси та явища у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, які за певних умов та обставин можуть у певний момент часу викликати зміни негативного характеру в діяльності підприємства. Про це свідчать ознаки, які через слабкий вияв названо слабкими сигналами. Вловити їх є одним з основних завдань безпекозабезпечувальної діяльності підприємства, тому що тоді в підприємства виникає головна перевага — наявність часу, якого іноді буває достатньо для того, щоб підготуватися до змін негативного характеру, зменшити їхній масштаб та наслідки або ж взагалі уникнути їх;

- з іншого боку, виявляються (вже наявні) або лише формуються ті умови (обставини, ситуації), за яких певні процеси та явища у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, поведінка суб'єктів зовнішнього середовища або її зміна можуть спричинити зміни негативного характеру в діяльності підприємства.

Отже, для актуалізації загрози діяльності підприємства необхідно, щоб:

- існували певні процеси та явища у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства;

• *існували певні умови, за яких ці процеси та явища з певною ймовірністю можуть перетворитися на загрозу діяльності підприємства.*

Актуалізація загрози діяльності підприємства як етап розвитку загрози є процесом, що відбувається за наявності двох зазначених умов. Оскільки у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства постійно перебігає велика кількість процесів, спостерігаються численні явища, а підприємство взаємодіє з багатьма суб'єктами зовнішнього середовища, то актуалізація загрози є процесом, що перебігає постійно. Тому не можна говорити про початок цього процесу або його завершення.

Отже, актуалізація загрози діяльності підприємства — це постійний процес, що має багато форм та виявів.

Актуалізація загрози діяльності підприємства як етап розвитку загрози відбувається індивідуально для кожного підприємства, оскільки безпосередньо залежить від особливостей його діяльності, якості та ефективності управління підприємством, залежно від якого підприємство відповідним чином реагує на зміну умов діяльності, спроможне своєчасно виявити загрози діяльності, оцінити масштаб наслідків її реалізації і вжити відповідних заходів у безпекозабезпечувальній діяльності.

Чи неминуча актуалізація загрози діяльності підприємства?

На це запитання не можна повною мірою відповісти позитивно з таких міркувань.

Стан зовнішнього середовища, державна регуляторна політика стосовно діяльності підприємств, рішення, що ухвалюють та реалізують керівники та власники підприємства, їхня спроможність розділити власні інтереси та інтереси підприємства і діяти на користь останніх (тобто подолати конфлікт інтересів) можуть вплинути на актуалізацію загрози в такий спосіб:

• актуалізація однієї конкретної загрози може не розпочатися (наприклад, коли негативний вплив одного процесу поглинається позитивним впливом іншого процесу, або коли в ході безпекозабезпечувальної діяльності підприємства вдалося попередити формування умов, за яких певний процес загрожував змінами негативного характеру);

• актуалізація може розпочатися, але перебігати уповільнено (її можна призупинити, вона може не дійти до перетворення на активізацію загрози, де ризик її реалізації є значно вищим).

Таким чином, *актуалізація загрози діяльності підприємства* має імовірнісний характер, що виявляється в тому, що вона може за одних умов відбутися, а за інших — ні. Ймовірність актуалізації загрози діяльності підприємства залежить від двох обставин: вразливості підприємства до загроз та якості його безпекозабезпечувальної діяльності. Якщо вона є якісною, то навіть реалізацію загрози діяльності підприємства можна

призупинити. Якщо ж перебіг етапів розвитку загрози діяльності підприємства неконтрольований, то тоді перехід від одного етапу розвитку загрози до наступного може бути швидким (якщо не виникнуть природні обмеження у швидкості його перебігу).

Активізація загрози діяльності підприємства як етап розвитку загрози починається у точці 1 ($T_{к1}$) (див. рис. 3.7). В цій точці закінчується актуалізація загрози діяльності підприємства і починається її перехід до активізації.

Активізація загрози діяльності підприємства є структурованим підпроцесом, в якому виділено фази становлення та насичення загрози.

У фазі становлення загроза діяльності підприємства набуває конкретної форми, стають очевидними наслідки її реалізації, тобто загроза стає потенційно можливою, про що свідчать яскраво виражені ознаки, не помітити які вже неможливо. Якщо підприємство розпочне активну безпекозабезпечувальну діяльність, то ще є можливість підготуватися до змін негативного характеру в його діяльності. Але на цьому етапі знадобляться вже значно більші витрати часу та ресурсів, ніж на етапі актуалізації загрози, безпекозабезпечувальні дії мають бути дуже активними.

Фаза становлення загрози діяльності підприємства складається з двох зон:

- перша зона триває від критичної точки 1 ($T_{к1}$) до критичної точки 2 ($T_{к2}$) (див. рис. 3.7);
- друга зона триває від критичної точки 2 ($T_{к2}$) до критичної точки 3 ($T_{к3}$) (див. рис. 3.7).

В межах першої зони фази становлення загрози діяльності підприємства спостерігається відповідність динаміки процесів та явищ у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства динаміці формування умов, обставин та ситуацій, наявність яких перетворює вплив цих процесів та явищ на загрозу діяльності підприємства. У межах цієї зони зазначеній відповідності властива зворотність, тобто з використанням інструментарію безпекозабезпечувальної діяльності підприємства можна уповільнити динаміку формування умов, обставин та ситуацій, наявність яких перетворює вплив процесів та явищ у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства на загрозу його діяльності.

Іншими словами, у межах першої зони фази становлення загрози діяльності підприємства ще є реальна можливість запобігти змінам негативного характеру в діяльності підприємства, які можуть виникнути під впливом процесів та явищ у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

В критичній точці 2 фази становлення загрози діяльності підприємства починається її друга зона. Починаючи з $T_{к2}$ відбувається перехід від рівноприскореної активізації загрози до її рівноуповільненої активізації. В межах другої зони фази становлення загрози діяльності підприємства

завершується формування умов, обставин та ситуацій, наявність яких перетворює вплив процесів та явищ у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства на загрозу його діяльності. Іншими словами, підприємство вже є «підготовленим» до змін негативного характеру, які відбудуться з високою ймовірністю під впливом процесів та явищ у його внутрішньому та зовнішньому середовищі або дій суб'єктів зовнішнього середовища. Загроза діяльності підприємства становиться невідворотною. Незворотність загрози діяльності підприємства означає, що не можна уповільнити або усунути динаміку умов, обставин та ситуацій, наявність яких перетворює вплив процесів та явищ у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства на загрозу його діяльності.

Результатом фази становлення загрози діяльності підприємства є остаточно сформована загроза.

У критичній точці 3 ($T_{к3}$) на графіку (див. рис. 3.7) настає **фаза насичення загрози діяльності підприємства**. У фазі насичення значно підвищується ймовірність реалізації остаточно сформованої загрози, тобто ймовірність настання змін негативного характеру в діяльності підприємства. Уникнути реалізації загрози вже дуже складно, тому зміст безпекозабезпечувальної діяльності підприємства має зводитися до комплексу заходів щодо визначення характеру та масштабу наслідків реалізації загрози та їхнього подолання.

Якщо розвиток загрози діяльності підприємства дійшов за графіком на рис. 3.7 до точки 3 ($T_{к3}$), то безпекозабезпечувальну діяльність підприємства слід визнати незадовільною (за рідкісним винятком, коли від неї мало що залежало).

Результатом фази насичення і, відповідно, етапу активізації загрози діяльності підприємства є наявність остаточно сформованої реальної загрози. І у критичній точці 4 ($T_{к4}$) графіку на рис. 3.7 починається етап реалізації загрози діяльності підприємства.

На етапі реалізації загрози в діяльності підприємства починаються зміни негативного характеру у вигляді економічної шкоди підприємству, втрат матеріального, фінансового або репутаційного характеру. Такі зміни можуть бути поодинокими, але частіше за все зміни мають ланцюжковий характер: одна зміна у певній функціональній підсистемі підприємства спричиняє кілька змін у тій же підсистемі або у кількох підсистемах. У свою чергу, вторинні зміни спричиняють інші зміни.

Зміни негативного характеру в діяльності підприємства відбуваються не миттєво, а поступово, тобто здійснення змін — це теж процес, що може перебігати протягом тривалого часу.

Якщо не протидіяти змінам негативного характеру в діяльності підприємства, або протидіяти неактивно і несистемно, то зміни негативного

характеру призведуть до якісного перетворення підприємства, за якого дезорганізується і внаслідок цього деформується виконання функцій підприємства. Внаслідок цього настає деградація підприємства, формою якої може бути кризовий стан або криза діяльності.

Після виникнення змін негативного характеру в діяльності підприємства та перших ознак наступу їхніх наслідків (або наслідки становляться очевидними, навіть якщо ще не наступили) загроза вважається реалізованою.

Тривалість процесу розвитку загрози діяльності підприємства може бути і значною, і надзвичайно швидкою. Такий процес можна загальмувати, уповільнити і навіть зупинити завдяки заходам та діям, що здійснюються у межах безпекозабезпечувальної діяльності підприємства.

Зміст етапів розвитку загрози діяльності підприємства та їхній результат показано у табл. 3.1.

Розвиток загрози діяльності підприємства за зазначеними етапами життєвого циклу відбувається з певною інтенсивністю (швидкістю). Вплив певних чинників може або прискорити розвиток загрози або його загальмувати, тобто вплив таких чинників може виступати каталізатором або інгібітором розвитку загрози діяльності підприємства. Тому вплив цих чинників має обов'язково враховуватися у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства. Але для цього необхідно знати ці чинники, передбачати результати їх впливу на розвиток загрози. Знаючи такі чинники, своєчасно розпізнаючи їх вплив, у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства можна вплинути на розвиток загрози діяльності підприємства.

На перший погляд, дослідження розвитку загрози діяльності підприємства з використанням S-подібної кривої начебто не здається складним. І таке враження є правильним, якщо йдеться про одну загрозу діяльності підприємства. Але ж у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності підприємства у кожний конкретний момент часу перебігає багато різноманітних процесів, а поведінка суб'єктів зовнішнього середовища, з якими взаємодіє підприємство, може змінюватися достатньо часто та непередбачувано. ***Тобто йдеться про достатньо велику кількість загроз діяльності підприємства, що розвиваються одночасно.*** І при цьому загрози:

- перебувають на різних етапах розвитку, тобто на різних відрізках S-подібної кривої (див. рис. 3.7);
- можуть спричинити негативні зміни в діяльності підприємства різного характеру, масштабу та з різними наслідками;
- у своєму розвитку випробовують різний за інтенсивністю та наслідками вплив різноманітних каталізаторів та інгібіторів;
- різною мірою піддаються протидії з боку підприємства.

Таблиця 3.1 — Зміст етапів розвитку загрози діяльності підприємства та їхній результат

Етапи розвитку загрози діяльності підприємства	Зміст етапів	Результат етапів
Актуалізація загрози	<p>Виникнення та розвиток нових процесів та явищ у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, перетворення характеру наявних процесів та явищ, зміна поведінки суб'єктів зовнішнього середовища, з якими взаємодіє підприємство.</p> <p>Формування умов, ситуацій та обставин в діяльності підприємства, за яких процеси та явища з певною ймовірністю можуть перетворитися на загрозу діяльності підприємства</p>	Підприємство стає чутливим до впливу процесів та явищ у зовнішньому та внутрішньому середовищі, до поведінки суб'єктів зовнішнього середовища
Активізація загрози	Формування загрози діяльності підприємства	
фаза становлення загрози	Формування загрози діяльності підприємства (загроза набуває конкретної форми, становляться очевидними наслідки її реалізації), загроза становиться потенційно можливою	Конкретна загроза діяльності підприємства з певною ймовірністю реалізації
фаза насичення загрози	Значно підвищується ймовірність реалізації остаточно сформованої загрози (тобто ймовірність настання змін негативного характеру в діяльності підприємства)	Конкретна загроза діяльності підприємства з високою ймовірністю реалізації
Реалізація загрози	Починаються зміни негативного характеру в діяльності підприємства, які, як правило, відбуваються лавиноподібно і мають ланцюжковий характер	<p>Протидія змінам негативного характеру, як правило, не дозволяє відтворити попередній стан підприємства.</p> <p>За відсутності протидії змінам негативного характеру можлива деградація підприємства.</p>

Саме велика кількість загроз діяльності підприємства, їхнє різноманіття та різний характер розвитку зумовлюють важливість та значущість безпекозабезпечувальної діяльності підприємства.

3.3. Класифікація загроз діяльності підприємства у вітчизняній економіці

Загрози діяльності підприємства надзвичайно різноманітні, що зумовлює необхідність їхнього розподілення за групами відповідно до найбільш поширених ознак, тобто класифікації.

Класифікація загроз діяльності підприємства дозволяє звести розрізнені загрози діяльності підприємства у єдину систему, яка виступає формою їхнього поєднання (рис. 3.8).

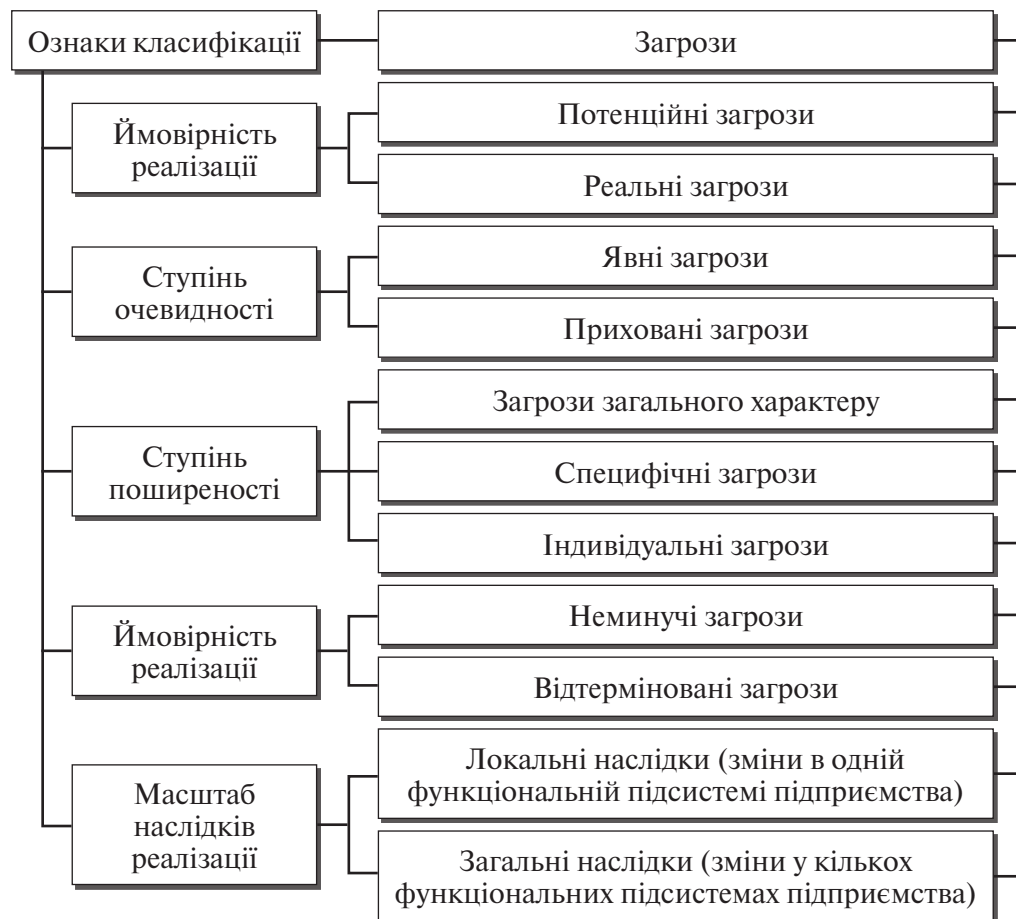


Рисунок 3.8 — Класифікація загроз діяльності підприємства

Звичайно, надані на рис. 3.8 класифікаційні ознаки загроз діяльності підприємства не вичерпують всієї можливої множини ознак. Проте навіть використані у класифікації загроз діяльності підприємства ознаки надають уявлення про велике різноманіття загроз.

Визначення конкретних загроз діяльності підприємства, що належать до певного виду, здійснюється у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства. Тому серед наданих на рис. 3.8 видів загроз діяльності підприємства доцільно зупинитися на загрозах загального характеру, які сьогодні спостерігаються у вітчизняній економіці (рис. 3.9).



Рисунок 3.9 — Загрози загального характеру діяльності вітчизняних підприємств

Загрози загального характеру діяльності вітчизняних підприємств вирішальною мірою зумовлені тією ситуацією, що склалася в економіці України. Одним з аспектів цієї ситуації є приналежність України до країн «високого ризику», яку визначено агентством Bloomberg на підставі щорічного рейтингу за Індексом бідності країн світу, що формується з використанням показників рівня інфляції та безробіття.

У 2015 р. Україна розташувалася на 2-у місці в рейтингу країн за Індексом бідності країн світу, оскільки, за офіційними даними, інфляція становила 43,3 %, а рівень безробіття — 9,5 %. Чим вищим є місце у рейтингу, тим біднішою є країна.

У 2016 р. Україна посіла вже 3 місце у міжнародному рейтингу бідності країн, а у 2017 р. — 7 місце з-поміж 65 країн світу (з рівнем інфляції 13,7% та рівнем безробіття 9,9%). За Індексом бідності країн світу у 2017 р. Україна випередила не лише такі відверто бідні країни як Венесуела (перше місце), країни Південної Африки, але і країни, які належать до розвинених (Аргентина, Греція, Турція та Іспанія). Для порівняння: Казахстан у цьому рейтингу посідає 14 місце, Польща — 28, Іспанія — 6, Бразилія — 9, Італія — 13 місце.

Визначене агентством Bloomberg місце економіки України у світовій економічній спільноті само по собі є загрозою економічній безпеці держави, хоча останніми роками це місце покращується. Оскільки вітчизняні підприємства є елементами національної економіки, то, відповідно, ця загроза розповсюджується і на них, створюючи загальні умови їхньої діяльності.

Тому загрози загального характеру діяльності вітчизняних підприємств надано саме у світлі цієї обставини — приналежності України до країн «високого ризику».

Найсуттєвішу загрозу підприємству та його діяльності у вітчизняній економіці становлять **несприятливі умови ведення бізнесу**. Ця загроза залишається суттєвою, незважаючи на те, що за критерієм сприятливості ведення бізнесу у світовому рейтингу Doing Business Україна у 2018 р. порівняно з минулим роком покращила свою позицію, піднявшись з 80 на 76 сходинку з-поміж 190 країн. Проте Україна у 2018 р. поступилася таким країнам як Грузія (9 місце), Польща (27 місце), Казахстан (35 місце), Республіка Білорусь (37 місце), Молдова (44 місце).

Низька сприятливість ведення бізнесу в Україні зумовлена системним впливом значної низки чинників, серед яких необхідно відзначити такі:

- незадовільний стан економіки країни: високий рівень реальної інфляції, значний дефіцит бюджету, негативне торговельне сальдо, залежність від кон'юнктури товарів на світових ринках та низька купівельна спроможність населення, що у сукупності створюють несприятливу ситуацію для розвитку бізнесу;
- непрогнозована зміна та недосконалість нормативно-правового забезпечення діяльності суб'єктів бізнесу;
- відсутність ефективної системи контролю за забезпеченням виконання норм чинного законодавства;
- низька ефективність інструментів державного регулювання економічних процесів;
- нерозвиненість ринкової інфраструктури;
- складність та нераціональність регуляторної системи, що виражається в обтяжливості дозвільних процедур, надмірній кількості

документів, що подаються для одержання дозволів, недосконалості процедур нагляду і контролю та припинення господарської діяльності тощо. Кожен етап підприємницької діяльності — від реєстрації підприємства й укладання комерційних угод до ліквідації — супроводжується значно більшими часовими витратами порівняно з розвиненими країнами та країнами-сусідами;

- незахищеність прав власності. За Індексом захисту прав власності (IPRI), що склав Міжнародний альянс прав власності наприкінці 2017 р., Україна посіла 123 місце з-поміж 127 країн світу, що становлять 98 % світового ВВП. У попередніх роках позиції України за Індексом захисту прав власності були майже такими ж само: у 2009-2010 рр. за рівнем захисту прав власності, включаючи фінансові активи, Україна посідала 135 місце з-поміж 139 країн світу, поступаючись всім країнам Центрально-Східної Європи, зокрема за такими критеріями як незалежність судів, довіра населення до судів, політична стабільність, корупція, захист права власності, захист прав інтелектуальної власності, авторських прав;

- неприпустимо високий рівень корупції, вибіркоче виконання норм законодавства, зловживання та протиправні дії чиновників різного рангу. У 2017 р. за Індексом сприйняття корупції (Corruption Perception Index, CPI) у рейтингу країн світу, що щорічно, починаючи з 1995 р., укладається організацією Transparency International, Україна посіла 130 місце з-поміж 180 країн. Останніми роками позиції України у цьому рейтингу майже не змінюються: 2016 р. — 131 місце з-поміж 176 країн, 2015 р. — 130 місце з-поміж 167 країн;

- надмірне втручання в роботу підприємств державних контролюючих, регулюючих та правоохоронних органів. Практика свідчить, що ці державні органи мають можливість упереджено (але в межах чинного законодавства) втручатися у діяльність підприємств у разі порушення ними правових норм.

Зазначені умови ведення бізнесу в Україні:

- формують несприятливий бізнес-клімат, який стримує розвиток, перш за все, середнього та малого бізнесу;

- негативно впливають на діяльність бізнес-структур та рівень їхньої економічної безпеки;

- становлять суттєву загрозу діяльності вітчизняних підприємств.

Суттєвою загрозою діяльності вітчизняних підприємств є **надто високий рівень енергоємності та матеріаломісткості виробництва**, який зумовлено

- низьким технологічним рівнем виробництва;
- високими цінами на енергоносії;
- відсутністю ефективних заходів із ресурсозбереження;

- низькою зацікавленістю вітчизняних підприємств у ресурсозбереженні, що частково спричинено пасивністю держави у питаннях стимулювання інноваційних процесів та залучення до вітчизняного виробництва енергозберігаючих технологій.

Показник енергоємності ВВП в Україні є одним із найвищих серед країн світу, зокрема у 3,8 рази вищим, ніж у країнах ЄС, у 3,2 рази — ніж у сусідній Польщі.

Як суттєву загрозу економічній безпеці вітчизняних підприємств слід розглядати *високий рівень тіньової економіки*.

Тіньова економіка (англ. Black economy, Ghost economy, Shadow economy, Non-observed economy) — це господарська діяльність, яка здійснюється поза державним обліком та контролем, а тому не відображається в офіційній статистиці. «Тіньові» підприємства не спрямовують частку власних доходів до бюджетів та державних цільових фондів (тобто не сплачують податків, що збільшує їхні прибутки).

За усіма методами, з використанням яких оцінювалася тіньова економіка, її рівень у I кварталі 2018 р. в Україні зменшився порівняно з I кварталом 2017 р. Рівень тіньової економіки в Україні у I кварталі 2018 р. становив

- за методом «витрати населення — роздрібний товарооборот» — до 48 % від обсягу офіційного ВВП;
- за методом збитковості підприємств — до 24 % від обсягу офіційного ВВП;
- за «електричним методом» — до 29 % від обсягу офіційного ВВП;
- за монетарним методом — до 25 % від обсягу офіційного ВВП.

Кожен метод розрахунку рівня тіньової економіки охоплює певну сферу національної економіки, в кожній з яких, відповідно, частка нелегального сектору різна. Тому потрібен інтегральний показник рівня тіньової економіки, який повною мірою характеризує таке явище.

За даними Міністерства економічного розвитку та торгівлі України, за перші три місяці 2018 р. за інтегральним показником рівень тіньової економіки становив 33 % від офіційного ВВП (на початку 2017 р. — 37 %). Детінізації економіки в Україні у 2018 р. сприяли зростання ділової активності суб'єктів бізнесу у легальній економіці, поліпшення інвестиційного та бізнес-клімату у країні.

Тіньова економіка, безумовно, є негативним явищем. Поряд з такими негативними її рисами, як несплата податків, нелегітимна діяльність, порушення законів країни слід зазначити на таку, як нерівність умов діяльності підприємств:

- підприємства, що працюють офіційно, сплачують податки, виплачують офіційно заробітну плату, мають додаткові витрати, що у низці випадків призводить до програшу у конкурентній боротьбі за ціною;

• підприємства, що працюють неофіційно, не мають таких витрат, виграють у конкурентній боротьбі за ціною, хоча і ризикують, оскільки можуть бути притягнуті до відповідальності за порушення норм закону.

Саме створення нерівних умов діяльності і є загрозою діяльності вітчизняних підприємств.

Тіньова економіка притаманна не лише країнам, ринкова економіка яких ще остаточно не сформувалася, а й лідерам світового економічного простору, хоча її рівень, безперечно, суттєво відрізняється.

Наприклад, за даними Ф. Шнайдера, відомого австрійського дослідника тіньової економіки, у 2015–2016 рр. її рівень становив:

- в Австрії — 8,2 %;
- у Німеччині — 12,2 %;
- у Фінляндії — 12,4 %;
- у Польщі — 23,2 %;
- у Румунії — 28 %.

Тіньова економіка, як і всі явища в економіці, породжена низкою причин, які принципово є однаковими, але в кожній країні мають специфічну форму. До найсуттєвіших чинників тінізації економіки в Україні належать:

- суперечливість та дублювання законодавчої бази;
- недовіра антикорупційного законодавства;
- недосконалість судової та правоохоронної системи, що позначається на довірі бізнесменів та підприємців до судової влади та правоохоронних органів;
- складність системи адміністрування податків, наявність економічно не виправданих пільг, неефективне адміністрування податків;
- поширення економічної злочинності та іншої протиправної діяльності;
- відсутність історичної практики дотримання норм та моральних стандартів законослухняної поведінки у господарській діяльності, сплати податків у суб'єктів господарювання та громадян.

Проте не можна не відзначити і позитивні наслідки тіньової економіки, які особливо яскраво виявляються в умовах трансформаційної економіки (перехідної від однієї економічної системи до іншої), в умовах кризи в економіці країни або навіть у світовій економіці: в умовах зменшення обсягів виробництва в основних видах економічної діяльності, низької оплати праці (щоправда, жорсткі заходи державних органів щодо обов'язкової виплати заробітної плати хоча б у офіційно встановленому мінімальному розмірі та масовий відтік працівників на роботу у європейські країни змусили працедавців переглянути своє ставлення до величини оплати праці), високого рівня бідності працюючого

населення та безробіття саме тіньова економіка стає засобом, який надає можливість виживати населенню, а малим та середнім підприємствам пом'якшувати соціально-економічні потрясіння.

Проте перелічені квазі-позитивні риси тіньової економіки приносять значно меншу користь на фоні її дуже негативного впливу.

Недосконалість податкової системи є причиною багатьох явищ в економічній системі будь-якої країни. І Україна не є винятком. Але у контексті економічної безпеки вітчизняних підприємств недосконалість податкової системи є загрозою, оскільки вона

- гальмує розвиток високотехнологічного сектору економіки;
- перешкоджає (а, як мінімум, не сприяє) інноваційній діяльності підприємств;
- підштовхує підприємства до переходу до тіньової діяльності.

Загрозою загального характеру економічній безпеці вітчизняних підприємств є **недостатньо висока ефективність їхньої господарської діяльності**.

Як відомо, ефективність діяльності є однією з основних характеристик її результатів (поряд з такими характеристиками, як конкурентоспроможність, результативність та ділова активність).

Ефективність діяльності характеризує співвідношення результатів діяльності підприємства та витрат на їхнє досягнення.

Для кількісного вимірювання (опису) ефективності діяльності підприємства використовується система показників, основу якої складає показник рентабельності (капіталу, обсягу продажу, витрат тощо)». Оскільки основний результат діяльності підприємства описує такий показник як прибуток, то саме він і є основою розрахунку показника рентабельності (капіталу, обсягу продажу, витрат тощо)».

Показник рентабельності у переважній більшості вітчизняних підприємств є низьким, а у критично високій частці підприємств прибуток взагалі відсутній, тобто вони є збитковими.

За даними Державної служби статистики України, частка збиткових підприємств у промисловості України у першому півріччі 2018 р. становила 31,4 %, що на 4,7 % менше, ніж за аналогічний період 2017 р. Збиткові підприємства займаються такими видами економічної діяльності як транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність (44,4 % всіх збиткових підприємств), тимчасове розміщування й організація харчування (40,4 %), будівництво (37,7 %), діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (36,1 %).

Причини низької рентабельності вітчизняних підприємств різні, але зрештою вони представлені або надто високими витратами, або обсягом продажу, що не відповідає таким витратам. Є ще одна причина — свідоме

зменшення прибутку у звітності підприємства (аж до його відсутності), що зумовлене недосконалістю вітчизняної системи оподаткування, в якій основну увагу зосереджено на фіскальній функції (максимальна мобілізація коштів у бюджет), тоді як регулююча функція, пов'язана з втручанням держави через податки у процес відтворення, зі стимулюванням підприємств до певних видів діяльності (наприклад, інноваційної) виконується не виправдано слабо.

Загальною загрозою діяльності вітчизняних підприємств є **високий рівень зносу основних засобів, технологічна відсталість та низька ефективність використання амортизації**. Ступінь зношеності основних засобів в Україні невинно зростає: у 2016 р. він становив 60,1. Високим цей показник є у промисловості (76,9 %): у переробній промисловості він становив 75,8 %, у постачанні електроенергії, газу, пару та кондиціонованого повітря — 82,6 %, у водопостачанні та поводженні з відходами — 62 %. На промислових підприємствах з іншими видами економічної діяльності рівень зношеності основних засобів впевнено наближається до 50 % і навіть перетнув цю межу.

З 2009 р. дотепер ситуація зі зношеністю основних засобів в економіці України переважно неухильно погіршується. До цього потрібно додати, що йдеться винятково про знос, позначений у фінансовій звітності вітчизняних підприємств. Але в офіційних статистичних даних не враховується моральний знос основних засобів, їхній фізичний стан і, відповідно, здатність вітчизняних підприємств з їхнім використанням виготовляти конкурентоспроможну продукцію, забезпечувати прийнятний рівень витрат на її виробництво.

Загрозою загального характеру діяльності підприємств України є **рейдерство**.

Терміном «рейдерство» позначають досить широкий спектр дій з поглинання підприємства — від законного недружного поглинання до бандитського захоплення (рис. 3.10). У широкому сенсі «рейдерство» — це загальна назва ланцюжка операцій, що за допомогою законодавства та прогалин у ньому дозволяє отримати у володіння певний капітал (зазвичай — підприємство), яким надалі рейдер може розпорядитися на власний розсуд.

Отже, за класичним визначенням, сприйнятим у цивілізованій економіці, рейдер, вживаючи заходи з придбання чужого підприємства, не порушує закон, а лише діє всупереч волі власників та керівництва підприємства, що дозволяє розглядати навіть випадки ворожого (недружного) поглинання підприємства як об'єктивні процеси, що сприяють динаміці економічного зростання та розбудові потужної конкурентоспроможної економіки.



Рисунок 3.10 — Види поглинання підприємства

В Україні рейдерство у суспільному уявленні сприймається як насильницький захист чужого підприємства, що здійснюється не лише псевдозаконними, а й протизаконними способами (у тому числі і з використанням озброєних людей та за участю представників державних органів). На відміну від рейдерської атаки кримінальне захоплення підприємства з відбиранням чужої власності є прямим порушенням законів держави.

У законодавстві України не існує тлумачення ані рейдерства, ані поглинання. У Господарському Кодексі України зазначено лише на форми реорганізації юридичної особи — злиття, приєднання, поділ, перетворення.

В Україні діє за різними оцінками 35-50 спеціалізованих рейдерських груп, які складаються з досвідчених юристів та економістів, кількість захоплень сягає до 3000 щорічно, а результативність рейдерських атак складає понад 90 % (тобто 90 % рейдерських атак є успішними). Доходи таких груп від захоплення підприємств є високими (середньостатистична норма прибутку рейдера в Україні становить близько 1000 %), оскільки рейдерство в Україні є прибутковим «видом діяльності». Адже рейдери на збиткові та неперспективні підприємства увагу не звертають.

За масштабом та наслідками впливу в Україні рейдерські захоплення та протиправна діяльність кримінальних структур створюють реальну загрозу не лише економічній безпеці вітчизняних підприємств, а й національній безпеці України.

Масштабність рейдерства в Україні зумовлена таким:

- недосконалістю законодавчо встановленої відповідальності за рейдерство;
- корумпованістю окремих представників влади, контролюючих і правоохоронних органів;
- відсутністю реальної уваги державних органів та громадськості до розв'язання проблеми рейдерства;
- недостатнім усвідомленням у суспільстві шкоди, що завдається рейдерством національним інтересам України та її міжнародному іміджу.

Рейдерство має схожість і відмінності від грінмейла (різновид корпоративного шантажу міноритарним (дрібним) акціонером акціонерного товариства) та силового підприємництва і недружніх поглинань, що показано у табл. 3.2, де надано їхні порівняльні характеристики, загальні та відмітні риси за цілями, об'єктами, технологіями привласнення відчужуваних і невідчужуваних об'єктів власності.

Дані табл. 3.2 свідчать, що межі рейдерства, грінмейла і силового підприємництва розмиваються, еволюціонують, але в той же час вони зберігають свої специфічні риси і відмінності. Так, великі рейдери поступово переходять на технології грінмейла і функціонують як окремі господарські одиниці, а для дрібних і середніх рейдерів характерна спеціалізація і зрощення з силовими методами підприємництва.

Отже, рейдерство не можна ототожнювати з недружнім поглинанням, яке хоча і відбувається всупереч бажанню власників та менеджменту підприємства, але відбувається за допомогою законних легальних способів. Недружнє поглинання підприємства-мети спричиняє негативні наслідки, але в принципі не наносить шкоди підприємству — воно, як правило, продовжує працювати. Навпаки, іноді недружнє поглинання усуває неефективний менеджмент.

Рейдерство — це практично завжди насильницьке захоплення підприємства, часто з порушенням законів, з використанням квазілегальних засобів, що мають кримінальне підґрунтя. Внаслідок рейдерства порушуються права власності, допускається насильство проти особистості, а підприємство часто перестає працювати, оскільки воно як цілісний майновий комплекс, експлуатація якого приносить прибуток, рейдерів не цікавить. Саме тому рейдерство слід розглядати як негативне відгалуження процесу злиття та поглинань, як його тіньову, зворотну сторону через використання незаконних способів та негативних наслідків, що наступають.

Таким чином, розглянуті явища та процеси, що перебігають та активно розвиваються в економіці України, слід розглядати як загрози загального характеру діяльності вітчизняних підприємств. Але негативний вплив на діяльність вітчизняних підприємств розглянутих явищ та

процесів різний, що зумовлено не лише особливостями діяльності кожного підприємства, мірою якості його менеджменту, а й індивідуальними загрозами його діяльності.

Таблиця 3.2 — Порівняльна характеристика рейдерства, грінмейла та силового підприємництва

Характеристики	Рейдерство	Грінмейл	Силове підприємництво
Суб'єкти	Високопрофесійні кадри (юристи, економісти, управлінці, психологи)	Високопрофесійні кадри (юристи, економісти, управлінці, психологи)	Переважно некваліфіковані кадри (колишні спортсмени, працівники силових структур)
Об'єкти	Будь-які активи (фінансові, майнові, немайнові тощо), що належать великим, середнім та малим підприємствам	Як правило, акції акціонерного товариства	Як правило, грошові потоки в оптовій, роздрібній торгівлі, сфері послуг, малому бізнесі
Цілі	Зміна власника окремих високоліквідних активів підприємства, контроль перерозподілу активів та грошових потоків	Викуп акцій за ціною, що нижче ринкової, контроль за власністю, зміна власника усього майнового комплексу підприємства	Контроль за грошовими потоками
Технології	Законні технології разом з використанням змови, підкупу (керівників підприємства, працівників державних структур), навмисне банкрутство, підробка, фальсифікація, підміна та викрадання документів, шкода майну для зменшення його ринкової вартості, силове супроводження, інформаційні атаки у ЗМІ	Як правило, законні інструменти, які використовуються для зловживання правами міноритарного акціонера: використовуються прогалини в законодавстві, інсайдерська інформація	Технології силового партнерства («кришування»), використання протиправних дій (фізичні погрози, викрадання, знищення майна, кримінальні злочини).

Індивідуальні загрози діяльності підприємства можуть бути такими:

- недостатньо кваліфіковане обслуговування технологічного устаткування, що може спричиняти його періодичні поломки й навіть аварії;
- порушення технологічних процесів (виготовлення продукції, виконання робіт, надання послуг), яке може спричинити зменшення їхньої якості, що за сучасних умов є серйозною загрозою для діяльності підприємства та має негативні тривалі наслідки;
- низький рівень технічної безпеки на всіх основних і допоміжних дільницях, що може призвести до нещасних випадків;
- відсутність уваги до розвитку персоналу, підвищення його кваліфікації та стимулювання праці, що може спричинити ненадійне забезпечення діяльності підприємства кваліфікованими кадрами;
- неналежний рівень організації й управління виробництвом, що може призвести до дезорганізації діяльності підприємства;
- ненадійні бізнес-партнери;
- ненадійне забезпечення підприємства сировиною, матеріалами, деталями, напівфабрикатами;

Звичайно, що цей перелік індивідуальних загроз діяльності підприємства неповний, його можна продовжувати.

Висновки та узагальнення

Загроза діяльності підприємства — це процеси та явища, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, поведінка суб'єктів зовнішнього середовища, що можуть за наявності деяких умов спричинити зміни негативного характеру в діяльності підприємства. За своїм відношенням до діяльності підприємства ці процеси та явища є індиферентними (нейтральними), тобто не переслідують безпосередню мету викликати зміни негативного характеру в діяльності підприємства. Такі процеси та явища виникають з причин, що часто жодним чином не пов'язані з діяльністю не лише конкретного підприємства, а й переважної більшості з них. Так само і суб'єкти зовнішнього середовища підприємства за рідкісним винятком не передбачають нанесення йому шкоди, а діють лише винятково з метою задоволення власних інтересів, хоча іноді і усвідомлюють, що інші підприємства можуть понести економічні втрати від таких дій.

Умови, за яких певні процеси або явища, індиферентні за своєю природою, можуть негативно вплинути на діяльність підприємства, слід розуміти як комбінації чинників суб'єктивного та об'єктивного характеру.

У цих комбінаціях чинників вплив одного чинника може посилювати (або гальмувати) або ініціювати вплив інших чинників.

Будь-яка загроза діяльності підприємства не виникає несподівано: вона зароджується і розвивається, тобто є процесом, що має початок і завершення. Розвиток загрози діяльності підприємства як процес складається з кількох етапів: актуалізації, активізації та реалізації. Розвиток загрози діяльності підприємства відображено з використанням класичної S-подібної кривої. Зміни негативного характеру в діяльності підприємства внаслідок реалізації загрози відбуваються не миттєво, а поступово, тобто здійснення змін — це теж процес, що може перебігати протягом тривалого часу.

Загрози діяльності підприємства надзвичайно різноманітні, що зумовило необхідність їхньої класифікації за низкою найбільш поширених ознак.

Визначення конкретних загроз діяльності підприємства, що належать до певного виду, здійснюється у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства. Тому серед загроз діяльності підприємства основну увагу приділено загрозам загального характеру, які сьогодні спостерігаються у вітчизняній економіці. Такі загрози вирішальною мірою зумовлені тією ситуацією, що склалася в економіці України. Одним з аспектів цієї ситуації є приналежність України до країн «високого ризику», яку визначено агентством Bloomberg на підставі щорічного рейтингу за Індексом бідності країн світу. Тому загрози загального характеру діяльності вітчизняних підприємств розглянуто у світлі цієї обставини — приналежності України до країн «високого ризику».

Негативний вплив на діяльність вітчизняних підприємств розглянутих явищ та процесів різний, що зумовлено не лише особливостями діяльності кожного підприємства, мірою якості його менеджменту, а й індивідуальними загрозами його діяльності.

Контрольні питання

1. Як тлумачиться поняття «загроза діяльності підприємства»?
2. Чи завжди дії суб'єктів зовнішнього середовища підприємства передбачають нанесення йому шкоди, тобто є загрозою його діяльності?
3. В яких випадках дії суб'єктів зовнішнього середовища підприємства передбачають цілеспрямоване нанесення йому шкоди?
4. Чому процеси та явища у зовнішньому та внутрішньому середовищі є індиферентними? Коли вони перетворюються на загрозу діяльності підприємства?

5. Яким є зміст кожного з етапів розвитку загрози діяльності підприємства?

6. Як відбувається зміна етапів у процесі розвитку загрози діяльності підприємства: автоматично, за наявності певних умов (якщо так, то яких), під впливом певних обставин (якщо так, то яких)?

7. Які обставини необхідні для актуалізації загрози діяльності підприємства?

8. Чи неминуча актуалізація загрози діяльності підприємства?

9. Чим етап актуалізації у розвитку загрози відрізняється від етапу її активізації?

10. Що відбувається в діяльності підприємства, якщо загроза реалізується?

11. Чи можна зупинити або пригальмувати розвиток загрози діяльності підприємства?

12. Що собою становлять каталізатори та інгібітори розвитку загрози діяльності підприємства?

13. За якими ознаками доцільно класифікувати загрози діяльності підприємства?

14. Чи можете Ви запропонувати додаткові ознаки класифікації загроз діяльності підприємства?

15. Впливом якого мегачинника зумовлені загрози загального характеру діяльності вітчизняних підприємств?

16. За яких умов тіньова економіка становить загрозу діяльності вітчизняних підприємств?

17. Чому рейдерство включено до переліку загроз загального характеру діяльності вітчизняних підприємств?

18. Чому високі енерговитрати вітчизняних підприємств, низька ефективність їхньої діяльності є загрозами їхній діяльності?

Практичні завдання

1. Підприємство займається виробництвом парфумерних товарів. 70 % прибутку надає продаж оригінальної зубної пасти в різних модифікаціях. Протягом останніх трьох років близько 65 % обсягів продажу зубної пасти припадало на ринок однієї з арабських країн Персидської затоки. За часи присутності продукції підприємства на цьому ринку динаміка продажів була позитивною, а інтенсивність конкуренції — незначною. Інші іноземні виробники зубних паст не виявляли зацікавленості щодо розповсюдження своєї продукції в даній країні, оскільки для цього необхідно пройти достатньо складну процедуру реєстрації, а також виконати

всі написи на тюбику та упаковці арабською мовою з урахуванням місцевого діалекту. Конкуренція з боку місцевих виробників мінімальна через нерозвиненість їхньої виробничої бази та невисоку якість продукції. Але деякий час тому в місцевих засобах масової інформації, включаючи радіо та телебачення, розпочалась кампанія з дискредитації продукції підприємства: активно розповсюджувалася неправдива інформація щодо наявності в складі зубних паст домішок свинячого жиру. В результаті цієї кампанії збут зубної пасти лише за місяць зменшився на 70%.

Надайте відповіді на запитання

Чи можна цю ситуацію розглядати як загрозу діяльності підприємства?

Якщо так, то якою є загроза — реальною або потенційною?

Висловити припущення про причини виникнення цієї загрози.

Якими є наслідки реалізації загрози?

Що, на Ваш погляд, могло викликати загрозу?

Які дії, на Ваш погляд, має виконати виробник зубної пасти? Обґрунтуйте Ваші пропозиції.

2. Інтернет-магазин STIM торгує канцелярським приладдям з доставкою в офіс або в будинок і обслуговує юридичних і фізичних осіб. Працює магазин за передоплатою: клієнт спочатку оплачує покупку, а потім її доставляють. Кур'єрами в STIM працює в основному молодь, і з ними виникають проблеми. Щоденно магазин отримує по сім-вісім скарг на неякісне обслуговування, недоставку, затримку, некомплект замовлення та ін. Кур'єри STIM обвинувачення у скаргах заперечують, стверджуючи, що приїхали вчасно, все передали, були ввічливими, чому навіть є свідки. Пояснювальні записки не допомагають. Обурені клієнти перестають користуватися послугами магазину, та й Інтернет-магазину такі працівники не потрібні. Кур'єрів звільняють, але на їх місце приходять такі ж самі. На детекторі брехні їх перевіряти марно, тому що вони щиро вірять в те, що їх манера спілкування — в межах норми. Годинне запізнення вони запізненням не вважають, бо оскільки клієнт їх не дочекався, можливо, його і годину назад теж не було, в цьому вони впевнені. Якщо клієнт відсутній на місці або відмовляється від покупки через некомплект або брак, то вони «забувають» потім здати товар на склад. Продажі впали, Інтернет-магазин займає верхні рядки в чорних списках (з ким не рекомендується мати справу через ненадійність). Тобто якісна робота всіх співробітників Інтернет-магазину сходить нанівець через таку вкрай неохайну роботу його кур'єрів.

Надайте відповіді на запитання

Чи можна вважати неякісну роботу кур'єрів загрозою діяльності Інтернет-магазину?

Якщо визнати неякісну роботу кур'єрів Інтернет-магазину загрозою його діяльності, то яка природа цієї загрози (об'єктивна, тобто неминуча, або рукотворна, тобто створена штучно)?

На що має орієнтуватися Інтернет-магазин: на усунення загрози або подолання її наслідків? Якщо на усунення загрози, то в який спосіб, а якщо на подолання загрози, то яким чином?

Якщо вдасться налагодити діяльність кур'єрів, то як швидко відновиться діловий імідж Інтернет-магазину?

3. З метою використання ресурсів місцевих артезіанських підземних вод підприємство планує побудувати поблизу джерела вода міні-завод з виробництва фізіологічних розчинів високої якості. Вартість заводу складає 130 млн. грн., приміщення для монтажу обладнання обійдеться в 8 млн. грн. Тривалість виробничого періоду (монтаж та налагодження устаткування спеціалізованою організацією, навчання персоналу) — 1 рік. Середньорічний обсяг продажів продукції міні-заводу оцінюється в 120 млн. грн., поточні витрати — 91 млн. грн. Термін роботи заводу в зв'язку з високою надійністю устаткування не піддається оцінці і приймається рівним нескінченності.

Назвіть потенційні загрози діяльності підприємства та їхні джерела.

4. ПАТ «Міський хлібокомбінат» виробляє хлібобулочні та сухарні вироби. Основні споживачі — фізичні та юридичні особи області та прилеглих до неї областей.

Первинна вартість основних засобів на 1.01.2017 р. склала 31 500 тис. грн. Знос — 19 400 тис. грн. Товариство на підставі договорів надає в оренду виробничі та невиробничі основні засоби, у тому числі нерухоме майно. Планів щодо капітального будівництва або модернізації основних засобів немає. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги станом на 1.01.2017 р. становила 68 300 тис. грн, інші поточні зобов'язання станом на 01.01.2017 р. склали 1 800 тис. грн. Довгострокові зобов'язання ПАТ станом на 01.01.2017 р. відсутні. Оборотно-активи товариства станом на 01.01.2017 р. склали 68 500 тис. грн., у тому числі грошові кошти — 573 тис. грн.

Надайте відповіді на запитання

Якими є основні загрози економічній безпеці підприємства?

Чи можна ці загрози зусиллями підприємства нейтралізувати?

Якими можуть бути наслідки реалізації визначених Вами загроз?

Використана література

Живко З. Б. Рейдерство в Україні: соціально-економічний аспект : монографія. Львов : Ліга-Пресс, 2012. 304 с.

Загальні тенденції тіньової економіки в Україні у I кварталі 2018 р. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: file:///C:/Users/%D0%90%D0%BD%D0%BD%D0%B0/Downloads/%D0%A2%D1%96%D0%BD%D1%8C%20%D0%86%20%D0%BA%D0%B2.%202018.pdf

Лляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків: Мачулін, 2016. 504 с.

Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: монографія. К. : Лібра, 2003. 320 с.

Надьон Г. О. Криза в діяльності підприємства: діагностика та подолання: монографія. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 384 с.

Рейдерство: витоки, процедури, способи запобігання / Г. В. Козаченко, О. А. Бурбело, Ю. С. Погорелов, С. О. Бурбело. Луганськ : Луг. держ. ун-т внутр. справ ім. Е. О. Дідоренка, 2012. 184 с.

Росошанська О. В. Оцінювання економічної безпеки інноваційних проектно-орієнтованих підприємств: монографія. Севєродонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. 350 с.

Тінізація економіки в Україні: причини та напрями подолання: монографія / за ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава: ПолтНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2016. 324 с.

Тіньова економіка в Україні: стан, тенденції, шляхи подолання: аналіт. огляд / [упоряд.: С. С. Чернявський, В. А. Некрасов, А. В. Титко та ін.]. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2017. 152 с.

Управління фінансово-економічною безпекою: підручник / Г. В. Козаченко, С. В. Онищенко, Т. М. Завора; за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 521 с.

Рекомендована література

Управління фінансово-економічною безпекою: підручник / Г. В. Козаченко, С. В. Онищенко, Т. М. Завора; за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 521 с.

Тема 4

Нормативно-правове забезпечення економічної безпеки підприємства

- 4.1. Нормативно-правова основа економічної безпеки держави
- 4.2. Напрями державного регулювання економічної безпеки підприємства
- 4.3. Органи державного регулювання економічної безпеки підприємства

Ключові терміни та поняття: національна безпека, економічна безпека, загрози у сфері економічної безпеки, державна політика, державне регулювання, нормативно-правове забезпечення, регулювання економічної безпеки.

За результатами вивчення теми студент має:

- ЗНАТИ** ▶ Основні нормативно-правові акти, що визначають державну політику у сфері національної безпеки України
- ▶ Основні нормативно-правові акти, що визначають державну політику у сфері економічної безпеки України
 - ▶ Актуальні загрози у сфері економічної безпеки підприємства та напрями державної політики щодо їх подолання
 - ▶ Напрями нормативно-правового забезпечення державного регулювання економічної безпеки підприємства
 - ▶ Основні повноваження органів, що здійснюють державне регулювання економічної безпеки підприємства
- ВМІТИ** ▶ Визначати сфери нормативного забезпечення державного регулювання економічної безпеки підприємства
- ▶ Визначати напрями державної політики щодо подолання актуальних загроз у сфері економічної безпеки України
 - ▶ Ідентифікувати сферу повноважень органів, що здійснюють державне регулювання економічної безпеки підприємства

4.1. Нормативно-правова основа економічної безпеки держави

В Україні вивчення проблематики економічної безпеки, як і загалом національної безпеки, розпочалося після здобуття державної незалежності, особливо після створення у 1992 р. Ради національної безпеки України та організації у 2001 р. Національного інституту проблем міжнародної безпеки. У системі національної безпеки, яка сформувалася до того в СРСР, пріоритетне значення мала військова і державна безпека, а проблеми економічної безпеки підпорядковувалися їм.

В Україні поняття «економічна безпека» офіційно запроваджено до нормативної лексики у статті 17 Конституції України (від 28.06.1996 р.), де визначено, що забезпечення економічної безпеки (поряд із захистом суверенітету і територіальної цілісності України) є найважливішою функцією держави і справою всього українського народу. Стаття 92 Конституції України визначає основні засади державної політики, спрямованої на захист національних інтересів та гарантування в Україні безпеки особи, суспільства й держави від зовнішніх та внутрішніх загроз в усіх сферах життєдіяльності. У статті 106 зазначено, що Президент України забезпечує державну незалежність, національну безпеку та правонаступництво держави. Згідно зі статтею 107 передбачено функціонування Ради національної безпеки і оборони України, що є координаційним органом з питань національної безпеки і оборони при Президентові України.

Грунтуючись на основних засадах Конституції, Уряд України буде державну політику. Для реалізації одного з її напрямів Указом Президента України від 30 серпня 1996 року № 772 відповідно до статті 107 Конституції України створено Раду національної безпеки і оборони України, яка займається координацією органів виконавчої влади у сфері національної безпеки. Раду національної безпеки й оборони України створено замість Ради оборони України та Ради національної безпеки України, які працювали в період з 1991 по 1996 рр. Правові засади організації та діяльності Ради національної безпеки й оборони України, її склад, структуру, компетенцію і функції визначено у Законі України «Про Раду національної безпеки і оборони України» від 06.03.1998 р.

16.01.1997 р. Верховна Рада України прийняла Концепцію (основи державної політики) національної безпеки України. У цьому документі визначено основні загрози національній безпеці України, в тому числі в економічній сфері; окреслено основні напрями державної політики національної безпеки України. Економічна безпека згідно з прийнятою Концепцією (безпека в економічній сфері), є складовою національної безпеки, до неї віднесено такі напрями державної політики національної

безпеки: недопущення незаконного використання бюджетних коштів і державних ресурсів, перетікання їх у тіньову економіку; контроль за експортно-імпортною діяльністю, спрямованою на підтримку важливих для України пріоритетів, та захист вітчизняного виробника; боротьба з протиправною економічною діяльністю, протидія неконтрольованому впливу національних матеріальних, фінансових, інтелектуальних, інформаційних та інших ресурсів. Також у 1997 р. відбулося прийняття програмно-цілевих документів із забезпечення національної безпеки України з метою формування сприятливого та передбачуваного правового поля для розвитку підприємництва і реалізації права на підприємницьку діяльність, забезпечення демократизації суспільства, поліпшення добробуту громадян, формування цивілізованого конкурентного середовища.

Концепція (основи державної політики) національної безпеки України втратила чинність на підставі Закону України «Про основи національної безпеки України» від 19.06.2003. У Законі зазначено, що національна безпека України забезпечується шляхом проведення виваженої державної політики відповідно до прийнятих в установленому порядку доктрин, концепцій, стратегій і програм у політичній, економічній, соціальній, військовій, екологічній, науково-технологічній, інформаційній та інших сферах. У Законі визначено загрози національним інтересам і національній безпеці України в економічній сфері (стаття 7) та основні напрями державної політики з питань національної безпеки в економічній сфері (стаття 8).

У 2018 р. Закон України «Про основи національної безпеки України» від 19.06.2003 втратив чинність на підставі **прийняття нового Закону України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018**. Цей Закон відповідно до статей 1, 2, 17, 18 і 92 Конституції України визначає основи та принципи національної безпеки і оборони, цілі та основні засади державної політики, що гарантуватимуть суспільству і кожному громадянину захист від загроз. **Відповідно до Закону України державна політика у сферах національної безпеки і оборони спрямовується на** забезпечення військовій, зовнішньополітичній, державній, економічній, інформаційній, екологічній безпеки, кібербезпеки України тощо. Загрози національній безпеці України та відповідні пріоритети державної політики у сферах національної безпеки і оборони визначаються у Стратегії національної безпеки України, Стратегії військовій безпеки України, Стратегії кібербезпеки України, інших документах з питань національної безпеки і оборони, які схвалюються Радою національної безпеки і оборони України і затверджуються указами Президента України (стаття 3).

Для вирішення основних завдань щодо економічної безпеки спочатку було розроблено Стратегію економічного та соціального розвитку на 2000-2004 рр. (від 23.02.2000 р.), а у подальшому — Стратегію економічного та

соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004–2015 рр. (від 28.04.2004), де визначено основні цілі та завдання посилення економічної безпеки держави. Указом Президента України № 105/2007 від 12.02.2007 р. прийнято Стратегію національної безпеки України, де зазначено, що подальший розвиток і захист найвагоміших здобутків України потребує чіткої визначеності держави у стратегічних пріоритетах і цілях, які мають відповідати викликам і загрозам ХХІ століття, її взаємодії з сучасними системами міжнародної і регіональної безпеки.

Сьогодні чинною є Стратегія національної безпеки України, прийнята Указом Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України» від 26.05.2015 р. Стратегія національної безпеки України спрямована на реалізацію до 2020 р. визначених нею пріоритетів державної політики національної безпеки, а також реформ, передбачених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, ратифікованою Законом України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII, і Стратегією сталого розвитку «Україна — 2020», схваленою Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5.

Основними цілями Стратегії національної безпеки України є такі:

- мінімізація загроз державному суверенітету та створення умов для відновлення територіальної цілісності України у межах міжнародно визнаного державного кордону України, гарантування мирного майбутнього України як суверенної і незалежної, демократичної, соціальної, правової держави;

- утвердження прав і свобод людини і громадянина, забезпечення нової якості економічного, соціального і гуманітарного розвитку, забезпечення інтеграції України до Європейського Союзу та формування умов для вступу в НАТО.

У Стратегії національної безпеки України зазначені основні загрози у сфері економічної безпеки та напрями державної політики щодо їхнього подолання (табл. 4.1). Табл. 4.1 складено відповідно до Указу Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України» від 26.05.2015 р.

Основним змістом економічних реформ є створення умов для подолання бідності і надмірного майнового розшарування в суспільстві, наближення соціальних стандартів до рівня держав Центральної і Східної Європи — членів ЄС, досягнення економічних критеріїв, необхідних для набуття Україною членства в ЄС.

Відповідно до Закону України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 р. реалізація Стратегії національної безпеки України здійснюється на основі національного оборонного, безпекового, економічного,

інтелектуального потенціалу з використанням механізмів державно-приватного партнерства, а також із залученням міжнародної консультативної, фінансової, матеріально-технічної допомоги (стаття 26).

Таблиця 4.1 — Актуальні загрози у сфері економічної безпеки та напрями державної політики щодо їх подолання

Актуальні загрози у сфері економічної безпеки	Напрями державної політики щодо подолання загроз
1	2
<p>Монопольно-олігархічна, низькотехнологічна, ресурсовитратна економічна модель; деформоване державне регулювання і корупційний тиск на бізнес</p>	<p>Деолігархізація, демонополізація і дерегуляція економіки, захист економічної конкуренції, спрощення й оптимізація системи оподаткування, формування сприятливого бізнес-клімату та умов для прискореного інноваційного розвитку</p>
<p>Блокування зусиль України щодо протидії монополізації стратегічних галузей національної економіки російським капіталом, щодо позбавлення залежності від монопольних поставок критичної сировини, насамперед енергетичних ресурсів</p>	<p>Ефективне застосування механізму спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій), унеможливлення контролю стратегічних галузей капіталом держави-агресора</p>
<p>Військова агресія, участь регулярних військ, радників, інструкторів і найманців у бойових діях на території України; розвідувально-підривна і диверсійна діяльність, дії, спрямовані на розпалювання міжетнічної, міжконфесійної, соціальної ворожнечі і ненависті, сепаратизму і тероризму, створення і всебічна підтримка, зокрема військова, маріонеткових квазідержавних утворень на тимчасово окупованій території частини Донецької та Луганської областей; тимчасова окупація території АР Крим і м. Севастополь та подальші дії щодо дестабілізації обстановки у Балто-Чорноморсько-Каспійському регіоні; нарощування військових угруповань біля кордонів України та на тимчасово окупованій території України, у тому числі розміщення на півострові Крим тактичної ядерної зброї</p>	<p>Забезпечення готовності економіки до відбиття Україною збройної агресії</p> <p>Юридичний захист в міжнародних інституціях майнових інтересів фізичних і юридичних осіб України та Української держави, порушених Росією</p>

1	2
<p>Недостатність ресурсного забезпечення та неефективне використання ресурсів у секторі безпеки і оборони</p>	<p>Розвиток оборонно-промислового комплексу як потужного високотехнологічного сектору економіки, здатного відігравати ключову роль у її прискореній інноваційній модернізації</p>
<p>Надмірна залежність національної економіки від зовнішніх ринків</p>	<p>Підвищення стійкості національної економіки до негативних зовнішніх впливів, диверсифікації зовнішніх ринків, торговельних та фінансових потоків</p>
<p>Відсутність чітко визначених стратегічних цілей, пріоритетних напрямів і завдань соціально-економічного, воєнно-економічного та науково-технічного розвитку України, а також ефективних механізмів концентрації ресурсів для досягнення таких цілей</p>	<p>Створення найкращих у Центральній і Східній Європі умов для інвесторів, залучення іноземних інвестицій у ключові галузі економіки, зокрема в енергетичний і транспортний сектори, як інструменту забезпечення національної безпеки</p>
<p>Критична зношеність основних фондів об'єктів інфраструктури України та недостатній рівень їх фізичного захисту; недостатній рівень захищеності критичної інфраструктури від терористичних посягань і диверсій; неефективне управління безпекою критичної інфраструктури і систем життєзабезпечення</p>	<p>Забезпечення цілісності та захисту інфраструктури в умовах кризових ситуацій, що загрожують національній безпеці, та особливого періоду</p>
<p>Неефективне управління державним боргом; поширення корупції, її укорінення в усіх сферах державного управління; слабкість, дисфункціональність, застаріла модель публічних інститутів, депрофесіоналізація та деградація державної служби</p>	<p>Ефективне використання бюджетних коштів, міжнародної економічної допомоги та ресурсів міжнародних фінансових організацій, дієвого контролю за станом державного боргу</p> <p>Стабілізація банківської системи, забезпечення прозорості грошово-кредитної політики та відновлення довіри до вітчизняних фінансових інститутів</p>

1	2
Високий рівень тінізації та криміналізації національної економіки, кримінально-кланова система розподілу суспільних ресурсів; здійснення державними органами діяльності в корпоративних та особистих інтересах, що призводить до порушення прав, свобод і законних інтересів громадян та суб'єктів господарської діяльності	Системна протидія організований економічній злочинності та тінізації економіки на основі формування переваг легальної господарської діяльності та водночас консолідації інституційних спроможностей фінансових, податкових, митних та правоохоронних органів, виявлення активів організованих злочинних угруповань та їх конфіскації.

4.2. Напрями державного регулювання економічної безпеки підприємства

Нормативно-правове забезпечення регулювання економічної безпеки підприємства визначається основними засадами Конституції України. Правові основи господарської діяльності, що ґрунтуються на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності, регулюються Господарським кодексом України. Цей Кодекс визначає основні положення господарювання в Україні й регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання. Окрім того, особливості створення та діяльності, права й обов'язки суб'єктів господарювання, а також інші напрями забезпечення економічної безпеки України регулюються Кодексами України, законами, постановами, указами, розпорядженнями, декретами, наказами.

Нормативно-правове забезпечення державного регулювання економічної безпеки підприємств здійснюється за напрямками, показаними на рис. 4.1.

Легітимність підприємницької діяльності забезпечують державна реєстрація суб'єктів господарювання і ліцензування окремих видів господарської діяльності. Перелік основних нормативно-правових актів, що регулюють даний напрям, надано у табл. 4.2.

Поступово кількість документів для відкриття бізнесу зменшується, відбувається трансформація відповідного нормативного забезпечення, зокрема зменшено кількість видів діяльності, що підлягають ліцензуванню. Однак ці зміни ще не дозволяють суттєво скоротити час на

реєстрацію та відкриття нових підприємств, напрямів діяльності, що породжує певну нішу для структур, які «просувають» рішення в органах виконавчої влади, спотворюють конкурентні відносини та породжують опортуністичну поведінку державних агентів.



Рисунок 4.1 — Напрями державного регулювання економічної безпеки підприємств

Захист економічної конкуренції та обмеження монополізму регулюється державою шляхом реалізації заходів із демонополізації економіки, фінансової, матеріально-технічної, інформаційної, консультативної та іншої підтримки суб'єктів господарювання, які сприяють розвитку конкуренції, і здійснюється органами державної влади, органами місцевого самоврядування та органами адміністративно-господарського управління та контролю.

Нормативно-правове забезпечення захисту економічної конкуренції та обмеження монополізму спрямоване на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних правил ведення конкуренції при здійсненні господарської діяльності в умовах ринкових відносин; визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції,

обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямоване на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин.

Таблиця 4.2 — Нормативно-правове забезпечення державного регулювання легітимності підприємницької діяльності

Напрямок державного регулювання економічної безпеки підприємств	Нормативно-правове забезпечення
1	2
Забезпечення легітимності підприємницької діяльності	Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 № 222-VIII
	Закон України «Про стандартизацію» від 05.06.2014 № 1315-VII
	Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 11.09.2003 № 1160-IV
	Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб — підприємців» від 15.05.2003 № 755-IV
	Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 06.09.2005 № 2806-IV
	Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» від 05.04.2007 № 877-V
	Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI
	Закон України «Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» від 19.05.2011 № 3392-VI
	Постанова Кабінету Міністрів України «Про бланки ліцензії єдиного зразка для певних видів господарської діяльності» від 11.02.2016 № 93
	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на поточний рік» щорічно
Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Положення про реєстрацію фізичних осіб у Державному реєстрі фізичних осіб — платників податків» від 29.09.2017 № 822	

1	2
Забезпечення легітимності підприємницької діяльності	Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження нормативно-правових актів щодо ліцензування імпорту товарів та внесення змін до Порядку розгляду заявок на видачу ліцензій у сфері нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України» від 14.09.2007 № 302
	Наказ Міністерства економіки України «Про порядок ліцензування експорту товарів» від 09.09.2009 № 991

Основні нормативно-правові акти, що регулюють в Україні захист економічної конкуренції та обмеження монополізму, наведено в табл. 4.3.

Таблиця 4.3 — Нормативно-правове забезпечення державного регулювання захисту економічної конкуренції та обмеження монополізму

Напрямок державного регулювання економічної безпеки підприємств	Нормативно-правове забезпечення
Захист економічної конкуренції та обмеження монополізму	Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 № 236/96-ВР
	Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 22.12.1998 № 330-XIV
	Закон України «Про природні монополії» від 20.04.2000 № 1682-III
	Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III
	Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» від 01.07.2010 № 2411-VI
	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання Кабінетом Міністрів України дозволу на узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання» від 28.02.2002 № 219
	Указ Президента України «Про Концепцію вдосконалення державного регулювання природних монополій» від 27.09.2007 № 921/2007
Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку конкуренції на 2013-2023 роки» від 19.09.2012 № 690-р	

Забезпечення державного захисту конкуренції в підприємницькій діяльності та у сфері державних закупівель покладено на Антимонопольний комітет України. До основних завдань АМКУ згідно з Законом України «Про Антимонопольний комітет» від 26.11.1993 р. належать такі:

- здійснення державного контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції на засадах рівності суб'єктів господарювання перед законом та пріоритету прав споживачів;
- запобігання, виявлення і припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції;
- контроль за концентрацією, узгодженими діями суб'єктів господарювання та дотриманням вимог законодавства про захист економічної конкуренції під час регулювання цін (тарифів) на товари, що виробляються (реалізуються) суб'єктами природних монополій;
- сприяння розвитку добросовісної конкуренції;
- методичне забезпечення застосування законодавства про захист економічної конкуренції;
- здійснення контролю за створенням конкурентного середовища та захистом конкуренції у сфері державних закупівель.

Регулювання фінансового ринку з боку державних органів охоплює грошові, інвестиційні, фондові ринки, ринки цінних паперів тощо. Державне регулювання ринків здійснюється з метою створення правових основ для захисту інтересів споживачів на ринках, правового забезпечення діяльності та розвитку конкурентоспроможності ринків в Україні, забезпечення єдиної державної політики тощо.

Нормативно-правове забезпечення регулювання ринку надано у табл. 4.4.

Таблиця 4.4 — Нормативно-правове забезпечення регулювання фінансового ринку

Напрямок державного регулювання економічної безпеки підприємств	Нормативно-правове забезпечення
1	2
Регулювання фінансового ринку	Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 21.06.2012 № 5007-VI
	Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-XII
	Закон України «Про товарну біржу» від 10.12.1991 № 1956-XII
	Закон України «Про страхування» від 07.03.1996 № 85/96-ВР

1	2
Регулювання фінансового ринку	Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» від 30.10.1996 № 448/96-ВР
	Закон України «Про торгово-промислові палати в Україні» від 02.12.1997 № 671/97-ВР
	Закон України «Про депозитарну систему України» від 06.07.2012 № 5178-VI
	Закон України «Про фінансовий лізинг» від 16.12.1997 № 723/97-ВР
	Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.1999 № 679-XIV
	Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III
	Закон України «Про обіг векселів в Україні» від 05.04.2001 № 2374-III
	Закон України «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні» від 05.04.2001 № 2346-III
	Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12.07.2001 № 2664-III
	Закон України «Про кредитні спілки» від 20.12.2001 № 2908-III
	Закон України «Про іпотеку» від 05.06.2003 № 898-IV
	Закон України «Про іпотечні облігації» від 22.12.2005 № 3273-IV
	Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» від 23.02.2006 № 3480-IV
	Закон України «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті» від 23.09.1994 № 185/94-ВР (очікується втрата чинності 7.02.2019 згідно із Законом України «Про валюту і валютні операції» від 21.06.2018 № 2473-VIII)
	Декрет Кабінету Міністрів України «Про систему валютного регулювання і валютного контролю» від 19.02.1993 № 15-93 (очікується втрата чинності 7.02.2019 згідно із Законом України «Про валюту і валютні операції» від 21.06.2018 № 2473-VIII)
Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції захисту прав споживачів небанківських фінансових послуг в Україні» від 03.09.2009 № 1026-р	
Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції захисту прав споживачів небанківських фінансових послуг в Україні» від 20.01.2010 № 135-р	

З позиції економічної безпеки підприємства правові основи регулювання фінансового ринку дозволяють певною мірою гарантувати елементи фінансової безпеки підприємства, особливо при взаємодії з банківськими установами, та застосовувати певні фінансові інструменти для накопичення капіталу та страхування ризиків.

Стосовно державного *регулювання економічної безпеки в спеціальних (вільних) економічних зонах* варто зазначити, що на території спеціальних економічних зон діє спеціальний правовий режим економічної діяльності та порядок застосування і дії законодавства України. На території спеціальної (вільної) економічної зони запроваджуються пільгові митні, валютно-фінансові, податкові та інші умови економічної діяльності національних та іноземних юридичних і фізичних осіб. Основні нормативно-правові акти, що регулюють цей напрям, надано у табл. 4.5.

Таблиця 4.5 — Нормативно-правове забезпечення державного регулювання у спеціальних (вільних) економічних зонах

Напрямок державного регулювання економічної безпеки підприємств	Нормативно-правове забезпечення
1	2
Створення спеціальних (вільних) економічних зон	Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-ХІІ
	Закон України «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон» від 13.10.1992 № 2673-ХІІ
	Закон України «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті» від 23.09.1994 № 185/94-ВР (очікується втрата чинності 7.02.2019 згідно із Законом України «Про валюту і валютні операції» від 21.06.2018 № 2473-VIII)
	Закон України «Про спеціальну економічну зону туристсько-рекреаційного типу «Курорт-поліс Трускавець» від 18.03.1999 № 514-XIV
	Закон України «Про спеціальну економічну зону «Славутич» від 03.06.1999 № 721-XIV
	Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» від 16.07.1999 № 991-XIV
	Закон України «Про спеціальну економічну зону «Рені» від 23.03.2000 № 1605-III

1	2
Створення спеціальних (вільних) економічних зон	Закон України «Про спеціальну (вільну) економічну зону «Порто-франко» на території Одеського морського торговельного порту» від 23.03.2000 № 1607-III
	Закон України «Про спеціальну економічну зону «Миколаїв» від 13.07.2000 № 1909-III
	Закон України «Про спеціальну економічну зону «Закарпаття» від 22.03.2001 № 2322-III
	Закон України «Про створення вільної економічної зони «Крим» та про особливості здійснення економічної діяльності на тимчасово окупованій території України» від 12.08.2014 № 1636-VII

Для підприємств створення спеціальних (вільних) економічних зон, безсумнівно, є позитивним. Проте державою поки ще недостатньо регламентовані нормативні процедури функціонування спеціальних (вільних) економічних зон, що призводить до значних втрат бюджетних надходжень за рахунок тіньових схем, хоча в ідеальному варіанті мало би бути навпаки.

Формування й розвиток інфраструктури належить виключно до компетенції держави, регулюється також сфера транспортної інфраструктури та комунікаційної інфраструктури. Основні нормативно-правові акти, що регулюють формування й розвиток інфраструктури підприємництва, надано у табл. 4.6.

Питання інфраструктури особливо актуальні для підприємств та їх економічної безпеки, оскільки конкурувати вітчизняним підприємствам з іноземними компаніями буває доволі складно, причому, розвиток інфраструктури та системи оподаткування є найбільш проблемними.

Система оподаткування значно впливає на економічну безпеку підприємства. Вона визначається політикою держави щодо обсягів та структури фіскального навантаження. Основними законодавчими актами, що здійснюють регулювання у цій сфері, є Податковий та Митний кодекси України.

Податковий кодекс України регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів. Зокрема у ньому визначено:

- вичерпний перелік податків та зборів, що сплачуються в Україні, та порядок їх адміністрування;
- платників податків та зборів, їх права та обов'язки;
- компетенцію контролюючих органів, повноваження й обов'язки посадових осіб під час здійснення податкового контролю;
- відповідальність за порушення податкового законодавства.

Таблиця 4.6 — Нормативно-правове забезпечення державного регулювання формування й розвитку інфраструктури

Напрямок державного регулювання економічної безпеки підприємств	Нормативно-правове забезпечення
Формування й розвиток інфраструктури	Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-XII
	Закон України «Про транспорт» від 10.11.1994 № 232/94-ВР
	Закон України «Про Національну програму інформатизації» від 04.02.1998 № 74/98-ВР
	Закон України «Про поштовий зв'язок» від 04.10.2001 № 2759-III
	Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР
	Закон України «Про телекомунікації» від 18.11.2003 № 1280-IV
	Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 № 851-IV
	Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» від 01.07.2004 № 1955-IV
	Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI
	Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI
	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування системи державного управління автомобільними дорогами загального користування» від 03.08.2011 № 739-р

Митний кодекс України визначає засади організації та здійснення митної справи в Україні, регулює економічні, організаційні, правові, кадрові та соціальні аспекти діяльності органів митного регулювання. Кодекс спрямований на:

- забезпечення захисту економічних інтересів України;
- створення сприятливих умов для розвитку економіки країни;
- захист прав та інтересів суб'єктів підприємницької діяльності та громадян;
- забезпечення дотримання законодавства України з питань митної справи.

Окрім Митного та Податкового Кодексів формування й розвиток системи оподаткування регулюють й інші нормативно-правові акти (табл. 4.7).

Таблиця 4.7 — Нормативно-правове забезпечення державного регулювання формування системи оподаткування

Напрямок державного регулювання економічної безпеки підприємств	Нормативно-правове забезпечення
1	2
Формування системи оподаткування	Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI
	Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI
	Закон України «Про збір на обов’язкове державне пенсійне страхування» від 26.06.1997 № 400/97-ВР
	Закон України «Про Митний тариф України» від 19.09.2013 № 584-VII
	Декрет Кабінету Міністрів України «Про державне мито» від 21.01.1993 № 7-93
	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про виготовлення, зберігання, продаж марок акцизного податку та маркування алкогольних напоїв і тютюнових виробів» від 27.12.2010 № 1251
	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку медичних виробів, операції з постачання на митній території України та ввезення на митну територію України яких підлягають оподаткуванню податком на додану вартість за ставкою 7 відсотків» від 23.04.2014 № 118
	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку подання органам державної податкової служби інформації про платників податків, об’єкти оподаткування та об’єкти, пов’язані з оподаткуванням, для забезпечення ведення їх обліку, а також обчислення та справляння податків і зборів» від 21.12.2011 № 1386
Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Порядку нарахування податку на додану вартість, що сплачується до державного бюджету переробними підприємствами за реалізовані ними молоко, молочну сировину та молочні продукти, м’ясо і м’ясопродукти, іншу продукцію переробки тварин, закуплених у живій вазі, а також виплати і використання коштів, що надійшли від його сплати» від 27.04.2011 № 523	

1	2
Формування системи оподаткування	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку періодичного подання інформації органам державної податкової служби та отримання інформації зазначеними органами за письмовим запитом» від 27.12.2010 № 1245
	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку застосування спеціальних спрощень, що надаються уповноваженому економічному оператору» від 21.05.2012 № 447
	Указ Президента України «Про деякі заходи з оптимізації системи центральних органів виконавчої влади» від 24.12.12 № 726/2012
	Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» від 07.02.2013 № 73
	Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Положення про реєстрацію платників податку на додану вартість» від 14.11.2014 № 1130
	Наказ «Про затвердження Порядку виконання митних формальностей при здійсненні митного оформлення товарів із застосуванням митної декларації на бланку єдиного адміністративного документа» від 30.05.2012 № 631
	Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження форми Податкової декларації з податку на прибуток підприємств» від 20.10.2015 № 897
	Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Змін до Порядку заповнення документів на переказ у разі сплати (стягнення) податків, зборів, митних платежів, єдиного внеску, здійснення бюджетного відшкодування податку на додану вартість, повернення помилково або надміру зарахованих коштів» від 5.09.2016 № 811
	Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження форми Податкового розрахунку з рентної плати за нафту, природний газ і газовий конденсат, що видобуваються в Україні» від 17.09.2012 № 1001
	Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Форми декларації митної вартості та Правил її заповнення» від 24.05.2012 № 599
Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження форми Податкової декларації з рентної плати» від 17.08.2015 № 719	

1	2
Формування системи оподаткування	Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Порядку оформлення і подання скарг платниками податків та їх розгляду контролюючими органами» від 21.10.2015 № 916
	Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Порядку направлення контролюючими органами податкових вимог платникам податків» від 30.06.2017 № 610
	Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Порядку застосування податкової застави контролюючими органами» від 16.06.2017 № 586
	Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Порядку обміну податковою інформацією за спеціальними письмовими запитами з компетентними органами іноземних країн» від 30.11.2012 № 1247

Одним із напрямів державного регулювання економічної безпеки підприємства є *проведення ефективної інвестиційної політики задля досягнення інвестиційної безпеки*. Забезпеченню інвестиційної безпеки підприємств сприяє послідовна інвестиційна політика держави на засадах взаємозгодженості державного регулювання та інтересів суб'єктів господарської діяльності, спрямована на залучення та ефективно використання інвестиційних ресурсів підприємствами. Основні нормативно-правові акти, що забезпечують реалізацію інвестиційної політики, надано у табл. 4.8.

Таблиця 4.8 — Нормативно-правове забезпечення реалізації інвестиційної політики

Напрямок державного регулювання економічної безпеки підприємств	Нормативно-правове забезпечення
1	2
Проведення інвестиційної політики	Закон України «Про захист іноземних інвестицій на Україні» від 10.09.1991 № 1540а-ХІІ
	Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-ХІІ
	Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 № 93/96-ВР
	Закон України «Про спеціальні економічні зони та спеціальний режим інвестиційної діяльності в Донецькій області» від 24.12.1998 № 356-ХІV

1	2
Проведення інвестиційної політики	Закон України «Про ратифікацію Конвенції про порядок вирішення інвестиційних спорів між державами та іноземними особами» від 16.03.2000 № 1547-III
	Закон України «Про спеціальний режим інвестиційної діяльності у Закарпатській області» від 24.12.1998 № 357-XIV
	Закон України «Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку в Луганській області» від 15.07.1999 № 970-XIV
	Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» від 16.07.1999 № 991-XIV
	Закон України «Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку в Житомирській області» від 03.12.1999 № 1276-XIV
	Закон України «Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на території міста Харкова» від 11.05.2000 № 1714-III
	Закон України «Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на території пріоритетного розвитку у Волинській області» від 05.04.2001 № 2354-III
	Закон України «Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на території міста Шостки Сумської області» від 18.11.2003 № 1251-IV
	Закон України «Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку в Чернігівській області» від 18.11.2003 № 1250-IV
	Закон України «Про підготовку та реалізацію інвестиційних проектів за принципом «єдиного вікна» від 21.10.2010 № 2623-VI
	Закон України «Про інститути спільного інвестування» від 05.07.2012 № 5080-VI
	Закон України «Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць» від 06.09.2012 № 5205-VI
	Постанова Національної комісії з регулювання електроенергетики України «Про затвердження Порядку формування інвестиційних програм газопостачальних, газорозподільних, газотранспортних та газозберігаючих підприємств» від 28.11.2011 № 2255

1	2
Проведення інвестиційної політики	Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання державної реєстрації іноземних інвестицій» від 20.06.2012 № 555
	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку ведення Державного реєстру інвестиційних проектів» від 27.12.2017 № 1062
	Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Порядок розроблення інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка» від 19.06.2012 № 724
	Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Форма інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка» від 19.06.2012 № 724
	Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження форми заяви про розгляд інвестиційного проекту або проектної (інвестиційної) пропозиції» від 03.09.2012 № 965

Сучасна економіка України вимагає суттєвих інвестицій в усі галузі економіки з метою підвищення їх інноваційної активності та забезпечення інноваційної безпеки. Але можливість здійснювати інноваційну діяльність має незначне коло підприємств. Саме тому держава фінансує пріоритетні фундаментальні дослідження та інноваційні проекти.

З позиції забезпечення економічної безпеки підприємства систематичне впровадження інновацій є одним з пріоритетних напрямів безпекозабезпечувальної діяльності. Хоча нормативне забезпечення інноваційних процесів постійно вдосконалюється, масштабних інноваційних проектів сьогодні недостатньо, адже у більшості випадків для їх реалізації бракує коштів. Перелік основних нормативно-правових актів, що забезпечують регулювання інноваційних процесів, надано у табл. 4.9.

Одним із напрямів забезпечення економічної безпеки підприємств є **фінансова підтримка у формі державних гарантій, забезпечення іноземних кредитів.** Державна фінансова підтримка підприємств відіграє важливу роль у забезпеченні та зміцненні економічної безпеки підприємств. Особливої актуальності набирає даний напрям в умовах кризових явищ в економіці країни. Основні нормативно-правові акти, що забезпечують реалізацію фінансової підтримки у формі державних гарантій, забезпечення іноземних кредитів, надано у табл. 4.10.

Таблиця 4.9 — Нормативно-правове забезпечення державного регулювання інноваційних процесів

Напрямок державного регулювання економічної безпеки підприємств	Нормативно-правове забезпечення
1	2
Регулювання інноваційних процесів	Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV
	Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26.11.2015 № 848-VIII
	Закон України «Про науково-технічну інформацію» від 25.06.1993 № 3322-XII
	Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» від 15.12.1993 № 3687-XII
	Закон України «Про охорону прав на промислові зразки» від 15.12.1993 № 3688-XII
	Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15.12.1993 № 3689-XII
	Закон України «Про авторське право і суміжні права» від 23.12.1993 № 3792-XII
	Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу» від 10.02.1995 № 51/95-ВР
	Закон України «Про охорону прав на топографії інтегральних мікросхем» від 05.11.1997 № 621/97-ВР
	Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» від 16.07.1999 № 991-XIV
	Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» від 11.07.2001 № 2623-III
	Закон України «Про Загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій» від 09.04.2004 № 1676-IV
	Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» від 14.09.2006 № 143-V
	Закон України «Про ратифікацію Заяви про членство України в Міжнародній європейській інноваційній науково-технічній програмі «EUREKA» від 01.10.2008 № 610-VI
Закон України «Про науковий парк «Київська політехніка» від 22.12.2006 № 523-V	

1	2
Регулювання інноваційних процесів	Закон України «Про наукові парки» від 25.06.2009 № 1563-VI
	Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08.09.2011 № 3715-VI
	Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок використання коштів державного бюджету, що спрямовуються на придбання вітчизняної техніки і обладнання для агропромислового комплексу на умовах фінансового лізингу та заходи за операціями фінансового лізингу» від 10.12.2003 № 1904
	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної цільової програми розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації державної інноваційної політики та моніторингу стану інноваційного розвитку економіки» від 07.05.2008 № 439
	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для державної підтримки реалізації інноваційних та інвестиційних проектів у реальному секторі економіки через механізм здешевлення кредитів» від 17.03.2011 № 308
	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для підтримки розвитку інфраструктури науково-технічної, інноваційної діяльності та інформатизації» від 11.04.2011 № 386
	Постанова Кабінету Міністрів України «Про утворення Державної інноваційної небанківської фінансово-кредитної установи «Фонд підтримки малого інноваційного бізнесу» від 12.12.2011 № 1396
	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення моніторингу та здійснення контролю за реалізацією проектів технологічних парків» від 21.03.2007 № 517
	Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня на 2017-2021 роки» від 18.10.2017 № 980
Постанова Кабінету Міністрів України «Про Премію Кабінету Міністрів України за розроблення і впровадження інноваційних технологій» від 1.08.12 № 701	

1	2
Регулювання інноваційних процесів	Указ Президента України «Про затвердження Положення про Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України» від 08.04.2011 № 437/2011
	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження інноваційних проєктів, що виконуються у технологічних парках» від 16.12.2004 № 906-р
	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Питання утворення регіональних центрів інноваційного розвитку» від 03.05.2007 № 255-р
	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної програми розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації державної інноваційної політики та моніторингу стану інноваційного розвитку економіки» від 16.05.2007 № 285-р
	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи» від 17.06.2009 № 680-р
	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про перейменування регіональних центрів інноваційного розвитку» від 30.06.2010 № 1289-р
	Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку «Питання конкурсного відбору інноваційних та інвестиційних проєктів для їх фінансування за рахунок коштів Державної інноваційної фінансово-кредитної установи» від 23.11.2010 № 122
	Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України «Про затвердження Порядку надання відомостей про основні результати наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності та у сфері трансферу технологій» від 11.01.2012 № 10

Законотворча діяльність державних органів щодо забезпечення легітимності підприємницької діяльності, захисту економічної конкуренції та обмеження монополізму, розвитку ринкової інфраструктури, формування систем оподаткування, проведення інноваційно-інвестиційної політики на пряму відображається не лише на умовах ведення бізнесу підприємствами України, а й на їхній економічній безпеці.

Проаналізовані напрями державного регулювання економічної безпеки підприємств дозволяють констатувати велику кількість нормативно-правових актів, однак їх ефективність і дієвість викликає сумніви,

зважаючи на доволі низькі місця України у різноманітних світових рейтингах сприяння розвитку бізнесу.

Таблиця 4.10 — Нормативно-правове забезпечення фінансової підтримки у формі державних гарантій, забезпечення іноземних кредитів

Напрямок державного регулювання економічної безпеки підприємств	Нормативно-правове забезпечення
1	2
Фінансова підтримка у формі державних гарантій, забезпечення іноземних кредитів	Закон України «Про державну підтримку суднобудівної промисловості України» від 23.12.1997 № 774/97-ВР
	Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 № 1602-III
	Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 21.12.2000 № 2157-III
	Закон України «Про розвиток літакобудівної промисловості» від 12.07.2001 № 2660-III
	Закон України «Про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу» від 07.02.2002 № 3023-III
	Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 08.09.2005 № 2850-IV
	Закон України «Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою» від 09.02.2012 № 4391-VI
	Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 № 4618-VI
	Закон України «Про державну підтримку розвитку індустрії програмної продукції» від 16.10.2012 № 5450-VI
	Декрет Кабінету Міністрів України «Про надання державних гарантій щодо іноземних кредитів, які надаються Україні відповідно до міжнародних договорів» від 17.03.1993 № 25-93
	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки для створення оптових ринків сільськогосподарської продукції» від 29.09.2010 № 893

1	2
Фінансова підтримка у формі державних гарантій, забезпечення іноземних кредитів	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансової підтримки розвитку туризму, створення умов безпеки туристів, розбудови туристичної інфраструктури міжнародних транспортних коридорів та магістралей в Україні» від 16.03.2017 № 183
	Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансової підтримки заходів в агропромисловому комплексі шляхом здешевлення кредитів» від 07.02.2018 № 254
	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для підтримки розвитку інфраструктури наукової діяльності у сфері зв'язку» від 17.03.2011 № 277
	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва» від 01.03.2017 № 130
	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку державної реєстрації проектів наукових парків, реалізація яких потребує державної підтримки» від 14.11.2012 № 1101
	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення заходів щодо підтримки науково-дослідних господарств» від 13.06.2012 № 530
	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану першочергових заходів з виконання Державної програми розвитку внутрішнього виробництва» від 07.11.2012 № 970-р
	Наказ Міністерства економіки розвитку і торгівлі України «Про затвердження форми проектної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проект, для розроблення якого може надаватися державна підтримка, Порядку розроблення та форми інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка» від 19.06.2012 № 724

1	2
Фінансова підтримка у формі державних гарантій, забезпечення іноземних кредитів	Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України «Про затвердження форм документів та надання інформації для здійснення державної підтримки сільськогосподарським товаровиробникам шляхом здешевлення страхових платежів» від 04.10.2012 № 600

4.3. Органи державного регулювання економічної безпеки підприємства

Діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання є об'єктом регулювання з боку низки державних органів влади. Таке регулювання тією чи іншою мірою впливає на економічну безпеку підприємства.

Законом України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 р. № 2469-VIII визначено і розмежовано повноваження державних органів у сферах національної безпеки, у тому числі економічної безпеки. *Основні повноваження суб'єктів забезпечення економічної безпеки* надано у табл. 4.11.

Таблиця 4.11 — Основні повноваження суб'єктів забезпечення національної безпеки

Суб'єкт	Повноваження
1	2
Президент України	Контроль за сектором безпеки і оборони як безпосередньо, так і через очолювану ним Раду національної безпеки і оборони України та створювані ним у разі необхідності консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи і служби
Верховна Рада України	Парламентський контроль та прийняття законів України, які визначають і регулюють діяльність органів сектору безпеки і оборони та їхні повноваження, відповідні бюджетні асигнування та рішення щодо звіту про їх використання
Рада національної безпеки і оборони України	Контроль за сектором безпеки і оборони у порядку і в межах компетенції, визначених Законом України «Про Раду національної безпеки і оборони України»
Кабінет Міністрів України	Контроль за дотриманням законодавства та реалізацією державної політики у сферах національної безпеки і оборони. Цивільний контроль за діяльністю органів виконавчої влади, які входять до сектору безпеки і оборони України

1	2
Служба безпеки України	Забезпечення кібербезпеки, економічної та інформаційної безпеки держави, захист об'єктів критичної інфраструктури та охорона державної таємниці
Місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування	Виконання вимог законодавства щодо забезпечення громадської безпеки та правопорядку. Запобігання і недопущення надзвичайних ситуацій, а також ліквідація їх наслідків; інформування громадськості, зокрема через засоби масової інформації, про свою діяльність у виконанні завдань, пов'язаних із забезпеченням регіональної економічної безпеки
Державна спеціальна служба транспорту	Забезпечення стійкого функціонування транспорту
Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України	Забезпечення функціонування та розвитку державної системи урядового зв'язку, Національної системи конфіденційного зв'язку, формування та реалізація державної політики у сферах кіберзахисту критичної інформаційної інфраструктури, державних інформаційних ресурсів та інформації
Громадянські об'єднання	Отримування в установленому порядку від державних органів інформації з питань економічної безпеки (крім інформації з обмеженим доступом), дослідження питань економічної безпеки та публічна презентація їхніх результатів, створюючи для цього громадські фонди, центри, колективи експертів тощо, надання висновків і пропозицій відповідним державним органам з питань економічної безпеки держави та підприємства, участь у громадських дискусіях з цих питань.

Регулювання діяльності підприємств в Україні здійснюється такими суб'єктами:

- державою в особі її органів в межах їхньої компетенції;
- недержавними органами управління економікою (товарними, фондовими, валютними біржами, торговельними палатами, асоціаціями, спілками та іншими організаціями координаційного типу), що діють на підставі їх статутних документів;
- безпосередньо суб'єктами підприємницької діяльності на підставі відповідних координаційних угод, що укладаються між ними.

Єдиним органом законодавчої влади в Україні є парламент — Верховна Рада України, що здійснює державне регулювання підприємницької діяльності і через це — опосередковане забезпечення економічної безпеки суб'єктів бізнесу та підприємництва.

До компетенції Верховної Ради України з питань регулювання підприємницької діяльності в цілому та економічної безпеки суб'єктів господарювання зокрема належать такі:

- прийняття, зміна та скасування законів, що впливають на діяльність вітчизняних підприємств в цілому та їх економічну безпеку зокрема;
- визначення засад внутрішньої і зовнішньої економічної політики України;
- затвердження загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля;
- розгляд, затвердження та зміна структури органів державного регулювання підприємницької діяльності;
- затвердження нормативів обов'язкового розподілу валютної виручки державі та місцевим Радам, ставок та умов оподаткування, митного тарифу, митних зборів та митних процедур України при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
- прийняття рішень про застосування заходів у відповідь на дискримінаційні та/або недружні дії інших держав, митних союзів або економічних угруповань шляхом встановлення повної/часткової заборони (повного/часткового ембарго) на торгівлю; позбавлення режиму найбільшого сприяння або пільгового спеціального режиму.

Крім Верховної Ради України, суб'єктами, що здійснюють регулювання діяльності вітчизняних підприємств в цілому та їхньої економічної безпеки зокрема, є Кабінет Міністрів України, Національний банк України, Міністерства та відомства, Державна фіскальна служба, Антимонопольний комітет. Основні суб'єкти регулювання підприємницької діяльності вітчизняних підприємств в цілому та їхньої економічної безпеки зокрема і зв'язки між ними надано на рис. 4.2.

Президент України на основі та на виконання Конституції і законів України видає укази і розпорядження, які є обов'язковими до виконання. Президент України забезпечує державну незалежність, національну безпеку і правонаступництво держави.

Кабінет Міністрів України є вищим органом у системі органів виконавчої влади. Кабінет Міністрів України в межах своєї компетенції видає постанови і розпорядження, які є обов'язковими до виконання.

Кабінет Міністрів України:

- забезпечує державний суверенітет і економічну самостійність України;
- забезпечує проведення фінансової, цінової, інвестиційної та податкової політики; політики у сферах праці й зайнятості населення, соціального захисту, освіти, науки і культури, охорони природи, екологічної безпеки і природокористування;



Рисунок 4.2 — Основні суб'єкти регулювання підприємницької діяльності вітчизняних підприємств та їхньої економічної безпеки

- розробляє і здійснює загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціального і культурного розвитку України;
- забезпечує рівні умови розвитку всіх форм власності; здійснює управління об'єктами державної власності;
- організовує і забезпечує здійснення зовнішньоекономічної діяльності України, митної справи;
- спрямовує і координує роботу міністерств, інших органів виконавчої влади;
- координує роботу торговельних представництв України в іноземних державах;

- забезпечує складання платіжного балансу, зведеного валютного плану України;
- здійснює інші повноваження, визначені Конституцією та законами України.

Національний банк України:

- забезпечує стабільність грошової одиниці України;
- сприяє фінансовій стабільності, в тому числі стабільності банківської системи;
- сприяє додержанню стійких темпів економічного зростання та підтримує економічну політику Кабінету Міністрів України;
- відповідно до розроблених Радою Національного банку України основних засад грошово-кредитної політики визначає та проводить грошово-кредитну політику;
- встановлює для банків правила проведення банківських операцій, бухгалтерського обліку і звітності, захисту інформації, коштів та майна;
- регулює діяльність платіжних систем та систем розрахунків в Україні, визначає порядок і форми платежів, у тому числі між банками;
- представляє інтереси України у відносинах з центральними банками інших держав, міжнародними банками та іншими фінансово-кредитними установами та укладає відповідні міжбанківські угоди;
- здійснює облік і розрахунки за наданими і одержаними державними кредитами і позиками;
- здійснює інші функції відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» та інших Законів України.

Антимонопольний комітет України контролює додержання суб'єктами підприємницької діяльності законодавства про захист економічної конкуренції. До повноважень Антимонопольного комітету України належать такі:

- розгляд заяв і справ щодо порушення законодавства про захист економічної конкуренції і проведення розслідувань за цими заявами і справами;
- прийняття передбачених законодавством про захист економічної конкуренції розпоряджень та рішень за заявами і справами, перевірка та перегляд рішень у справах, надання висновків щодо кваліфікації дій відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції;
- залучення працівників органів внутрішніх справ, митних та інших правоохоронних органів для розгляду справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції;
- внесення до органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування обов'язкових для розгляду подань щодо анулювання ліцензій, припинення операцій, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю

суб'єктів господарювання, якщо вони порушили норми законодавства про захист економічної конкуренції;

- надання компетентним органам інших держав інформації у випадках та порядку, передбачених законом;
- участь у розробленні та реалізації міжнародних проектів і програм, співробітництво з міжнародними організаціями, державними органами і неурядовими організаціями інших держав з питань, що належать до компетенції Антимонопольного комітету України;
- інші повноваження, передбачені законодавством про захист економічної конкуренції.

Певний вплив на діяльність суб'єктів підприємницької діяльності і, відповідно, їхню економічну безпеку здійснюють й *органи місцевого самоврядування* (територіальні громади; сільські, селищні, міські ради; сільські, селищні, міські голови; виконавчі органи сільської, селищної, міської ради; старости; районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст). Компетенції органів місцевого самоврядування та їхніх виконавчих органів визначаються Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Нормативні акти органів місцевого самоврядування та їх виконавчих органів щодо регулювання підприємницької діяльності приймаються лише у випадках, передбачених законами України.

На діяльність підприємств впливають й *недержавні організації*, до яких належать, насамперед, торгово-промислові палати (ТПП) та організації роботодавців (об'єднання підприємців), які можуть формувати певні законодавчі ініціативи.

Висновки та узагальнення

Нормативно-правове забезпечення економічної безпеки підприємства є способом її державного регулювання. Державне регулювання економічної безпеки підприємства здійснюється за різноманітними напрямками: забезпечення легітимності підприємницької діяльності, захист економічної конкуренції та обмеження монополізму, регулювання фінансового ринку, створення спеціальних (вільних) економічних зон, формування й розвиток інфраструктури, формування систем оподаткування, проведення інвестиційної політики, регулювання інноваційних процесів, фінансова підтримка у формі державних гарантій, забезпечення іноземних кредитів. Нормативно-правове забезпечення економічної безпеки підприємства сьогодні є достатнім для нормального функціонування вітчизняних підприємств.

За усіма напрямками державного регулювання економічної безпеки підприємства розроблено велику кількість нормативно-правових актів.

Проте далеко не всі з них є дієвими та широко застосовуються. Якість нормативно-правового забезпечення економічної безпеки підприємства не тотожна якості його застосування. Саме явно недостатній рівень застосування нормативно-правового забезпечення не лише економічної безпеки підприємства, а і його діяльності в цілому є однією з причин доволі низьких місць України у різноманітних світових рейтингах.

Контрольні питання

1. Якими є основні нормативно-правові акти, що визначають державну політику у сфері національної безпеки України?
2. Якими є основні цілі Стратегії національної безпеки України?
3. Які загрози у сфері економічної безпеки актуальні для України?
4. Які існують напрями державної політики щодо подолання загроз у сфері економічної безпеки?
5. Які є напрями нормативно-правового забезпечення державного регулювання економічної безпеки підприємства?
6. Які є основні нормативно-правові акти, що регулюють легітимність підприємницької діяльності?
7. Які є основні нормативно-правові акти, що забезпечують захист економічної конкуренції та обмеження монополізму?
8. Які є основні нормативно-правові акти, що забезпечують регулювання фінансового ринку?
9. Які є основні нормативно-правові акти, що забезпечують державне регулювання у спеціальних (вільних) економічних зонах?
10. Які є основні нормативно-правові акти, що забезпечують формування й розвиток інфраструктури?
11. Які є основні нормативно-правові акти, що забезпечують державне регулювання формування системи оподаткування?
12. Які є основні нормативно-правові акти, що забезпечують реалізацію інвестиційної політики?
13. Які є основні нормативно-правові акти, що забезпечують державне регулювання інноваційних процесів?
14. Які є основні нормативно-правові акти, що забезпечують фінансову підтримку у формі державних гарантій, забезпечення іноземних кредитів?
15. Якими є основні повноваження суб'єктів забезпечення національної безпеки?
16. Якими є основні повноваження органів, що здійснюють державне регулювання економічної безпеки підприємств?

Практичні завдання

1. Поясніть, погоджуєтесь Ви чи ні з думкою В. А. Моїсеєва: «...управління в державній сфері безпосередньо пов'язується з інформаційною діяльністю, і від її якості залежить не тільки ефективність керівництва державою, але і її безпека...». Обґрунтуйте Вашу точку зору.

2. Сформулюйте основні довго-, середньо- та короткострокові цілі майбутніх зусиль щодо забезпечення економічної безпеки з урахуванням нормативно-правового забезпечення в Україні за допомогою дерева цілей, приклад якого наведено на рис. 4.3:

- для України в цілому;
- для однієї з областей України;
- для одного з міст України.

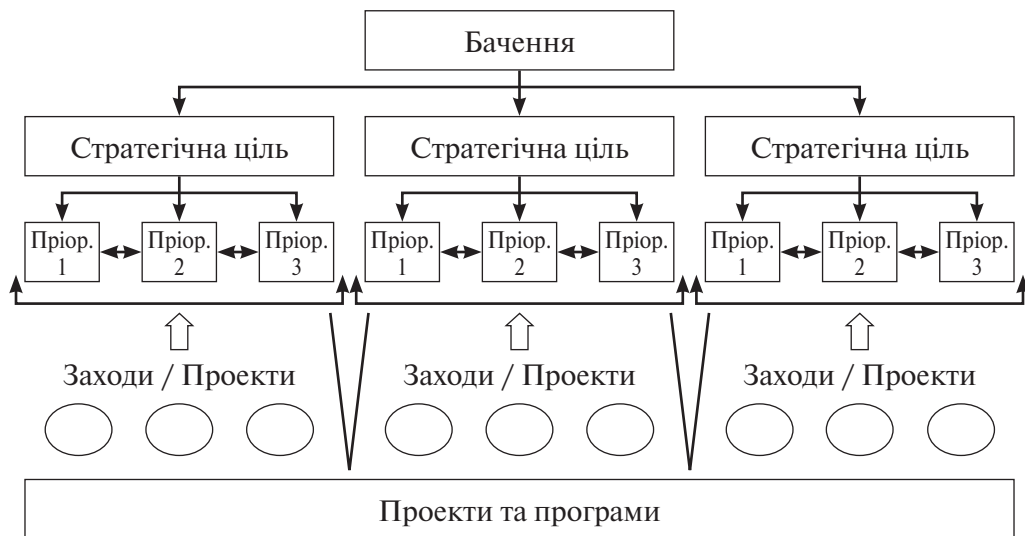


Рисунок 4.3 — Дерево цілей

3. На підставі сформованого дерева цілей у практичному завданні 2 запропонуйте середньострокові способи досягнення конкретних (пріоритетних) цілей у встановлений графіком термін.

4. Заповнить табл. 4.12, до якої слід занести необхідну інформацію щодо законодавчої, виконавчої та судової гілок влади з розбивкою на центральні та регіональні органи.

Таблиця 4.12 — Порівняльна характеристика гілок влади

Найменування органу влади	Законодавче забезпечення діяльності органу влади	Основні повноваження щодо забезпечення національної безпеки	Основні повноваження щодо забезпечення економічної безпеки	Напрями удосконалення
Центральні органи влади				
Регіональні органи влади				

5. Проаналізуйте Державний бюджет України за останні два роки, а саме: склад та структуру доходів і видатків, а також стан бюджету. Визначте, які кошти з державного бюджету спрямовано на забезпечення національної безпеки України. Зробіть висновки.

Використана література

Гавловська Н. І., Гавловська В. І. Регулювання параметрів інституційного середовища та специфіки бізнес-процесів зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 5. Т 2. С. 16-20.

Господарський Кодекс України: Закон від 16.01.2003 р. № 436-IV // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 04.10.2018).

Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : монография. К.: Либра, 2003. 280 с.

Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 04.10.2018).

Митний кодекс України: Закон від 13.03.2012 р. № 4495-VI // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 04.10.2018).

Податковий Кодекс України: Закон від 02.12.2010 р. № 2755-VI // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 04.10.2018).

Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL:

<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 04.10.2018).

Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14> (дата звернення: 04.10.2018).

Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р., № 2469-VIII // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (дата звернення: 04.10.2018).

Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 26.05.2015 р., № 287/2015 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015> (дата звернення: 04.10.2018).

Рудніченко Є. М. Аналіз нормативного забезпечення системи економічної безпеки підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. № 5. Т. 1. С. 133-140.

Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І, Гавловська В. І. Глобалізація, імпортозаміщення та економічна безпека держави: взаємовплив та взаємозалежність // Бізнес Інформ. 2018. № 4. С. 26-32.

Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства: монографія. Луганськ : Промдрук, 2014. 389 с.

Рекомендована література

Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства: монографія. Луганськ : Промдрук, 2014. 389 с.

Управління фінансово-економічною безпекою: підручник / Г. В. Козаченко, С. В. Онищенко, Т. М. Завора; за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 521 с.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 5

Система економічної безпеки підприємства: призначення, властивості, функції, структура

- 5.1. Призначення, властивості та функції системи економічної безпеки підприємства
- 5.2. Структура системи економічної безпеки підприємства за функціональним підходом
- 5.3. Структура системи економічної безпеки підприємства за об'єктно-суб'єктним підходом

Ключові терміни та поняття: система економічної безпеки підприємства, призначення системи економічної безпеки підприємства, властивості системи, функції, структура системи, функціональний підхід, функціональна підсистема, об'єктно-суб'єктний підхід, об'єкт захисту, суб'єкт захисту, способи захисту.

За результатами вивчення теми студент має:

- ЗНАТИ**
- ▶ Зміст поняття «система економічної безпеки підприємства»
 - ▶ Функції та властивості системи економічної безпеки підприємства
 - ▶ Підходи до побудови структури системи економічної безпеки підприємства
 - ▶ Принципи побудови системи економічної безпеки підприємства
 - ▶ Функціональні підсистеми системи економічної безпеки підприємства
 - ▶ Об'єкти, суб'єкти та способи захисту у системі економічної безпеки підприємства

- ВМІТИ** ▶ Побудувати структуру системи економічної безпеки підприємства за функціональним підходом
- ▶ Побудувати структуру системи економічної безпеки підприємства за об'єктно-суб'єктним підходом
- ▶ Визначити функції системи економічної безпеки підприємства
- ▶ Визначити об'єкти, суб'єкти та способи захисту у системі економічної безпеки підприємства

5.1. Призначення, властивості та функції системи економічної безпеки підприємства

Будь-яке явище або об'єкт в економічній науці розглядається з використанням одного з чотирьох загальнометодологічних підходів або їхнього спільного використання: *системного, функціонального, процесного або ситуаційного* (рис. 5.1).

Підхід — це сукупність прийомів, способів та методів, комплекс принципів, які використовуються у науковому дослідженні.

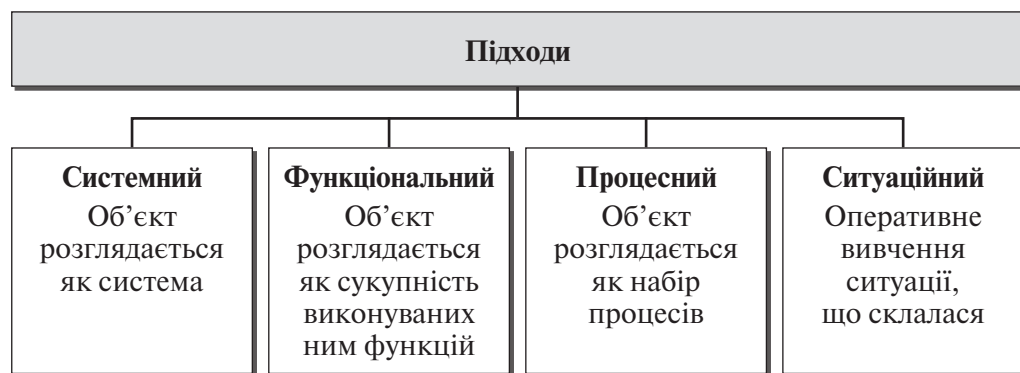


Рисунок 5.1 — Основні методологічні підходи

Основні методологічні підходи є принципово застосовні до будь-якого об'єкта та будь-якої сфери дійсності. Вони «працюють» у всіх без винятку науках, тому що їхньою основою є загальнонаукові категорії.

Кожен з підходів відображає певний аспект, ракурс, позицію, які визначають його скерованість відносно мети застосування. У підході завжди увагу акцентовано на напрямі дослідження, своєрідному «куті зору» на об'єкт вивчення. Кожному підходу притаманні свої методи та алгоритми дослідження.

За системним підходом будь-який об'єкт розглядається як система, що забезпечує цілісність об'єкта, виявлення різноманітних типів зв'язків його елементів і зведення їх у єдину уможлядну картину.

Системний підхід не має єдиного визначення, оскільки трактується надто широко і неоднозначно.

Виникнення та становлення системного підходу відбувалися протягом тривалого часу. До середини ХІХ ст. пізнання у науці відбувалося шляхом вивчення окремих конкретних предметів (об'єктів, явищ), пояснення яких носили механістичний та метафізичний (формально логічний) характер. На початку ХХ ст. в науці актуалізувалася проблематика функціонування складних системних об'єктів, виявлення взаємозв'язку та єдності їхніх частин. Тому у понятійно-категоріальному апараті багатьох наук з'явилися та міцно укріпилися категорії системності.

Поняття «система» (у перекладі з грецької — «ціле», «складене з частин») є головною категорією системного підходу.

Це поняття з'явилося у Стародавній Греції і спочатку означало «поєднання», «організм», «пристрій», «організація», «лад», «союз», певні акти діяльності та їхні результати (щось, поставлене разом; щось, приведенне в порядок).

Зміст поняття «система» розкривається у великій кількості визначень, наприклад:

- комплекс елементів, що перебувають у взаємодії (за Л. фон Берталанфі);
- безліч елементів з відносинами між ними та їхніми атрибутами;
- сукупність елементів, організованих таким чином, що зміна, виключення або введення нового елемента закономірно позначаються на решті елементів та їхньому взаємозв'язку;
- все, що складається з пов'язаних один з одним частин;
- множина елементів, що знаходяться у відносинах та зв'язках один з одним та утворюють певну цілісність, єдність.

Останнє визначення поняття «система» є найбільш поширеним.

Напевно, правильніше сказати, що в теперішній час взагалі не існує загального визначення поняття «система», яке є придатним для всіх випадків його використання.

Розвиток системного підходу у науковому пізнанні та його експансія до значної кількості сфер знань зумовили оформлення системного підходу як наукової теорії, яка отримала назву *загальної теорії систем*. Автором терміна «загальна теорія систем» є австрійський біолог-теоретик Людвіг фон Берталанфі. Він сформулював загальні принципи теорії систем та розробив емпірично-інтуїтивний підхід до проведення системних досліджень. У формуванні положень загальної теорії систем значна роль належить О.О. Богданову.

В емпірично-інтуїтивному підході вперше використано положення загальної теорії систем. Він використовувався для встановлення закономірностей у функціонуванні реальних систем у різних наукових сферах. Достоїнством емпірично-інтуїтивного підходу є можливість перевірити коректність та правильність теоретичних висновків на прикладі реальних систем. Але з часом виявився і головний недолік підходу — слабкість узагальнених висновків щодо закономірностей та поведінки різноманітних систем. Адже у такому узагальненні як основний метод використовувалася дедукція (спосіб дослідження, при якому окремі положення логічно виводяться із загальних положень — аксіом, постулатів, законів).

Пізніше видатний спеціаліст теорії систем Р. Ешбі започаткував інший спосіб системних досліджень — теоретичного раціоналізму, за яким вивчаються усі можливі системи, формулюються принципи та закономірності функціонування теоретичних систем, які надалі конкретизуються стосовно реальних систем. У подальшому Р. Ешбі увів поняття «кібернетична система» (система, відкрита для інформації та закрита для ентропії), надав опис закономірностей та принципів її функціонування.

Логіка системного дослідження зводиться до такого: спочатку здійснюється розщеплювання об'єкта, а потім вивчається кожна з його складових. Причому, кожен з елементів пізнається до певної межі.

Відмітними рисами системного підходу є такі:

- використання знань з різноманітних галузей, які необхідні для отримання цілісного уявлення про об'єкт;
- формування цілісної моделі досліджуваного об'єкта;
- елементи системи аналізуються не лише для їхнього пізнання, а для наступного зведення їх у єдине ціле та з'ясування ролі кожного елемента в утворенні цілісного об'єкта;
- дослідження, з одного боку, внутрішніх зв'язків та залежностей елементів, які характеризують об'єкт як єдине ціле, а, з іншого, — взаємодії будь-якого об'єкта з іншими системами.

За **функціональним підходом** об'єкт досліджується за виконуваними ним функціями.

Функція — це спеціалізований вид діяльності, що передбачає виконання із заданою метою обсягу робіт певного виду, сукупності дій та операцій.

Функціональні підсистеми об'єкта утворюються завдяки його функціональному поділу.

У сучасних дослідженнях системний підхід часто використовується спільно з функціональним, адже будь-яка система призначена для виконання певних функцій. І у будь-якій системі перебігають різноманітні процеси, що забезпечують її функціонування.

Виконувані системою функції розкривають призначення та внутрішні характеристики системи.

За процесним підходом досліджуваний об'єкт розглядається як набір процесів, а будь-яка діяльність розглядається як безперервне виконання комплексу певних взаємозв'язаних між собою видів діяльності або робіт.

Процес — це послідовна зміна станів в розвитку чого-небудь, сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих видів діяльності, які перетворюють входи на виходи.

Дії процесу мають бути такими, що повторюються, а не випадковими, а також систематичними.

Сутність **ситуаційного підходу** полягає в оперативному вивченні ситуації, що склалася, і проведенні робіт з використанням переважно **типових процедур**.

Основним поняттям ситуаційного підходу є **ситуація** — конкретні обставини, які впливають на даний момент часу. Вивчаючи ситуацію, що склалася, можна ліпше зрозуміти як причини, що зумовили її, так і дії, які більшою мірою сприятимуть досягненню цілей в конкретних умовах і обставинах.

Ситуаційний підхід доцільно використовувати у таких випадках:

- якщо часто повторюються типові ситуації, що вимагають проведення однотипних робіт і етапів, коли заздалегідь виробляються стандартні процедури, висновки і рішення. Це дозволяє не витратити багато часових, трудових і матеріальних ресурсів на розробку методик, достатньо лише ідентифікувати реальну ситуацію і за типовою схемою отримати готові висновки і рекомендації з ухвалення рішення. Нині це можна оперативно зробити за допомогою комп'ютерних програм, що спеціально розробляються;
- коли виникають ситуації, що відрізняються від типових, і рішення не мають стандартних готових процедур.

Побудова системи економічної безпеки підприємства зумовлена тим, що системний підхід надає можливість:

- поєднати у єдине ціле всі елементи та складові економічної безпеки підприємства, яка є багатоаспектним явищем, та показати їхній зв'язок та взаємовплив;
- цілісно сприйняти такий об'єкт пізнання як економічна безпека підприємства, закономірності поведінки такого об'єкта та використати їх у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства;
- аналізувати конкретні ситуації у забезпеченні економічної безпеки підприємства;
- спрямувати скоординоване функціонування всіх елементів та складових безпеки підприємства на досягнення єдиної мети — забезпечення економічної безпеки підприємства.

Ідея системності реалізується в економічній безпекології мікрорівня шляхом побудови систем двох видів:

- системи економічної безпеки підприємства та її об'єктивізації;
- системи забезпечення економічної безпеки підприємства та її об'єктивізації.

Незважаючи на співзвучну назву, йдеться про принципово різні за призначенням системи. Формування цих систем має здійснюватися саме у зазначеній послідовності, тобто вирішальна роль належить системі економічної безпеки підприємства. Тому сформувати систему забезпечення економічної безпеки підприємства неможливо за відсутності системи економічної безпеки підприємства, оскільки вона є похідною від системи економічної безпеки підприємства, багато у чому повторюючи принципи її формування та функціонування. Якщо все ж таки спробувати це зробити, то система забезпечення економічної безпеки підприємства апіорі буде малодієвою.

Вирішальна роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства системи економічної безпеки зумовила утворення такого напрямку в економічній безпекології мікрорівня як *системотворення*, в межах якого вивчаються принципи та підходи до формування системи економічної безпеки підприємства, її властивості, цілі функціонування та функції, поведінка системи під впливом різноманітних чинників.

Призначенням системи економічної безпеки підприємства є відображення організаційних стосунків, які відображають логіку поведінки суб'єктів захисту окремих об'єктів безпеки.

Система економічної безпеки підприємства — це сукупність певних елементів (об'єкт та суб'єкт економічної безпеки, способи та засоби її забезпечення, які визначено у концепції економічної безпеки підприємства), які перебувають у взаємному причинно-наслідковому зв'язку і створюють загальне цілісне уявлення про економічну безпеку підприємства.

Створення системи економічної безпеки підприємства ґрунтується на певних принципах.

Принцип (від латин. *principium* — початок) — в даному випадку правило, яке має виконуватися з тим, щоб побудована система економічної безпеки підприємства функціонувала відповідно до свого призначення.

Принципи побудови системи економічної безпеки підприємства надано на рис. 5.2.

Відповідно до наданих на рис. 5.2 принципів побудови системи економічної безпеки підприємства:

- цілі системи економічної безпеки мають не суперечити цілям діяльності підприємства, а навпаки, бути у єдності з ними;

- серед заходів з протидії реалізації загроз мають вибиратися превентивні або попереджувальні;
- для захисту діяльності підприємства необхідне безперервне функціонування системи економічної безпеки підприємства та виконання нею її функцій;
- діяльність підприємства має захищатися відповідно до вимог чинного законодавства, оскільки порушення закону призводить до негативних наслідків (застосування штрафних санкцій з боку правоохоронних та державних органів, шантаж з боку кримінальних структур);
- у функціонуванні системи економічної безпеки мають поєднуватися гласність та конфіденційність дій;
- система економічної безпеки має функціонувати за будь-яких умов, тобто надійно;
- функціонування системи економічної безпеки підприємства, діяльність співробітників структурного підрозділу з економічної безпеки мають знаходитися під постійним контролем керівництва підприємства;
- система економічної безпеки підприємства має бути імплементована (втілена) до системи управління підприємством.



Рисунок 5.2 — Принципи побудови системи економічної безпеки підприємства

Дотримання цих принципів забезпечує логічну послідовність та організованість виконання системою економічної безпеки підприємства своїх функцій.

Як і в будь-якій системі, у системи економічної безпеки підприємства є притаманні їй властивості (рис. 5.3).

Властивість системи економічної безпеки підприємства — це конкретизація ознак системи, її відмінна особливість, характерна ознака, які впливають на функціонування системи та її зв'язок з іншими системами.



Рисунок 5.3 — Властивості системи економічної безпеки підприємства

Система економічної безпеки підприємства є **концептуальною** системою, оскільки вона слугує засобом виразу та структуризації принципової ідеї — використання спроможності підприємства виявити загрози своїй діяльності, уникнути їх або подолати наслідки реалізації загроз.

Система економічної безпеки підприємства є **цілеспрямованою**, оскільки завдяки управлінню нею здатна до вибору поведінки відповідно до її призначення, тобто до досягнення мети функціонування.

За однорідністю та різноманіттю структурних елементів система економічної безпеки підприємства є **гетерогенною**, оскільки складається з різноманітних елементів, які не є взаємозамінними.

Система економічної безпеки підприємства є **штучною (створюваною, антропогенною)**, а за об'єктивністю існування — **абстрактною**, оскільки, по суті, є моделлю реальних дій щодо захисту підприємства.

Система економічної безпеки підприємства є **організаційною**, оскільки в ній забезпечується взаємодія основних елементів. Зв'язки у системі економічної безпеки підприємства мають інформаційну основу.

Система економічної безпеки підприємства належить до **описових абстрактних систем** і є **системою понять та визначень** про структуру системи та основні закономірності її функціонування. Тому функціонування

такої системи забезпечують дії людини (працівників підприємства), що виконуються на підставі певних уявлень та образів. Система економічної безпеки підприємства є *антропною* системою, причому системою, що є породженням людської думки та праці. У системі економічної безпеки підприємства вирішальна роль належить працівникам підприємства, які мають право ухвалювати управлінські рішення щодо взаємодії структурних підрозділів підприємства стосовно дій із запобігання або нейтралізації загроз, витрачання ресурсів на забезпечення економічної безпеки тощо. А звідси випливає, що у такій системі людина є не просто елементом, а системоутворювальним елементом.

Отже, виходячи з того, що система економічної безпеки підприємства є цілеспрямованою, організаційною та антропною, то є всі підстави вважати її *активною* (або, за П. Чеклендом, «м'якою»). Активні системи здатні свідомо надавати недостовірну інформацію і свідомо не виконувати плани або завдання, якщо це їм вигідно. Віднесення системи економічної безпеки підприємства до активних або «м'яких» зумовлено тим, що у складі її параметрів переважають якісні, процеси, що відбуваються у системі, складно описати математично, а в описі результату функціонування системи — стану економічної безпеки підприємства — можуть знайти застосування декілька його інтерпретацій.

Система економічної безпеки підприємства зберігає свою цілісність та основні властивості, а також спроможна виконувати свої функції. Система економічної безпеки підприємства здатна протистояти ентропійним тенденціям та адаптуватися до умов, що змінюються.

Визнання системи економічної безпеки підприємства *системою, що самоорганізується*, дозволяє стверджувати, що її складно описати формальною моделлю навіть тоді, коли така система реально працює. А тому в описі системи економічної безпеки підприємства необхідно поєднувати формальні методи і методи якісного аналізу. Причому, перевага належить останнім. Відповідно, іншим буде і доказ адекватності моделі (або моделей) системи.

Система економічної безпеки підприємства є *функціональною системою*, тобто системою, здатною виконувати низку функцій, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки підприємства.

Функція системи економічної безпеки підприємства — це функціонально спеціалізований вид діяльності, що передбачає виконання обсягу робіт певного виду, сукупності дій та операцій, що за умови спільної діяльності працівників сприяє забезпеченню економічної безпеки підприємства.

Функції системи економічної безпеки підприємства реалізуються відповідно до особливостей його діяльності, до яких належать:

- розмір та вид діяльності підприємства;

- інтенсивність конкуренції на ринку;
- економічний стан підприємства, зокрема наявність у підприємства запасу фінансової та економічної міцності;
- потенціал підприємства;
- рівень інноваційності діяльності тощо.

Функції системи економічної безпеки підприємства надано у табл. 5.1.

Таблиця 5.1 — Функції системи економічної безпеки підприємства

Функція	Зміст функції
1	2
Моніторинг	Постійне спостереження за процесами та явищами зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення умов в діяльності підприємства, за наявності яких ці процеси та явища можуть перетворитися на загрозу діяльності підприємства
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Оброблення, сортування та форматування результатів моніторингу, підготовка інформації для аналізу та прогнозування
Аналітична функція	Аналіз отриманої інформації: встановлення властивостей, ознак та відносин виявлених процесів та явищ, виявлення загроз діяльності підприємства, аналіз розвитку загрози, ймовірності її реалізації, оцінювання наслідків реалізації загрози. Виявлення синергетичного ефекту від одночасної реалізації кількох загроз. Прогнозування можливих загроз діяльності підприємства. Складання результатів аналізу в єдине ціле з метою отримання цілісної картини загроз діяльності підприємства. Попередній вибір способів захисту діяльності підприємства. Підготовка рекомендацій щодо подолання впливу загроз діяльності підприємства
Конкурентна розвідка	Є складовою розвідувальної діяльності підприємства. Друга складова — промислове шпигунство, яке як і конкурентна розвідка, прагне одержати інформацію для здобуття конкурентних переваг, але з використанням нелегальних методів й технологій. Конкурентна розвідка діє виключно законними методами, користується лише відкритими джерелами з метою випередження, недопущення виникнення нестандартних ситуацій, деструктивних подій у діяльності підприємства, які створюють економічно небезпечну ситуацію, за допомогою своєчасного отримання повної та достовірної інформації про його оточення

1	2
Контр-розвідувальна діяльність	Захист комерційної таємниці, конфіденційної інформації підприємства, недопущення витоку інформації. Внутрішній моніторинг, який дозволяє виявити слабкі місця, завчасна ліквідація яких унеможливує реалізацію значної кількості загроз, а також дотримання працівниками підприємства внутрішніх правил з нерозголошення конфіденційних даних). Аналітична робота щодо виявлення сильних і слабких сторін в діяльності підприємства, розроблення конкретних рекомендацій для менеджменту з метою недопущення збитків, втрати частки ринку тощо
Протидія рейдерству	Запобігання рейдерським атакам, боротьба з ворожими поглинаннями, що можливі за наявності добре організованої контррозвідувальної діяльності, мінімальних порушень чинного законодавства у виробничо-господарській діяльності, відповідних фінансових ресурсів та ефективного функціонування системи економічної безпеки підприємства
Організаційна функція	Організація ухвалення рішень щодо безпекозабезпечувальної діяльності підприємства. Розподіл компетенцій структурних підрозділів підприємства щодо участі у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства. Координація дій структурних підрозділів підприємства щодо попередження загрози або зменшення наслідків її реалізації, застосування вибраного способу захисту економічної безпеки підприємства в цілому або її конкретного об'єкта захисту.

З числа наданих у табл. 5.1 функцій у системі економічної безпеки конкретного підприємства можуть виконуватися не всі функції. Так, якщо йдеться про систему економічної безпеки підприємства середнього розміру, що виготовляє продукцію за поширеними технологіями, має проблеми у фінансовій діяльності і не дуже вдале місце розташування, то навряд чи доцільне виконання функцій протидії рейдерству або контррозвідувальної діяльності.

До функцій системи економічної безпеки керівництво підприємства може додати й інші функції.

5.2. Структура системи економічної безпеки підприємства за функціональним підходом

Структура є найважливішою характеристикою будь-якої системи.

У найзагальнішому вигляді поняття «структура» тлумачиться *як внутрішній устрій, просторова побудова будь-чого*. У науковій літературі

зустрічається значна кількість різноманітних визначень цього поняття, але у всіх визначеннях присутні такі **атрибути структури**:

- елементи;
- зв'язки між елементами, які визначаються метою функціонування системи та виконуваними нею функціями;
- незмінність зв'язків між елементами у часі (інваріантність).

Атрибут (у філософії) — необхідна, суттєва, невід'ємна властивість предмета або явища (на відміну від його скороминущих, випадкових станів).

Структура системи — це сукупність необхідних і достатніх для досягнення цілей відношень (зв'язків) між її **компонентами**. Структура системи характеризує упорядкованість її компонентів і зв'язків.

Компонентами системи можуть бути елементи і підсистеми. Поділ системи на окремі елементи й підсистеми залежить від розміру та складності системи, її призначення, особливостей функціонування (або дослідження).

Елемент системи — найпростіша складова частина системи, яку умовно розглядають як неподільну.

Підсистема системи — складова частина системи, до складу якої входять певні елементи, тобто підсистема системи складається з елементів.

У складних системах у структурі відображаються не всі компоненти та зв'язки між ними, а лише найсуттєвіші, що мало змінюються у поточному функціонуванні системи, забезпечують її існування та основні властивості.

Зв'язок — це співвідношення між компонентами системи, засновані на взаємозалежності і взаємозумовленості. Поняття «зв'язок» характеризує виникнення й збереження цілісності та властивостей системи.

Зв'язки між компонентами системи класифікуються за такими ознаками:

- за напрямом — спрямовані й неспрямовані зв'язки;
- за силою — сильні та слабкі зв'язки;
- за характером (видом) — зв'язки підпорядкування, породження (генетичні), рівноправні (байдужі), управління;
- за місцем розташування: внутрішні й зовнішні зв'язки;
- за спрямованістю процесів у системі в цілому чи в окремих її підсистемах: прямі та зворотні зв'язки.

Зв'язки в конкретних системах можуть бути одночасно охарактеризовані за кількома з названих ознак.

Атрибут «інваріантність» дозволяє розмежувати поняття «система» та «структура».

Інваріантність (від лат. *invarians* або *invariantis* «незмінюваний») — незмінність, незалежність від деяких умов; постійність при яких-небудь перетвореннях, при переході до нових умов.

Структурні зв'язки відносно незалежні від компонентів і можуть виступати як інваріант при переході від однієї системи до іншої, переносючи закономірності, виявлені й відбиті у структурі однієї з них, на інші.

Структура системи економічної безпеки підприємства — це стійка упорядкованість елементів, зв'язків та відносин між ними, що визначаються метою функціонування системи та виконуваними нею функціями, залишаються незмінними при виконанні системою її функцій у різних режимах функціонування системи.

Структура системи економічної безпеки підприємства визначає її конфігурацію (або дизайн).

Структуру системи економічної безпеки підприємства можна визначити за різними **підходами**: функціональним, об'єктно-суб'єктним та процесним. Процесний підхід є найменш розробленим серед цих підходів.

За функціональним підходом у структурі системи економічної безпеки підприємства виділяються функціональні підсистеми.

Функціональні підсистеми у структурі системи економічної безпеки підприємства виділяються так само, як функціональні підсистеми у системі управління підприємством — за ознакою однорідності виконуваних робіт.

Функціональні підсистеми у структурі системи економічної безпеки підприємства утворюються завдяки функціональному поділу безпекозабезпечувальної діяльності за видами робіт, що мають певні характеристики.

Функціональні підсистеми системи економічної безпеки кожне підприємство виділяє самостійно.

Приклади функціональних підсистем системи економічної безпеки підприємства:

- виробнича;
- ринкова (або маркетингова);
- техніко-технологічна;
- фінансова;
- інтелектуальна й кадрова;
- техніко-технологічна;
- інформаційна;
- правова.

У кожній з функціональних підсистем системи економічної безпеки підприємства є своя мета щодо її забезпечення, яка не суперечить меті функціонування системи в цілому, а конкретизує, уточнює та деталізує її відповідно до змісту функціональної підсистеми.

Так, метою

• фінансової складової системи економічної безпеки підприємства є забезпечення його платоспроможності та ефективності використання фінансових ресурсів;

- інтелектуальної й кадрової складової — захист інтелектуального потенціалу підприємства, його персоналу;
- техніко-технологічної складової — збереження стану технічної бази підприємства, який забезпечує нівелювання загроз діяльності підприємства;
- правової складової — забезпечення економічної безпеки підприємства у межах правового поля та чинного законодавства;
- інформаційної складової — забезпечення захисту інформації.

У кожній функціональній підсистемі системи економічної безпеки реалізуються її функції, але в різному обсязі. Причому, важливість тієї чи іншої функції системи економічної безпеки підприємства для кожної її функціональної підсистеми різна. Тому для кожної функціональної підсистеми у складі системи встановлюється пріоритет її функцій.

Пріоритет — це переважне право, переважне значення чогось.

Розглянемо детальніше функціональні складові системи економічної безпеки підприємства.

Фінансова складова системи економічної безпеки підприємства вважається провідною серед функціональних підсистем. Її призначенням є забезпечення фінансової стійкості та фінансової незалежності підприємства, які є важливими умовами його економічної безпеки. За ринкових умов господарювання фінанси є «двигуном», рушієм забезпечення системи економічної безпеки підприємства.

Безпеку підприємства у фінансовій діяльності забезпечує найефективніше використання ресурсів, про що свідчать значення фінансових показників — ліквідності активів, платоспроможності, рентабельності бізнесу, використання основних і оборотних коштів підприємства, структура його капіталу, ринкова вартість його цінних паперів (для акціонерних товариств) як синтетичного індикатора поточного фінансово-господарського стану підприємства і перспектив розвитку.

Забезпечення фінансової безпеки підприємства зводиться до запобігання збитків, фінансових втрат та попередження банкрутства підприємства, що може спричинити реалізація загроз діяльності підприємства.

Інтелектуальна підсистема системи економічної безпеки підприємства передбачає захист нематеріальних ресурсів підприємства та його персоналу.

Ресурси підприємства поділяються на фізичні (або матеріальні) і нематеріальні. Матеріальні ресурси (або активи) підприємства мають фізичні властивості. Традиційно до них належать засоби виробництва (земля, будівлі, споруди, устаткування, машини і механізми). В основній більшості матеріальні ресурси, що використовуються в діяльності підприємства, не є рідкісними, тому що їх можна придбати на відкритому ринку.

Нематеріальні ресурси розглядаються як сукупність знань, представлених в певній формі, що має в розпорядженні підприємство. Нематеріальні ресурси надають підприємству організаційні і правові можливості для стабільного розвитку, формування та підтримки конкурентних переваг високого рангу (пов'язаних з наявністю кваліфікованого персоналу, патентів, сучасного менеджменту, довготривалих зв'язків із споживачами, доброї репутації тощо). Найважливішою характеристикою нематеріальних ресурсів є нематеріальна форма їхнього існування.

На відміну від матеріальних нематеріальні ресурси малочутливі до імітації, тобто у своїй більшості їх не можна або дуже складно повторити або імітувати і, передусім, внаслідок того, що їм властива така якість як неозорість.

Нематеріальні ресурси поділяються на нематеріальні активи та можливості.

Нематеріальні активи підприємства — це його нематеріальні ресурси, що не мають матеріальної форми, але мають документальне оформлення. Документально підтвержене право підприємства на володіння в результаті придбання або розроблення є характерною рисою та основною ознакою нематеріальних активів. До нематеріальних активів підприємства належать, наприклад, торгові марки, ліцензії, патенти, копірайти, контракти.

Можливості підприємства — це його ресурси, що не мають матеріальної форми і документального оформлення. Можливості підприємства включають чотири складові — репутацію підприємства, репутацію вироблюваного товару, знання працівників підприємства, його корпоративну (організаційну) культуру.

До нематеріальних ресурсів підприємства належить **інтелектуальний капітал** — знання підприємства.

Знання підприємства поділяють на кодифіковані та некодифіковані.

Кодифіковані знання зафіксовані на певних носіях, це матеріалізовані знання. До них належать технології, патенти, технічне і програмне забезпечення, торгові марки, винаходи, технічні й організаційні новації, дизайн і товарні знаки, тексти тощо.

Некодифіковані знання ніде не зафіксовані, їхнім носієм є персонал підприємства: це уміння і досвід працівників, їхня освіта та підприємницькі здібності, практичні навички та творчі здібності працівників, культура праці та ставлення до справи тощо.

Можливості підприємства завжди виходять від його персоналу. Персонал підприємства забезпечує ефективність експлуатації матеріальних і нематеріальних активів. Зазвичай знання розділені між персоналом підприємства — вони спільно розробляються і використовуються. Саме персонал підприємства є джерелом ноу-хау, умінь, навичок,

підприємницьких здібностей та досвіду. Проте працівниками як джерелами знань, як найціннішим ресурсом підприємства не володіють. А ось захищати такий ресурс від незаконного запозичення, захоплення або навіть крадіжки підприємство може, що і становить головне призначення інтелектуальної складової системи економічної безпеки підприємства. Саме нематеріальні ресурси, у першу чергу, виступають об'єктом захисту у системі економічної безпеки підприємства.

Саме тому інтелектуальна складова системи економічної безпеки підприємства передбачає залучення на підприємство працівників високого інтелектуально-кваліфікаційного рівня, організацію ефективного менеджменту персоналу, а також раціональне використання його потенціалу.

Призначенням *техніко-технологічної складової* системи економічної безпеки підприємства є забезпечення технологічної незалежності підприємства, для чого здійснюється захист використовуваних технологій, технічної бази, усувається повна та зводиться до прийняттого рівня залежність підприємства від постачальників, реалізуються заходи щодо їхньої відповідності кращим аналогам (національним або світовим).

Техніко-технологічна складова системи покликана забезпечити необхідно низький рівень фізичного та морального зносу основних засобів, їхнє своєчасне оновлення та ефективне використання.

Ця складова системи пов'язана з інтелектуальною складовою системи економічної безпеки підприємства.

Правова підсистема системи економічної безпеки підприємства передбачає захист прав підприємства як суб'єкта господарювання, які надано йому законами та нормативними актами держави, а також використання на користь підприємства сприятливих змін зовнішнього правового середовища діяльності підприємства. Під зовнішнім правовим середовищем діяльності підприємства розуміють сукупність суспільно-політичних умов — від міжнародної політичної обстановки до наявної системи міжнародного і національного законодавства з усіх питань, які так чи інакше стосуються діяльності підприємства.

Правова підсистема системи економічної безпеки підприємства передбачає запобігання збитків від недоробок в юридичному забезпеченні діяльності підприємства, що тягнуть за собою фінансові та інші втрати. Такі недоробки, помилки зумовлені низькою кваліфікацією співробітників юридичної служби підприємства, недостатнім її фінансуванням, недооцінюванням керівництвом підприємства важливості кваліфікованого юридичного забезпечення діяльності, нехтуванням комплексною юридичною експертизою будь-яких планованих і здійснюваних підприємством дій на предмет їхньої відповідності вимогам чинного законодавства.

Інформаційна підсистема системи економічної безпеки підприємства передбачає захист інформації, яка використовується в діяльності підприємства, недопущення її несанкціонованого витоку і, відповідно, використання на шкоду підприємству. У її межах розробляються заходи щодо захисту комерційної таємниці підприємства, конфіденційної інформації та інформації з обмеженим доступом. Відповідні служби виконують при цьому функції, які в сукупності характеризують процес створення та захисту інформації підприємства.

Функціональні підсистеми системи економічної безпеки підприємства тісно пов'язані і певним чином перетинаються між собою. Йдеться, наприклад, про такі складові як інтелектуальна та техніко-технологічна, інтелектуальна та інформаційна. Тому слід визнати деяку умовність виділення функціональних складових системи.

У функціонуванні системи економічної безпеки підприємства, побудованої за функціональним підходом, на практиці **виникають певні складнощі**, які зумовлені:

- перетинанням у функціональних підсистемах робіт із забезпечення економічної безпеки з роботами, які складають зміст функціональних підсистем системи управління підприємством;
- розпорошеністю виконуваних робіт за кожною складовою між працівниками підприємства.

Складнощі у функціонуванні системи економічної безпеки підприємства, побудованої за функціональним підходом, зумовлені таким.

Функціональні підсистеми системи економічної безпеки підприємства складаються з сукупності робіт певних видів. Ці роботи часто за змістом перетинаються з роботами, які складають зміст інших функцій (підприємства або управління ним) або процесів і не мають (принаймні, на першій погляд) відношення до забезпечення економічної безпеки підприємства.

Наприклад, у маркетинговій підсистемі системи управління підприємством виконуються роботи та дії, які мають сприяти просуванню продукції (робіт, послуг) підприємства на ринку та забезпечити його діяльність необхідними матеріалами та сировиною. При створенні системи економічної безпеки підприємства до цих робіт та дій мають додатися роботи із захисту маркетингової діяльності підприємства. Чітко розділити ці види робіт та дій достатньо складно, що видно з такої ситуації.

Працівники відділу маркетингу мають знайти надійних постачальників, які поставляють якісну продукцію за прийнятною ціною та ще й розташовані відносно недалеко, що дозволить зекономити на транспортних витратах. Тобто працівники відділу маркетингу вибирають постачальників за певними критеріями. При цьому вони майже ніколи не

розглядають питання економічної безпеки підприємства. В той же час зміна поведінки постачальників підприємства може становити загрозу діяльності підприємства. Тому виникає запитання: хто має вирішувати завдання ліквідації або нейтралізації такої загрози? Вирішення такого завдання можна:

- покласти на працівників відділу маркетингу, що становитиме для них додаткову роботу, виконання якої необхідно певним чином стимулювати;
- покласти на працівників структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки, при тому, що навряд чи серед них є фахівці з маркетингу;
- покласти на працівників відділу маркетингу з пошуком відповідної мотивації, а контроль за вирішенням завдання — на працівників структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки;
- покласти на працівників відділу маркетингу з необхідним узгодженням прийнятих рішень (їхньою експертизою) з працівниками структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки.

У будь-якому випадку у вирішенні завдання беруть участь працівники двох відділів підприємства, а тому складно визначити відповідального з них за своєчасне визначення змін у поведінці постачальників, що може ставити загрозу діяльності підприємства.

Кожен вид робіт (або кілька видів робіт) виконує окремий працівник, який є фахівцем з певної діяльності. Тому у функціонуванні кожної підсистеми у складі системи економічної безпеки беруть участь декілька працівників, які можуть працювати у різних структурних підрозділах підприємства. У цьому випадку може виникнути дублювання у виконанні окремих видів робіт. Щоб цього уникнути, необхідний чіткий розподіл обов'язків та відповідальності, який має бути закріплений у посадових інструкціях. Але у такому випадку залишається неясним, як бути з вирішенням завдань, які виникли за певною ситуацією і, більш того, потребують негайного вирішення. Закріплення робіт щодо забезпечення економічної безпеки за фахівцями структурних підрозділів та фахівцями структурного підрозділу з економічної безпеки спричиняє збільшення чисельності персоналу і, отже, збільшення адміністративних витрат підприємства.

Отже, побудова системи економічної безпеки підприємства за функціональним підходом у теоретичному викладі виглядає достатньо привабливо. Але у практичній діяльності виникає низка проблемних питань. Їхня наявність зовсім не означає відмову від побудови системи економічної безпеки підприємства за функціональним підходом. Ці питання свідчать лише про наявність невирішених питань при її побудові. Окремі питання можуть отримати загальне вирішення, а ось інші — потрібно

вирішувати на кожному окремому підприємстві з урахуванням його розвитку, рівня загроз, фінансового стану тощо.

5.3. Структура системи економічної безпеки підприємства за об'єктно-суб'єктним підходом

За об'єктно-суб'єктним підходом структура системи економічної безпеки підприємства становить собою сукупність об'єктів, суб'єктів та способів їхнього захисту, зв'язки та відносини між якими визначаються виконуваними системою функціями та режимом функціонування системи (рис. 5.4).

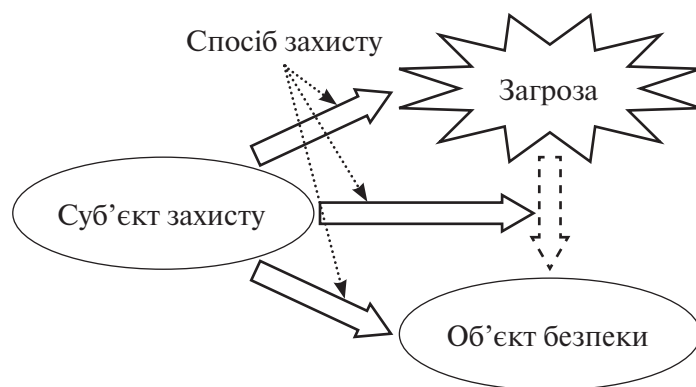


Рисунок 5.4 — Співвідношення між елементами системи економічної безпеки підприємства, побудованої за об'єктно-суб'єктним підходом

До об'єктів захисту в системі економічної безпеки підприємства належать елементи системи «підприємство», зміна стану яких через реалізацію загроз негативно позначиться на економічній безпеці підприємства.

Тобто об'єктом захисту в системі економічної безпеки підприємства є все те, що належить підприємству на правах власності (за винятком персоналу), використовується ним у діяльності та розвитку, на що спрямована безпечозабезпечувальна діяльність підприємства:

- види діяльності підприємства (виробнича, комерційна, постачальницька, управлінська та ін.);
- майно та ресурси (фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, інтелектуальні та ін.) підприємства;
- комерційна таємниця, конфіденційна інформація, інтелектуальна власність;
- персонал, у тому числі керівники підприємства;

- репутація підприємства;
- інтереси підприємства;
- співробітники підприємства, які володіють комерційною таємницею;
- структурні підрозділи та служби підприємства.

До об'єктів захисту в системі економічної безпеки підприємства, перш за все, належать **активи підприємства** — сукупність майна та коштів, що належать підприємству та контролюються ним, в які вкладені кошти власників (власність підприємства, цінні папери, товарно-матеріальні цінності, основні засоби, фінансові інвестиції, вкладені в інші підприємства, власні патенти, винаходи, ноу-хау, права користування землею та природними ресурсами, будь-яка інша власність, яку можна використати для ведення підприємницької діяльності) (рис. 5.5).

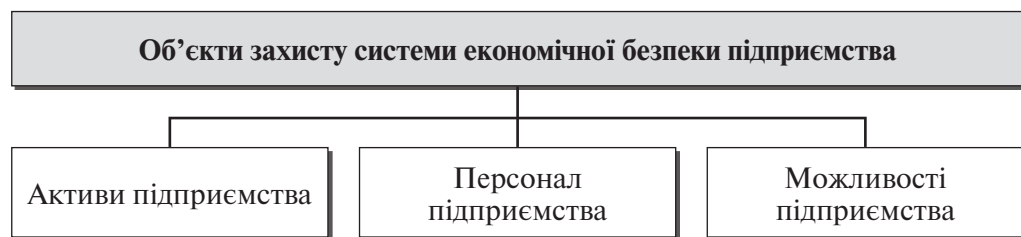


Рисунок 5.5 — Об'єкти захисту системи економічної безпеки підприємства

В активах підприємства вирізняють матеріальні, фінансові та нематеріальні активи, елементи яких є об'єктами захисту у системі економічної безпеки підприємства (рис. 5.6).

Вибір активів підприємства як об'єктів захисту в системі економічної безпеки підприємства зумовлений їхньою роллю у досягненні цілей діяльності підприємства. Адже саме з використанням активів підприємство здійснює свою діяльність, досягає поставлених цілей, розвивається, формує та у подальшому підтримує свою ринкову позицію, забезпечуючи конкурентоспроможність як головну характеристику результатів діяльності.

Персонал підприємства є важливим об'єктом захисту в системі економічної безпеки підприємства з таких причин.

По-перше, активи підприємства використовуються за допомогою умінь та професійних навичок працівників, без них не можуть бути створені та ефективно використані знання підприємства. Знання працівників (некодифіковані знання підприємства) дуже різноманітні. До них належать власне знання, досвід, навички, вміння, здібності та творчі здатності, компетенції (у тому числі чіткі) працівників, відносини з клієнтами (клієнтела), корпоративна культура (переконання, способи мислення, моральні цінності, лояльність персоналу, традиції, правила поведінки), якість менеджменту.



Рисунок 5.6 — Активи підприємства, що можуть бути об'єктами захисту у системі економічної безпеки підприємства

По-друге, економічна безпека підприємства забезпечується діями всіх його фахівців, які можуть формально виконувати всі заздалегідь прописані дії, а можуть при певному ставленні використати для цього повною мірою свої знання, уміння, навички та здібності. Причому, використати їх силоміць не спроможний ніякий, навіть найсуворіший керівник, їх може використати добровільно лише сам фахівець. Не враховувати це, як мінімум, неправильно.

Можливості підприємства не мають ані матеріальної форми, ані вартості, ані документального оформлення. Саме можливості підприємства визначають його спроможність застосовувати матеріальні, фінансові і нематеріальні активи, а також створювати такі умови роботи носіїв чіткої компетенції, за яких вони будуть виконувати їх на користь підприємства.

До можливостей підприємства належать його репутація та репутація продукції, що випускається, знання про взаємозв'язки та взаємовідносини з суб'єктами зовнішнього середовища (зокрема, споживачами та постачальниками), ринкова позиція підприємства, яка визначає міру визнання результатів діяльності підприємства на ринку.

Значення об'єктів захисту залежить від тієї ролі, яку вони відіграють у діяльності підприємства.

Наприклад, для підприємств, що випускають високотехнологічну продукцію для «закритих» ринків (ринків, де споживач заздалегідь відомий), найважливішими об'єктами захисту є права власності (свідоцтва на володіння, торгові марки, ліцензії, патенти, технічне та програмне забезпечення) та технології. Для підприємств, що випускають продукцію широкого вжитку, об'єктами захисту можуть стати відносини з клієнтами (клієнтський капітал або клієнтела), корпоративна культура, репутація підприємства та продукції, ринкова позиція.

Вибір об'єктів захисту залежить від впливу кількох чинників, найважливіші з яких надано на рис. 5.7.

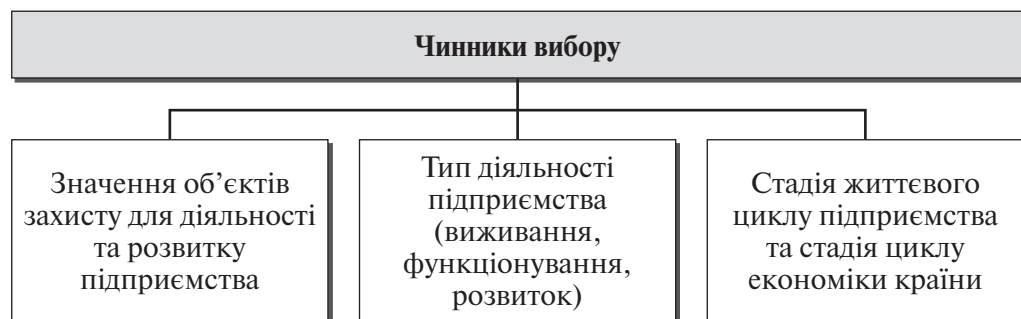


Рисунок 5.7 — Найважливіші чинники вибору об'єктів захисту у системі економічної безпеки підприємства

Надання переваги у захисті певних об'єктів у кожний конкретний момент часу зовсім не означає, що інші об'єкти мають менше значення. Адже значення об'єктів захисту в системі економічної безпеки підприємства постійно змінюється, оскільки змінюються умови діяльності підприємства, сама діяльність, змінюється склад чинників, які впливають на забезпечення економічної безпеки підприємства.

Отже, об'єкти захисту в системі економічної безпеки підприємства різноманітні. Але численність об'єктів захисту не є чинником, що ускладнює побудову системи економічної безпеки підприємства. Ускладнюючим чинником є взаємозв'язок та взаємозалежність стану об'єктів захисту. Адже об'єкти захисту в системі економічної безпеки

підприємства пов'язані завдяки тому, що є елементами підприємства як системи. Пов'язаність об'єктів захисту в системі економічної безпеки підприємства може мати різний характер, а інтенсивність зв'язків між ними може бути різною — від високої до незначної. Наприклад, негативна зміна стану такого об'єкта захисту як «виробниче устаткування і механізми» через моральний або фізичний знос, неякісне поточне технічне обслуговування чи його неефективне використання через низький рівень організації виробництва спроможна суттєво вплинути на якість продукції і, відповідно, на стан таких об'єктів захисту як «репутація продукції» або «ринкова позиція» навіть тоді, коли яких-небудь підстав для зміни безпосередньо їхнього стану немає. Тобто, стан об'єкта захисту або його використання можуть змінитися не лише через реалізацію загроз, але й через зміну стану або використання інших об'єктів захисту внаслідок реалізації загроз саме цим об'єктам. Тому кожне конкретне підприємство при побудові системи економічної безпеки за об'єктно-суб'єктним підходом має виявити не лише першочергові об'єкти захисту, на яких має бути сконцентрована увага у системі економічної безпеки, а й ті об'єкти захисту, зміна стану яких спроможна суттєво вплинути на першочергові об'єкти захисту.

Кожен об'єкт захисту системи економічної безпеки підприємства має бути персоніфікованим, для чого необхідно визначити суб'єкти захисту — структурний підрозділ підприємства, що несе відповідальність за його безпеку, та фахівці такого підрозділу.

Наприклад, майже для будь-якого підприємства важливим об'єктом захисту є його ринкова позиція. Її погіршення чи то внаслідок зміни стану інших об'єктів захисту, чи то реалізації конкретно на неї спрямованих загроз може суттєво позначитися на економічній безпеці підприємства. З'ясування, чому так сталося, може бути безплідним, якщо відсутня персоніфікація об'єкта захисту «ринкова позиція підприємства». Так, у формуванні та підтримуванні ринкової позиції підприємства беруть участь практично всі структурні підрозділи підприємства, але конкретно відповідати за її захист поряд зі структурним підрозділом з економічної безпеки має конкретний структурний підрозділ або конкретна посадова особа, що має бути відображено в їхній компетенції та зафіксовано у документарній формі.

Суб'єкти захисту у системі економічної безпеки підприємства визначають, виконують та координують різноманітні заходи із захисту об'єктів, що перебувають у сфері їхньої відповідальності. ***Суб'єкти захисту є центральним та найскладнішим елементом системи економічної безпеки підприємства.*** Адже безпекозабезпечувальна діяльність визначається і особливостями об'єкта захисту, і станом комунікаційного менеджменту

на підприємстві, і наявними можливостями та ресурсами для виконання заходів із захисту об'єктів.

Стосовно суб'єктів захисту системи економічної безпеки підприємства поки ще немає одностайності думок. Незважаючи на це, існують окремі позиції, щодо змісту яких думки дослідників сходяться.

Суб'єкт захисту у системі економічної безпеки підприємства — це посадова особа підприємства або його структурний підрозділ, а також суб'єкти інституційного середовища діяльності підприємства, які забезпечують захист відповідного об'єкта.

Суб'єкти захисту у системі економічної безпеки підприємства поділяються на зовнішні та внутрішні (рис. 5.8).



Рисунок 5.8 — Суб'єкти захисту у системі економічної безпеки підприємства

До внутрішніх суб'єктів захисту у системі економічної безпеки підприємства належать ті, які входять у структуру підприємства і вирішують завдання щодо забезпечення його економічної безпеки: структурний підрозділ з економічної безпеки, а також увесь персонал підприємства, який відповідає за його безпеку.

До зовнішніх суб'єктів захисту у системі економічної безпеки підприємства належать ті, що знаходяться за межами підприємства і не є підлеглими його керівництву: перш за все, держава в особі відповідних державних установ, що керуються у своїй діяльності формальними інституціями (законами та іншими нормативними актами), виконавчі органи влади, судові органи, державні інституції, правоохоронні органи.

Наприклад, важливими зовнішніми суб'єктами захисту об'єктів системи економічної безпеки підприємства є такі:

- Антимонопольний комітет України, до компетенції якого, поміж інших, належить забезпечення державного захисту конкуренції у підприємницькій діяльності;
- Судова система, до якої підприємство може звернутися за захистом своїх порушених прав.

Гарантувати захищеність конкретного об'єкта системи економічної безпеки підприємства ані внутрішні, ані зовнішні суб'єкти захисту не можуть. Вони навіть не завжди можуть забезпечити захист об'єктів системи економічної безпеки підприємства через різні причини.

Способи захисту є елементом тріади «об'єкти — суб'єкти — способи», що становить базис системи економічної безпеки підприємства, побудованої за об'єктно-суб'єктним підходом (див. рис. 5.4).

У загальному сенсі спосіб розглядається як дія або система дій, які застосовуються при виконанні якої-небудь роботи, вирішенні певного завдання, досягненні поставленої мети.

Спосіб захисту як елемент структури системи економічної безпеки підприємства — це дія або система дій, які застосовуються для убезпечення об'єкта безпеки або його використання, якщо є висока ймовірність реалізації реальної загрози об'єкту, або через реалізацію загрози розпочалися зміни негативного характеру в об'єкті захисту.

Забезпечення економічної безпеки підприємства є предметом безпекозабезпечувальної діяльності підприємства і тому докладно розглянуте у розділі 12.

Висновки та узагальнення

Будь-яке явище або об'єкт у науці розглядається з використанням одного з чотирьох загальнометодологічних підходів або їхнього спільного використання: системного, функціонального, процесного або ситуаційного. Кожен з підходів відображає певний аспект, ракурс, позицію, які визначають його скерованість відносно мети застосування.

Призначенням системи економічної безпеки підприємства є відображення організаційних стосунків, які відображають логіку поведінки суб'єктів захисту окремих об'єктів безпеки. Система економічної безпеки підприємства — це сукупність певних елементів (об'єкт та суб'єкт економічної безпеки, способи та засоби її забезпечення, які визначено у концепції економічної безпеки підприємства), які перебувають у взаємному причинно-наслідковому зв'язку і створюють загальне цілісне

уявлення про економічну безпеку підприємства. Створення системи економічної безпеки підприємства ґрунтується на певних принципах. Призначення та внутрішні характеристики системи економічної безпеки підприємства найбільш повно розкриваються у виконуваних нею функціях.

Структура є найважливішою характеристикою будь-якої системи. Структура системи економічної безпеки підприємства — це стійка упорядкованість компонентів, зв'язків та відносин між ними, що визначаються метою функціонування системи та виконуваними нею функціями, які залишаються незмінними при виконанні системою її функцій у різних режимах функціонування системи.

Структуру системи економічної безпеки підприємства можна визначити за функціональним та об'єктно-суб'єктним підходами.

За функціональним підходом у системі економічної безпеки підприємства виділяють функціональні підсистеми, в кожній з яких є своя мета щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, яка не суперечить меті функціонування системи в цілому, а конкретизує, уточнює та деталізує її відповідно до змісту функціональної підсистеми. Побудова системи економічної безпеки підприємства за функціональним підходом у теоретичному викладі виглядає достатньо привабливо. Але у практиці безпекозабезпечувальної діяльності підприємства виникає низка проблемних питань.

За об'єктно-суб'єктним підходом структура системи економічної безпеки підприємства становить собою сукупність об'єктів, суб'єктів та способів їхнього захисту, зв'язки та відносини між якими визначаються виконуваними системою функціями та режимом функціонування системи.

Об'єктом захисту в системі економічної безпеки підприємства є будь-який елемент системи «підприємство», зміна стану та використання якого через реалізацію загроз елементові негативно позначиться на економічній безпеці підприємства. Об'єкти захисту в системі економічної безпеки підприємства достатньо численні і пов'язані між собою.

Суб'єкт захисту у системі економічної безпеки підприємства — це його посадова особа або структурний підрозділ (внутрішні суб'єкти), а також суб'єкти інституційного середовища діяльності підприємства (зовнішні суб'єкти), які забезпечують захист відповідного об'єкта.

Спосіб захисту як елемент структури системи економічної безпеки підприємства — це дія або система дій, які застосовуються для забезпечення об'єкта безпеки або його використання, якщо є висока ймовірність реалізації реальної загрози об'єкту, або через реалізацію загрози розпочалися зміни негативного характеру в об'єкті захисту.

Контрольні питання

1. Які є основні загальнометодологічні підходи? Які є основні риси кожного з них?
2. Якими є відмітні риси системного підходу?
3. Як тлумачиться зміст поняття «система економічної безпеки підприємства»?
4. Які існують принципи побудови системи економічної безпеки підприємства?
5. Що собою становить функція системи економічної безпеки підприємства?
6. Які є основні функції системи економічної безпеки підприємства?
7. Що собою становить структура системи економічної безпеки підприємства?
8. Які переваги та обмеження властиві кожному з підходів до визначення структури системи економічної безпеки підприємства?
9. Якими є приклади функціональних підсистем системи економічної безпеки підприємства?
10. Які існують цілі щодо забезпечення економічної безпеки підприємства?
11. Що собою становить структура системи економічної безпеки підприємства за об'єктно-суб'єктним підходом?
12. Що собою становить об'єкт захисту в системі економічної безпеки підприємства, побудованої за об'єктно-суб'єктним підходом?
13. Якими є типові об'єкти захисту системи економічної безпеки підприємства, побудованої за об'єктно-суб'єктним підходом?
14. Чому персонал підприємства є важливим об'єктом захисту в системі економічної безпеки підприємства, побудованої за об'єктно-суб'єктним підходом?
15. Чому можливості підприємства є важливим об'єктом захисту в системі економічної безпеки підприємства, побудованої за об'єктно-суб'єктним підходом?
16. Які чинники впливають на вибір об'єктів захисту в системі економічної безпеки підприємства, побудованої за об'єктно-суб'єктним підходом?
17. Що ускладнює побудову системи економічної безпеки підприємства за об'єктно-суб'єктним підходом?
18. Що собою становить суб'єкт захисту в системі економічної безпеки підприємства, побудованої за об'єктно-суб'єктним підходом?
19. Назвіть зовнішніх та внутрішніх суб'єктів захисту в системі економічної безпеки підприємства, побудованої за об'єктно-суб'єктним підходом. Приведіть приклади зовнішніх та внутрішніх суб'єктів захисту.

20. Що собою становить спосіб захисту в системі економічної безпеки підприємства, побудованої за об'єктно-суб'єктивним підходом?

Практичні завдання

1. Підприємство середнього розміру виробляє продукти харчування широкого вжитку для регіонального ринку за технологіями, що є добре відомими. При формуванні системи економічної безпеки підприємства її розробники до функцій системи поряд з такими як моніторинг, аналітична функція, протидія рейдерству включили контррозвідальну та розвідальну діяльність. Наскільки, на Вашу думку, включення таких функцій є доцільним? Обґрунтуйте свою думку.

2. При обговоренні проекту системи економічної безпеки підприємства на науково-технічній нараді у директора до складу функцій системи запропоновано віднести охоронну функцію, в межах якої відділ економічної безпеки має забезпечувати збереження товарно-матеріальних цінностей підприємства, запобігати їхньому розкраданню шляхом оснащення об'єктів спостереження технічними системами безпеки (відеоспостереження, охоронна сигналізація, система контролю доступу) та здійснювати охоронний режим на підприємстві.

Надайте відповіді на запитання

Чи вважаєте Ви це доцільним?

Наведіть відповідні аргументи на обґрунтування Вашої думки.

3. Підприємство з виготовлення трикотажної продукції (спеціалізується на виробництві жіночого, чоловічого та дитячого трикотажу) нещодавно розпочало свою діяльність, але за короткий час здобуло прихильність великої кількості споживачів. Його продукція набула популярності, користується попитом завдяки якості, широкому асортименту, що надає змогу задовольняти запити різновікових категорій споживачів. Поява цього підприємства сприяла підвищенню інтенсивності конкуренції на ринку, що виявилось в діях конкурентів, у тому числі і недобросовісних. Тому на підприємстві прийнято рішення розробити систему економічної безпеки.

Надайте відповіді на запитання

Які функції системи економічної безпеки підприємства мають домінувати?

Яким чином зацікавлені особи можуть вплинути на послаблення економічної безпеки підприємства?

Яким чином у системі економічної безпеки підприємства необхідно врахувати дії зацікавлених осіб?

4. Систему економічної безпеки підприємства побудовано за об'єктно-суб'єктним підходом. Об'єктами безпеки визнано такі: використовувана технологія, кілька «найстійкіших» споживачів продукції підприємства (протягом багатьох років закупають значні обсяги продукції) та створені інформаційні бази підприємства.

Надайте відповіді на запитання

Чи зможе відділ економічної безпеки самостійно контролювати та забезпечити захист цих об'єктів безпеки?

Якщо ні, то до зони відповідальності яких структурних підрозділів мають увійти зазначені об'єкти захисту?

5. При обговоренні спільного з відділом економічної безпеки контролю та забезпечення захисту такого об'єкта як «найстійкіші» споживачі продукції підприємства начальник відділу маркетингу виступив проти участі відділу економічної безпеки, мотивуючі свою позицію відсутністю серед його співробітників фахівців з маркетингу та специфікою відносин зі споживачами (клієнтський або організаційний капітал). На його думку, співробітники відділу маркетингу можуть самі захистити такий об'єкт.

Надайте відповіді на запитання

Чи вважаєте Ви позицію начальника відділу маркетингу правильною?

Чи дійсно відділ маркетингу може самостійно забезпечити захист зазначеного об'єкта?

Чи доцільно усунути відділ економічної безпеки від забезпечення захисту такого об'єкта?

6. При розподілі відповідальності за об'єкти захисту у системі економічної безпеки машинобудівного підприємства, що випускає складну продукцію, значна частина якої поставляється на експорт, відповідальним за стан технічно складного устаткування запропоновано призначити службу головного механіка підприємства. Головний механік підприємства виступив із запереченням, мотивуючи відмову тим, що його служба не може повною мірою гарантувати безперебійну роботу устаткування, оскільки воно часто виходить з ладу через низьку кваліфікацію виробничих робітників, їхнє недбале ставлення до стану устаткування та часті випадки порушення правил його експлуатації. Головний механік підприємства запропонував відповідальність за стан технічно складного устаткування покласти на керівників виробничих підрозділів, адже саме

в їхній компетенції перебуває контроль за дотриманням правил експлуатації устаткування.

Надайте відповіді на запитання

Чи поділяєте Ви думку головного механіка підприємства?

Який структурний підрозділ підприємства має нести відповідальність за стан технічно складного устаткування?

Чи є інші варіанти визначення відповідального за стан технічно складного устаткування саме у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства?

Використана література

Економічна безпека підприємств, організацій та установ : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. та ін. К. : Всеукр. асоц. видавців «Правова єдність», 2009. 544 с.

Економічна безпека підприємства. Методичні вказівки до практичних занять для студентів спеціальності 051 «Економіка» денної форми навчання / Укладачі: Ж. В. Дерій, Т. І. Зосименко. Чернігів : ЧНТУ, 2017. — 59 с.

Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління: монографія. Львів : «Ліга-Прес», 2012. 256 с.

Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків: Мачулін, 2016. 504 с.

Отенко І. П., Іващенко Г. А., Воронков Д. К. Економічна безпека підприємства: навч. посібн. Харків : ХНЕУ, 2012. 251 с.

Управління фінансово-економічною безпекою: підручник / Г. В. Козаченко, С. В. Онищенко, Т. М. Завора; за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 521 с.

Рекомендована література

Економічна безпека підприємства: електронний навч. посіб. / Уклад. М. І. Небава, Ю. В. Міронова. Вінниця: ВНТУ, 2017. 75 с. URL : http://posibnyky.vntu.edu.ua/ekon_bezp_Nebava/rozd1.html#ch1

Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків: Мачулін, 2016. 504 с.

Управління фінансово-економічною безпекою: підручник / Г. В. Козаченко, С. В. Онищенко, Т. М. Завора; за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 521 с.

Тема 6

Концепція розроблення, статус, детермінанти та режими функціонування системи економічної безпеки підприємства

- 6.1. Концепція розроблення системи економічної безпеки підприємства
- 6.2. Детермінанти системи економічної безпеки підприємства
- 6.3. Режими функціонування системи економічної безпеки підприємства
- 6.4. Статус системи економічної безпеки підприємства у системі управління підприємством

Ключові терміни та поняття: система економічної безпеки підприємства, концепція, розроблення, детермінанти, режим функціонування, система управління підприємством, статус системи економічної безпеки підприємства (надсистема, підсистема), безпекоорієнтоване мислення персоналу.

За результатами вивчення теми студент має:

- ЗНАТИ** ▶ Зміст концепції розроблення системи економічної безпеки підприємства
- ▶ Детермінанти системи економічної безпеки підприємства
 - ▶ Режими функціонування системи економічної безпеки підприємства
 - ▶ Способи імплементації системи економічної безпеки підприємства до системи управління підприємством
 - ▶ Переваги та обмеження системи економічної безпеки підприємства як підсистеми та надсистеми у системі управління підприємством
- ВМІТИ** ▶ Сформулювати концепцію розроблення системи економічної безпеки підприємства
- ▶ Визначити детермінанти при розробленні системи економічної безпеки підприємства
 - ▶ Вибрати режими функціонування системи економічної безпеки підприємства
 - ▶ Визначити статус системи економічної безпеки підприємства у системі управління підприємством

6.1. Концепція розроблення системи економічної безпеки підприємства

Кожне підприємство самостійно розробляє свою систему економічної безпеки, для чого потрібна відповідна концепція.

Концепція — це система поглядів, те або інше розуміння явищ і процесів; єдиний, визначальний задум, провідна думка.

Головне призначення концепції полягає в інтеграції певного масиву знання, у прагненні використувувати його для пояснення, пошуку закономірностей. Проходячи через горнило перевірки фактами, концепція уточнюється як за змістом, так і з погляду її пізнавальних меж. Вона може й не витримати випробування практикою і бути знехтуваною. Особливо часто це відбувається на тих етапах розвитку науки, коли потреба у поясненні об'єктів зумовлює виникнення безлічі концептуальних підходів, які інтегрують знання і дають більш-менш коректні пояснення.

Концепція відрізняється від теорії своєю незавершеністю та недостатньою верифікованістю.

Верифікація (від латинської «verus» — істинний і «facere» — робити) — перевірка, спосіб підтвердження за допомогою доказів яких-небудь теоретичних положень, алгоритмів, програм і процедур шляхом їхнього зіставлення з досвідними (еталонними або емпіричними) даними, алгоритмами і програмами.

Концепцію вважають сурогатною (несправжньою, штучною, неприродною) формою теорії.

Концепція розроблення системи економічної безпеки підприємства — це комплекс поглядів (цільових установок) на систему, яких необхідно дотримуватися при її розробленні.

Концепція розроблення системи економічної безпеки підприємства виходить з:

- вибраного атрибуту економічної безпеки підприємства (умова діяльності підприємства, його стан, що описується певними параметрами, потреба підприємства);
- прийнятого підходу до тлумачення змісту поняття «економічна безпека підприємства» (захисний, ресурсний, гармонізаційний, діяльнісний);
- використовуваного підходу до структури системи (функціональний або об'єктно-суб'єктний підходи).

Концепція розроблення системи економічної безпеки підприємства містить:

- функції системи (залежно від розміру та діяльності підприємства);
- детермінанти системи;

- режими функціонування системи (залежно від розміру та діяльності підприємства);
- найбільш прийнятні способи захисту діяльності підприємства;
- опис статусу системи економічної безпеки підприємства у системі управління підприємством (підсистема системи управління підприємством або надсистема у цій системі).

Найчастіше концепція розроблення системи економічної безпеки підприємства виходить з визнання економічної безпеки важливою умовою його діяльності і захисного підходу до тлумачення змісту поняття «економічна безпека підприємства».

Для того, щоб система економічної безпеки підприємства була дієвою, тобто виконувала свої функції, її необхідно розробляти у певній послідовності, яку визначено відповідною концепцією (рис. 6.1).

Отже, розроблення системи економічної безпеки підприємства має виходити з визначення її структури, функцій та характеристик, а також інструментарію, що забезпечує функціонування системи. Ці компоненти системи економічної безпеки підприємства, у свою чергу, зумовлені вибраним підходом до тлумачення змісту поняття «економічна безпека підприємства», а також атрибутом цього поняття. Саме ці положення мають знайти опис у концепції розроблення системи економічної безпеки підприємства.

6.2. Детермінанти системи економічної безпеки підприємства

Розроблення системи економічної безпеки підприємства є складним завданням безпекозабезпечувальної діяльності підприємства. Результативність його вирішення в подальшому значною мірою впливатиме на виконання системою її призначення — убезпечення діяльності підприємства та дотримання певного заданого рівня його економічної безпеки.

Універсальної системи економічної безпеки підприємства, як і концепції її розроблення, не існує, адже підприємства дуже різноманітні.

Розроблення системи економічної безпеки підприємства — це не комплекс механістичних операцій, а творча діяльність. Кожне підприємство має спочатку сформулювати концепцію розроблення системи економічної безпеки підприємства, потім згідно неї — систему відповідно до:

- особливостей діяльності підприємства (вид діяльності, розмір, продукція, що випускається, склад об'єктів захисту та ін.);
- особливостей зовнішнього середовища діяльності підприємства (інтенсивність конкуренції на ринку, де представлена продукція підприємства, міра ворожості (або агресивності) зовнішнього середовища та ін.).



Рисунок 6.1 — Послідовність розроблення системи економічної безпеки підприємства відповідно до його концепції

Система економічної безпеки будь-якого підприємства універсальна лише за призначенням — убезпечення діяльності підприємства. До деякої міри універсальними є правила формування концепції розроблення системи економічної безпеки підприємства (див. пп. 6.1).

Система економічної безпеки конкретного підприємства розробляється під впливом чинників та стійких характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства, які називаються її *детермінантами* (рис. 6.2). Саме їхній вплив безпосередньо визначає

структуру, складність, режим функціонування системи економічної безпеки та її місце у системі управління підприємством.

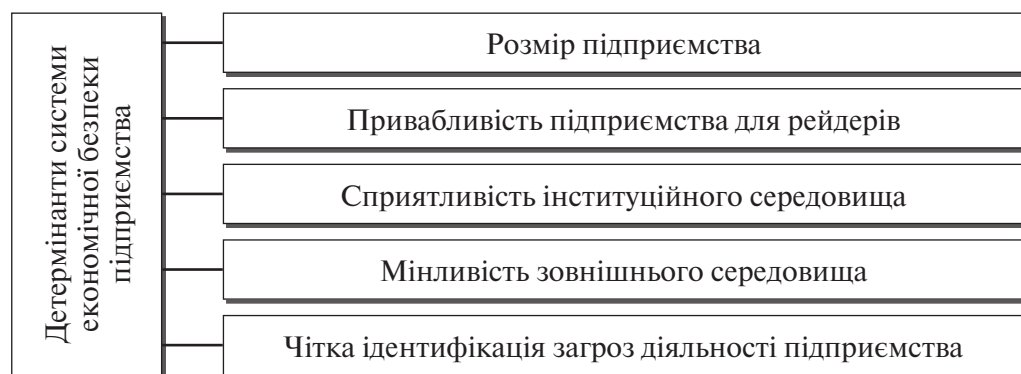


Рисунок 6.2 — Детермінанти системи економічної безпеки підприємства

Розмір підприємства є ваговою детермінантою системи економічної безпеки підприємства. Ця детермінанта визначає масштаб та структуру системи: чим більш великим є підприємство, тим, з одного боку, більш значимими є його можливості та ресурси. Але, з іншого боку, виникають специфічні ризики і додаткові загрози. І якщо на малих підприємствах дуже часто система економічної безпеки підприємства як така відсутня, оскільки завдання забезпечення економічної безпеки вирішується фрагментарно, як правило, керівництвом (або власниками) підприємства, то для великого підприємства сукупність завдань стосовно забезпечення економічної безпеки виконується спеціалізованим структурним підрозділом, який підпорядковується керівництву підприємства або його власникам.

Види системи економічної безпеки підприємства залежно від його розміру показано на рис. 6.3.

Примітивна система економічної безпеки підприємства характерна для малих та середніх підприємств, де підрозділи або посадові особи, до функцій яких належить забезпечення економічної безпеки, відсутні, а завдання її забезпечення явно не виписано. Зі зростанням розміру підприємства, збільшенням обсягів його діяльності відповідно зростає потреба в убезпеченні діяльності.

Для середніх за розміром підприємств характерна переважно *проста система економічної безпеки підприємства з реактивним реагуванням* на найсерйозніші загрози діяльності підприємства.

Реактивне реагування означає, що безпекозабезпечувальні дії на підприємстві починають здійснюватися лише тоді, коли загрози його діяльності остаточно сформувалися (результат фази становлення загрози) (див. рис. 3.7). Несприятливі сценарії реалізації загрози діяльності

підприємства мають загальний опис. Часто замість пошуку відповіді на запитання «що робити?» керівництво підприємства займається питанням «хто винен?». Пошук винних замінює концентрацію на пошуках способів нейтралізації якщо не загрози, так її наслідків.

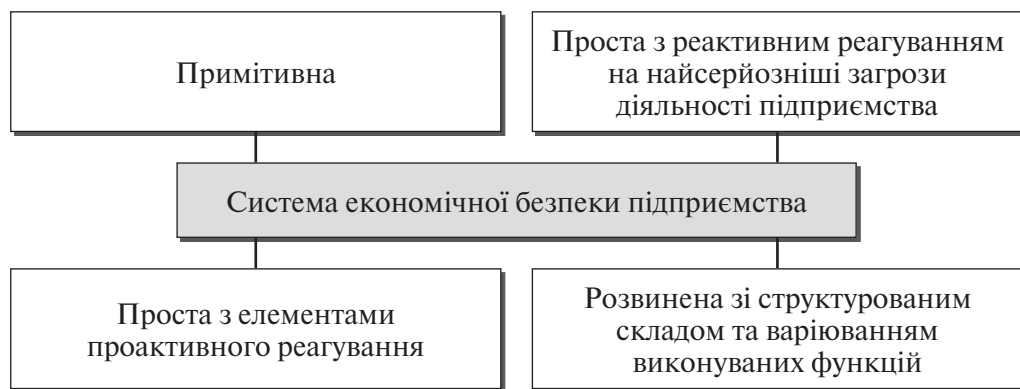


Рисунок 6.3 — Види системи економічної безпеки підприємства залежно від його розміру

Як правило, на середніх за розміром підприємствах забезпеченням економічної безпеки займається окрема посадова особа або таке питання віддається на аутсорсинг. З ускладненням діяльності підприємства середнього розміру у простій системі економічної безпеки підприємства виникають (спонтанно або усвідомлено) елементи проактивного реагування. У такому випадку створюється окремий структурний підрозділ з економічної безпеки, підпорядкований керівнику підприємства або його власникам. *Проста система економічної безпеки підприємства з елементами проактивного реагування* не лише забезпечує проактивне випереджальне реагування на загрози та ризики у внутрішньому та зовнішньому середовищі, але й їхнє прогнозування.

Проактивне реагування означає, що безпекозабезпечувальні дії на підприємстві починають здійснюватися вже на початку етапу актуалізації загроз його діяльності (див. рис. 3.7).

Розвинена система економічної безпеки підприємства є розгалуженою, в ній виконуються практично всі функції з числа зазначених у пп. 5.2. Особлива увага приділяється веденню конкурентної розвідки, контррозвідки, співпраці з державними та недержавними суб'єктами, які забезпечують економічну безпеку підприємства. Розвинена система економічної безпеки підприємства характерна для великих підприємств та інтегрованих структур.

Отже, структурованість і, відповідно, складність системи економічної безпеки підприємства залежно від розміру підприємства виходять з

припущення, що кількість загроз економічній безпеці підприємства в цілому зростає лінійно зі зростанням розміру підприємства. Але принципово залежність складності системи економічної безпеки підприємства від розміру підприємства не можна визнати чіткою. Безумовно, у загальному випадку масштаб та складність системи економічної безпеки підприємства лінійно залежать від розміру підприємства, але така залежність насправді є складнішою.

Вагомою детермінантою системи економічної безпеки підприємства є його **привабливість**. Головною причиною вибору цієї детермінанти є поширення у вітчизняній економіці явища рейдерства, яке представляє собою замовлення або (та) організацію нападу на підприємство, установу, організацію з метою його захоплення, яке здійснене організованою групою осіб. Рейдерство суттєво ускладнює діяльність суб'єктів господарювання, а також призводить до виникнення загроз економічній безпеці підприємства.

Основними чинниками, під впливом яких формується привабливість підприємства, є такі:

- високі фінансові результати;
- непропорційно малий статутний фонд підприємства;
- наявність майна з високою ринковою вартістю та альтернативним використанням;
 - рентабельний вид економічної діяльності;
 - висока ринкова вартість запасів та основних засобів;
 - гарантовано високий попит на продукцію підприємства;
 - статус суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності та присутність на зарубіжних ринках;
 - наявність унікальних нематеріальних активів та ресурсів;
 - привабливе місце розташування (наприклад, у центрі міста або поряд із залізничними під'їзними шляхами та ін.).

З урахуванням цих чинників можна експертним шляхом визначити міру привабливості конкретного підприємства для потенційних рейдерів. Очевидно, що чим привабливішим є підприємство для рейдерів, тим активніше мають використовуватися у системі економічної безпеки підприємства елементи проактивного реагування, тим повнішим має бути обсяг виконання такої функції системи економічної безпеки підприємства, як протидія рейдерству. Зворотна залежність теж справедлива: за умов низької привабливості підприємства для рейдерів така функція системи економічної безпеки підприємства, як протидія рейдерству, не є актуальною.

Впливовою детермінантою системи економічної безпеки підприємства є **сприятливість інституційного середовища**.

Інституційне середовище діяльності підприємства становить собою сукупність базових політичних, соціальних та юридичних правил, що формують базис для виконання економічних функцій виробництва, розподілу та обміну, які неухильно мають виконуватися всіма учасниками ринкових відносин.

Вплив інституційного середовища на діяльність підприємства є комплексним, оскільки інституційне середовище:

- визначає необхідний рівень трансакційних витрат підприємства. Трансакційні витрати у загальному сенсі становлять собою витрати підприємства на взаємодію з різних питань із суб'єктами зовнішнього середовища. Прикладом трансакційних витрат підприємства є витрати на утримання юридичної служби, на рекламу, на укладання контрактів (договорів) з бізнес-партнерами та ін. Розвинене інституційне середовище сприяє якщо й не мінімізації трансакційних витрат, то, принаймні, усталеності їхньої величини, дозволяє збільшити міру їхньої прогнозованості. І навпаки, нерозвинене інституційне середовище призводить до зростання трансакційних витрат як ціни взаємодії підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища;

- прямо визначає рівень захисту інтересів та прав підприємства державними агентами. У розвиненому інституційному середовищі передбачається, що існує сукупність державних агентів, які займаються регулюванням відносин учасників ринку і можуть стати на захист інтересів підприємства у разі їхнього порушення. Розвинене інституційне середовище дозволяє підприємству офіційно перекласти частину завдань та функцій щодо забезпечення економічної безпеки на державні органи (судову владу, органи правопорядку, органи антимонопольного регулювання тощо). У такій ситуації підприємство може собі дозволити мати менш розвинену систему економічної безпеки підприємства без втрати економічної безпеки. Якщо інституційне середовище нерозвинене, то підприємство вимушено самостійно захищати свої інтереси та права, що зумовлює високу складність системи економічної безпеки підприємства, її функціонування у посиленому режимі та високі витрати на утримання структурного підрозділу з економічної безпеки. Відповідно, підприємству потрібна складна система економічної безпеки, що виконує, у тому числі і ті функції, які зазвичай у ринковій економіці мають виконувати суб'єкти інституційного середовища.

Отже, **інституційне середовище** має надавати підприємству можливість законним шляхом відстоювати свої інтереси та права у співпраці із суб'єктами зовнішнього середовища, у тому числі з органами державної влади для забезпечення балансу інтересів підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища. При відсутності такої можливості складно забезпечити економічну безпеку підприємства.

Важливою детермінантою системи економічної безпеки підприємства є *зовнішнє середовище підприємства*, яке не можна ототожнювати з інституційним середовищем. Зміни у зовнішньому середовищі є різними за «шкідливістю» впливу на діяльність підприємства, її результати і, відповідно, на об'єкти захисту системи економічної безпеки та економічну безпеку підприємства в цілому. Деякі з таких змін мають характер загроз, що зумовлює необхідність змін в діяльності підприємства (його поведінці, структурі, стратегії тощо).

Для безпекозабезпечувальної діяльності підприємства особливий інтерес становлять такі характеристики зовнішнього середовища, як турбулентність та агресивність.

Турбулентність, за І. Ансоффом, є комплексною характеристикою мінливості зовнішнього середовища. Умовно турбулентність зовнішнього середовища визначається як добуток кількості змін та їхньої сили. Чим вища турбулентність зовнішнього середовища, тим гнучкішою має бути система економічної безпеки підприємства, тим більш активно має виконуватися така функція системи, як моніторинг.

Нарешті, важливою детермінантою системи економічної безпеки підприємства є *чітка ідентифікація загроз діяльності підприємства*. Наявність реальних загроз, їхня кількість та взаємозв'язок, міра активізації та ймовірність реалізації прямо впливають на розроблення системи економічної безпеки підприємства. У складі підсистем системи управління підприємством лише система економічної безпеки підприємства є майже єдиною, діяльність якої скерована на виявлення, прогнозування та своєчасну нейтралізацію загроз діяльності підприємства. Сказане не означає, що інші підсистеми системи управління підприємством взагалі не звертають увагу на загрози, але фахівці окремих функціональних підрозділів не завжди можуть оцінити вплив конкретних загроз на об'єкти захисту, що перебувають у сфері їхньої відповідальності, і, отже, економічну безпеку підприємства в цілому. Отже, чим варіативнішими та реальнішими є загрози діяльності підприємства, тим складнішою має бути система його економічної безпеки.

Ідентифікація описаних детермінант розроблення системи економічної безпеки підприємства є *перцептивною*, тобто кожну з них керівництво підприємства оцінює, виходячи з власного досвіду, кваліфікації, знань та схильності до ризику.

Детермінанти розроблення системи економічної безпеки підприємства не рівнозначні: одні з них у конкретних випадках безпекозабезпечувальної діяльності розглядаються як вирішальні, тобто домінуючі, а інші — як доповнюючі або другорядні. Роль детермінанти не постійна, вона змінюється внаслідок зміни стану зовнішнього середовища підприємства та

міри його загрозливості. Залежно від ролі детермінант для конкретного підприємства утворюється їхня певна комбінація, яка уточнює особливості розроблення системи економічної безпеки підприємства.

При домінуванні кожної з детермінант у табл. 6.1 виділено ключові об'єкти уваги при розробленні системи економічної безпеки підприємства.

Таблиця 6.1 — Особливості розроблення системи економічної безпеки підприємства при домінуванні його детермінант

Детермінанта	Особливості системи економічної безпеки підприємства (СЕБП)	Ключові об'єкти уваги
1	2	3
1. Розмір підприємства	СЕБП організована за децентралізованим, централізованим або змішаним принципом. Необхідна організація безпекозабезпечувальної діяльності у просторово відокремлених підрозділах або за стратегічними зонами господарювання. Необхідні регламенти дій посадових осіб, управлінських підрозділів підприємства, їхньої взаємодії та відповідальності за стан економічної безпеки, а також організації інформаційних потоків	Структура СЕБП, регламенти дій, взаємодії, організації інформаційних потоків
2. Привабливість підприємства	Посилена функція протидії рейдерському захопленню, активізація розвідувальної функції у контексті потенційного рейдерства. Створення багаторівневої та багатокомпонентної системи захисту майна та прав підприємства. Залучення органів державної влади, державних та недержавних охоронних структур. Необхідні відпрацьовані сценарії протидії потенційним та реальним рейдерам	Дослідження поведінки потенційних та реальних рейдерів та організацій, що спеціалізуються на цьому виді діяльності. Способи захисту майна та прав підприємства
3. Сприятливість інституційного середовища	Активна взаємодія з державними установами у виконанні функції протидії рейдерському захопленню та у захисті таких об'єктів, як права власності. Домінування способів захисту об'єктів безпеки СЕБП, які базуються на використанні законодавства	Суб'єкти інституційного середовища, у взаємодії з якими забезпечується захист об'єктів безпеки СЕБП. Способи захисту, які базуються на використанні законодавства

1	2	3
4. Мінливість зовнішнього середовища	Посилене виконання функцій моніторингу зовнішнього середовища, прогнозування його стану та аналітичної функції. Необхідні сценарії дії при актуалізації прогнозованих найбільш ймовірнісних сценаріїв зміни зовнішнього середовища	Суб'єкти зовнішнього середовища та їхня поведінка
5. Чітка ідентифікація загроз об'єктам безпеки та діяльності підприємства	Посилене виконання функцій моніторингу зовнішнього середовища, прогнозування його стану та аналітичної функції (моніторинг та аналіз життєвого циклу загроз). Прогнозування загроз щодо кожного з об'єктів безпеки та ймовірності їхньої реалізації. Необхідні способи захисту, алгоритми застосування та схеми взаємодії управлінських підрозділів при застосуванні способів захисту	Джерела загроз об'єктам безпеки та діяльності підприємства, ймовірність реалізації загроз, комбінаторика загроз та її мультиплікативний ефект, способи протидії загрозам.

Так, на великих підприємствах ключовим об'єктом уваги при розробленні системи економічної безпеки підприємства є організаційна структура підприємства, яка має надавати можливість виконувати функції системи паралельно у різних підрозділах. Це особливо важливо, якщо структурні одиниці підприємства віддалені одна від одної.

Якщо підприємство є привабливим для рейдерів, то головний акцент при розробленні системи економічної безпеки підприємства необхідно зробити на превентивній активній юридичній, фізичній та аналітичній протидії потенційним та реальним рейдерам.

При високій привабливості підприємства для реальних або потенційних рейдерів доцільна багатокomпонентна система захисту майна та прав підприємства, що містить:

- безпосередньо фізичний захист документів та майна;
- створення юридичних перешкод рейдерам;
- активну взаємодію з державними та недержавними організаціями з питань протидії рейдерству.

Якщо міра сприятливості інституційного середовища є низькою, то деякі функції та завдання його суб'єктів має прийняти на себе система економічної безпеки підприємства.

Якщо зовнішнє середовище підприємства змінюється надто швидко, то на особливу увагу заслуговують функції системи економічної безпеки підприємства, пов'язані зі збиранням, обробленням та форматуванням інформації про зовнішнє середовище, у тому числі і шляхом

розвідувальної діяльності, прогнозування та відпрацювання можливої реакції підприємства.

Стверджувати, що збирати потрібно усю інформацію, означає спрощення підходу до розроблення системи економічної безпеки підприємства, навіть незважаючи на високу динаміку змін у його зовнішньому середовищі. Потрібно певним чином диференціювати підходи до моніторингу зовнішнього середовища залежно від детермінант системи економічної безпеки.

Так, якщо йдеться про мале підприємство, нецікаве для рейдерів, тоді спостерігати необхідно зміни у певних секторах зовнішнього середовища, наприклад, зміни у державному регулюванні малого підприємництва або у настроях та побажаннях споживачів продукції підприємства.

Якщо середнє або велике підприємство, що дуже привабливе для рейдерів, діє у мінливому зовнішньому середовищі, а загрози його діяльності не можна точно ідентифікувати, тоді спостерігати зміни необхідно практично у всіх секторах зовнішнього середовища. При цьому у практиці безпекозабезпечувальної діяльності підприємства необхідно оговорити випадки як повного, так і вибіркового моніторингу змін у зовнішньому середовищі. За рахунок відпрацювання відповідних сценаріїв підприємство забезпечує готовність до змін у зовнішньому середовищі. Пріоритетами у побудові системи економічної безпеки підприємства у такій ситуації мають стати забезпечення гнучкості системи та координування діяльності інших підрозділів підприємства у реалізації сценаріїв змін в його діяльності.

Домінування детермінанти «чітка ідентифікація загроз стану та діяльності підприємства», з одного боку, означає, що у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства існують реальні загрози, а, з іншого, знання загроз, ймовірність їхньої реалізації дозволяють підприємству застосувати один з розроблених сценаріїв дій у межах системи економічної безпеки підприємства.

Зрозуміло, що домінування однієї з детермінант системи економічної безпеки підприємства є, радше, винятком, ніж загальним випадком. На практиці вплив описаних детермінант виявляється разом, причому, з різною інтенсивністю (одні детермінанти є дуже впливовими, а вплив інших є меншим), що зумовлює необхідність розгляду спільного впливу детермінант і узагальнення такого впливу на систему економічної безпеки підприємства. І тоді стосовно конкретного підприємства можливо ранжирування детермінант розроблення системи економічної безпеки підприємства і, відповідно, ключових об'єктів уваги при її розробленні.

Саме спільний вплив детермінант системи економічної безпеки підприємства визначає її масштаб, структуру, складність та режим

функціонування. Детермінанти розроблення системи економічної безпеки підприємства визначають не лише масштаб та складність системи, а й її статус в системі управління підприємством та вибір режиму функціонування системи.

6.3. Режими функціонування системи економічної безпеки підприємства

Залежно від ступеня виконання функцій система економічної безпеки підприємства може функціонувати в різних режимах.

Як вже відзначено, функція системи економічної безпеки підприємства становить собою сукупність робіт певного виду, дій та операцій, що виконуються за встановленими правилами.

В одних режимах функціонування системи економічної безпеки підприємства всі її функції виконуються у повному обсязі, тобто виконуються всі види робіт, в інших — роботи певної функції виконуються лише частково.

Режим функціонування системи економічної безпеки підприємства — це сукупність характеристик та параметрів виконання системою своїх функцій, узгодженого у просторі й часі.

Характеристику режимів функціонування системи економічної безпеки підприємства надано у табл. 6.2.

Таблиця 6.2 — Режими функціонування системи економічної безпеки підприємства (СЕБП)

Режим	Опис режиму
1	2
Індикативний	Функції СЕБП виконуються частково і час від часу (наприклад, за запитом керівництва або власників підприємства). СЕБП у повному обсязі не функціонує (час від часу виконуються в обмеженому обсязі деякі функції системи). Періодично проводиться моніторинг зовнішнього середовища, аналіз розвитку загроз не виконується. При ідентифікації реальних загроз реактивно розробляються та здійснюються заходи реагування
Спрощений	Функції СЕБП виконуються в обмеженому обсязі. Увага приділяється найявнішим загрозам, характер реагування СЕБП реактивний. Функціональний розподіл завдань у СЕБП часто відсутній

1	2
Повний	Функції СЕБП виконуються у необхідному обсязі. Визначено об'єкти захисту, реакція на загрози реактивна і проактивна. Аналізується розвиток загроз
Посилений	Функції СЕБП виконуються у повному обсязі, особлива увага приділяється функціям моніторингу, конкурентної розвідки та контррозвідки. Виділено найважливіші об'єкти захисту, щодо яких розроблено додаткові заходи захисту. Аналізується розвиток загроз діяльності підприємства. У СЕБП є заходи щодо резервування ресурсів для реагування на швидко несподівану реалізацію загроз
Надзвичайний	Функції СЕБП виконуються у повному обсязі. СЕБП проактивно реагує на активізовані загрози, координує дію підрозділів підприємства щодо забезпечення його діяльності. Резерви ресурсів для реагування на швидко несподівану актуалізацію загроз готові до використання.

Найдоцільніший та виправданий для конкретних умов діяльності підприємства режим функціонування системи економічної безпеки вибирається за результатами аналізу сукупного впливу детермінант системи.

6.4. Статус системи економічної безпеки підприємства у системі управління підприємством

Статус системи економічної безпеки підприємства визначає її місце у системі управління підприємством.

Управління підприємством в широкому розумінні розглядається як діяльність, спрямована на координацію роботи його персоналу.

Система управління підприємством становить собою комплекс взаємопов'язаних функцій підприємства, функцій управління, видів управлінської діяльності та комунікацій між ними, які спільно застосовуються з метою діяльності підприємства, досягнення її цілей та забезпечення її прийнятних результатів.

Функціями підприємства є такі:

- виробництво;
- обслуговування виробництва;
- управління підприємством;
- відтворення (персоналу та капіталу підприємства).

До найбільш поширених функцій управління належать такі:

- планування;
- облік;

- аналіз;
- організація;
- координація;
- мотивація та стимулювання;
- контроль.

Основні види управлінської діяльності зосереджені у функціональних підсистемах управління. До них належать такі:

- маркетингова діяльність;
- фінансова діяльність;
- кадрова діяльність;
- інноваційна діяльність;
- виробнича діяльність;
- зовнішньоекономічна діяльність.

Система управління підприємством відображає горизонтальний та вертикальний поділ диференційованої та скоординованої управлінської праці.

Розподіл робіт, який здійснюється для виконання функцій підприємства, функцій управління підприємством та у його функціональних підсистемах, і закріплення цих робіт відображається в організаційній структурі управління.

Система економічної безпеки підприємства може бути підсистемою системи управління підприємством або її надсистемою.

Саме статус системи визначає її роль у забезпеченні економічної безпеки — домінуючу або партнерську, що у практиці безпекозабезпечувальної діяльності підприємства дозволяє встановити компетенції структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки, характер рекомендацій щодо її забезпечення, які розробляються цим структурним підрозділом (рекомендаційний або обов'язковий), а також міру відповідальності за досягнутий рівень економічної безпеки.

Система економічної безпеки може бути **підсистемою системи управління підприємством**, однією з її функціональних підсистем поряд з іншими функціональними підсистемами (рис. 6.4).

Виникнення нових підсистем в системі управління підприємством як, наприклад, підсистеми економічної безпеки, зумовлено постійними змінами в управлінні. Логічною формою реакції підприємства на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, які спричиняють негативний вплив на його діяльність, є намагання її захистити, тобто укріпити економічну безпеку підприємства.

Кожна з функціональних підсистем (і підсистема економічної безпеки не є винятком) безпосередньо підпорядкована керуючій підсистемі системи управління підприємством і опосередковано завдяки системі

гетерархічних відносин (відносин по горизонталі) пов'язана з іншими функціональними підсистемами.

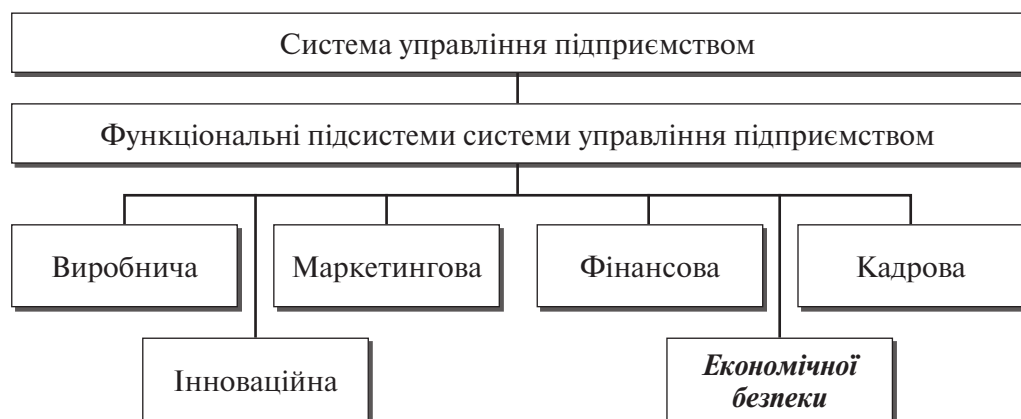


Рисунок 6.4 — Система економічної безпеки підприємства як підсистема системи управління підприємством

Визнання системи економічної безпеки підприємства функціональною підсистемою системи управління підприємством потребує встановлення її зв'язків з іншими підсистемами при виконанні її функцій, що має забезпечити економічну безпеку підприємства.

Система економічної безпеки підприємства в системі управління підприємства може мати статус *надсистеми* (рис. 6.5).

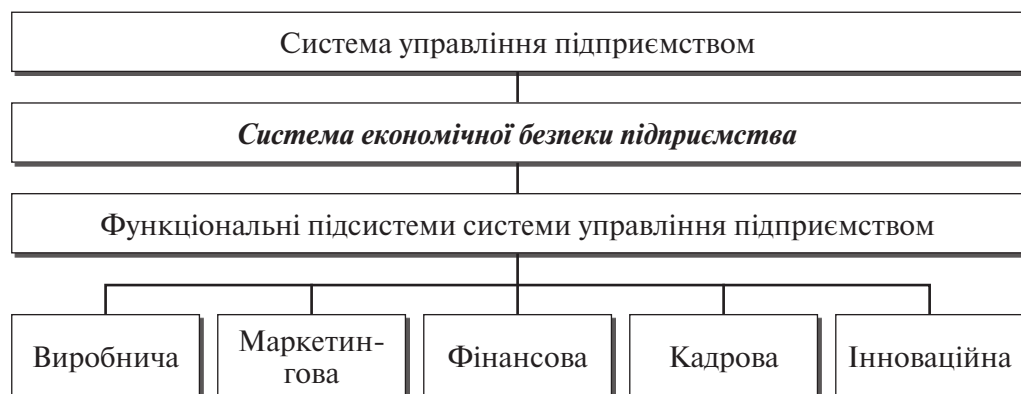


Рисунок 6.5 — Система економічної безпеки підприємства як надсистема системи управління підприємством

Система економічної безпеки як надсистема системи управління підприємством охоплює усю систему управління і практично віддзеркалює її. Визнання системи економічної безпеки підприємства надсистемою

означає підпорядкованість управління підприємством меті забезпечення його діяльності, що доцільно у низці випадків, наприклад, вкрай агресивного зовнішнього середовища, яке є джерелом численних серйозних загроз, великого розміру підприємства, яке завдяки своїй привабливості є об'єктом пильної уваги професійних рейдерів.

Визначення статусу системи економічної безпеки підприємства залежить від безпекоорієнтованості управління, наявності безпекоорієнтованого мислення персоналу, перш за все, керівництва та власників підприємства, тобто мислення з позицій спільності економічної безпеки та управлінських процесів і систем.

Найчастіше система економічної безпеки підприємства розглядається як одна з підсистем системи управління підприємством. Визнання системи економічної безпеки підприємства надсистемою у системі управління підприємством зустрічається значно рідше, оскільки потребує суттєвих змін в організації управління підприємством внаслідок визнання головною метою такого управління створення умов для забезпечення діяльності підприємства. Проте навіть у вітчизняній практиці є приклади такої зміни акцентів в управлінні підприємством (наприклад, йдеться про великі інтегровані структури, де виготовляється технічно складна продукція).

Статус системи економічної безпеки підприємства визначає характер рекомендацій структурного підрозділу з економічної безпеки щодо забезпечення діяльності підприємства, відповідальність за їхнє виконання та їхню результативність.

Результатом діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки є рекомендації щодо захисту об'єктів безпеки і, зрештою, забезпечення економічної безпеки підприємства, контроль їхнього виконання спільно з іншими структурними підрозділами підприємства. Обов'язковість виконання рекомендацій структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки визначається статусом системи (підсистема або надсистема системи управління підприємством).

Якщо система економічної безпеки підприємства має статус підсистеми системи управління підприємством, то рішення щодо виконання рекомендацій структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки ухвалює керівництво підприємства, і тоді ж керівництво несе відповідальність за економічну безпеку підприємства. Якщо ж система економічної безпеки підприємства має статус надсистеми, то тоді рекомендації структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки мають обов'язковий характер, і вже цей структурний підрозділ контролює їхнє виконання і несе відповідальність за економічну безпеку.

Формалізувати визначення статусу системи економічної безпеки підприємства достатньо складно, можна лише надати деяку загальну логіку такого визначення залежно від домінування та інтенсивності впливу розглянутих детермінант.

Висновки та узагальнення

Кожне підприємство має самостійно розробити систему економічної безпеки підприємства, для чого потрібна відповідна концепція. У концепції розроблення системи економічної безпеки знаходять відображення питання, відповідь на які слугує підставою для побудови цієї системи.

Система економічної безпеки підприємства універсальна за призначенням — забезпечення стану та діяльності підприємства, але є різною для підприємств за складністю, складом об'єктів безпеки і, відповідно, масштабом, розподілом зон відповідальності за забезпечення об'єктів захисту за структурними підрозділами, мірою виконання функцій системи. Зміст, склад, структуру, масштаб, складність та режим функціонування системи економічної безпеки безпосередньо визначають її детермінанти — чинники та стійкі характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства. До них належать розмір підприємства, привабливість підприємства, сприятливість інституційного середовища, зовнішнє середовище підприємства та чітка ідентифікація загроз стану та діяльності підприємства.

Залежно від ступеня виконання функцій система економічної безпеки підприємства може функціонувати в різних режимах (індикативному, спрощеному, повному, посиленому та надзвичайному). Найдоцільніший та виправданий для конкретних умов діяльності підприємства режим функціонування системи економічної безпеки вибирається за результатами аналізу сукупного впливу детермінант системи.

Залежно від статусу система економічної безпеки підприємства може бути підсистемою системи управління підприємством або її надсистемою. Статус системи дозволяє встановити компетенції структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки, характер його рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки, а також міру відповідальності за досягнутий рівень економічної безпеки.

Контрольні питання

1. Що собою становить статус системи економічної безпеки підприємства?
2. Яким може бути статус системи економічної безпеки підприємства?
3. Яким чином статус системи економічної безпеки визначає її роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства?
4. Яким чином статус системи економічної безпеки визначає діяльність структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки?
5. Чому система економічної безпеки підприємства не може бути універсальною?
6. Що собою становлять детермінанти системи економічної безпеки підприємства?
7. Які є детермінанти системи економічної безпеки підприємства, та в чому полягає їхній вплив на систему?
8. Чим примітивна система економічної безпеки підприємства відрізняється від простої системи з реактивним реагуванням?
9. Чим проста система економічної безпеки підприємства з реактивним реагуванням відрізняється від простої системи з елементами проактивного реагування?
10. Що собою становить розвинена система економічної безпеки підприємства?
11. Під впливом яких чинників формується привабливість підприємства?
12. Що собою становить інституційне середовище діяльності підприємства?
13. Як сприятливість інституційного середовища діяльності підприємства впливає на складність системи економічної безпеки?
14. Що означає перцептивність ідентифікації детермінант системи економічної безпеки підприємства?
15. Що собою становить режим функціонування системи економічної безпеки підприємства?
16. У яких режимах може функціонувати система економічної безпеки підприємства?
17. Які чинники впливають на вибір режиму функціонування системи економічної безпеки підприємства?
18. Що собою становить концепція розроблення системи економічної безпеки підприємства?
19. Які питання мають бути висвітлені у концепції розроблення системи економічної безпеки підприємства?

Практичні завдання

1. На підприємстві середнього розміру, що випускає трикотажні вироби, які представлено переважно на національному ринку, вирішено розробити систему економічної безпеки зі статусом надсистеми. Розроблена система економічної безпеки охоплює усю систему управління і практично віддзеркалює її, через що передбачається значна чисельність служби економічної безпеки. Чи доцільне, на Ваш погляд, таке рішення? За яких умов виправдана система економічної безпеки зі статусом надсистеми?

2. На металургійному підприємстві великого розміру, що випускає вкрай важливу для промисловості країни продукцію за складною технологією, розроблено систему економічної безпеки зі статусом підсистеми. Але у Концепції забезпечення економічної безпеки підприємства зазначено, що всі без винятку рішення служби економічної безпеки мають беззастережно виконуватися незалежно від позиції інших структурних підрозділів. Скасувати рішення служби економічної безпеки може лише директор підприємства. Чи правомірне наділення служби економічної безпеки такими повноваженнями? Чи не призведе це до внутрішньокорпоративного конфлікту? Чи можна вважати такий конфлікт внутрішньою загрозою діяльності підприємства?

3. На засіданні науково-технічної ради при директорові підприємства середнього розміру з типовою організаційною структурою розглядався проект системи економічної безпеки, який створено розробниками спеціалізованої фірми. Характеризуючи розроблену систему економічної безпеки, представник фірми охарактеризував її як примітивну, що викликало образу у кількох учасників ради: навіщо нашому підприємству примітивні розробки, адже роботу фірми відповідним чином оплачено. Чи мала ця образа підстави? Що насправді криється за цією характеристикою?

4. Продукція підприємства є сировиною для виробництва побутової хімії та фармацевтики. Продукція є новою, і при виході підприємства на повну потужність може суттєво змінитися розстановка сил на відповідному ринку. Функціями системи економічної безпеки визнано моніторинг, аналітичну, розвідувальну функції та конкурентну розвідку. Керівник служби економічної безпеки наполягає на повному режимі функціонування системи і у зв'язку з цим вважає за доцільне збільшити чисельність служби на два співробітника. Чи має рацію керівник служби економічної безпеки? Чи виправданий пропонований ним повний режим функціонування системи економічної безпеки?

Використана література

Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія Харків : Мачулін, 2016. 504 с.

Отенко І. П., Іващенко Г. А., Воронков Д. К. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Х. : ХНЕУ, 2012. 251 с.

Рейдерство: витоки, процедури, способи запобігання: монографія / Бурбело О. А., Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С., Бурбело С. О. Луганськ : Луг. держ. ун-т внутр. справ ім. Е.О. Дідоренка, 2012. 184 с.

Куркін М. В., Понікаров В. Д., Назаренко Д. В. Контроль та захист економічної безпеки діяльності підприємства: навч. посіб. Харків : ІН-ЖЕК, 2010. 300 с.

Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. та ін. К. : Всеукр. асоц. видавців «Правова єдність», 2009. 544 с.

Франчук В. І. Особливості організації системи економічної безпеки вітчизняних акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки: монографія. Львів : ЛДУВС, 2010. 440 с.

Управління фінансово-економічною безпекою: підручник / Г.В. Козаченко, С. В. Онищенко, Т. М. Завора; за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ ім. Ю. Конадратюка, 2018. 521 с.

Рекомендована література

Економічна безпека підприємства: електронний навч. посіб. / уклад. М. І. Небава, Ю. В. Міронова. Вінниця : ВНТУ, 2017. 75 с. URL: http://posibnyky.vntu.edu.ua/ekon_bezp_Nebava/rozd1.html#ch1

Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків : Мачулін, 2016. 504 с.

Управління фінансово-економічною безпекою: підручник / Г.В. Козаченко, С. В. Онищенко, Т. М. Завора; за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ ім. Ю. Конадратюка, 2018. 521 с.

Тема 7

Цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства

- 7.1. Мета у системі економічної безпеки підприємства: походження, сутність, формування та узгодження
- 7.2. Індивідуальні психологічні особливості суб'єктів економічної безпеки підприємства у процедурах цілепокладання
- 7.3. Процедури цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства

Ключові терміни та поняття: мета, цілепокладання, система економічної безпеки підприємства, суб'єкт економічної безпеки, узгодження цілей, психологічна фаза узгодження, організаційна фаза узгодження, процедури цілепокладання.

За результатами вивчення теми студент має:

- ЗНАТИ** ▶ Зміст понять «мета» та «цілепокладання» у системі економічної безпеки підприємства
- ▶ Роль людини як антропоного елемента у процедурах цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства
 - ▶ Поняття суб'єкта економічної безпеки підприємства у контексті психологічної моделі людини
 - ▶ Сутність, роль та сферу застосування індивідуально-психологічних особливостей суб'єктів економічної безпеки підприємства у процедурах цілепокладання
 - ▶ Зміст психологічної та організаційної фаз цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства
 - ▶ Інструментарій індивідуального та колективного узгодження цілей у системі економічної безпеки підприємства
- ВМІТИ** ▶ Визначати сукупності індивідуальних цілей суб'єктів економічної безпеки підприємства
- ▶ Застосовувати послідовність основних та забезпечувальних дій з формування та узгодження цілей у системі економічної безпеки підприємства

7.1. Мета у системі економічної безпеки підприємства: походження, сутність, формування та узгодження

Для кожної конкретної системи (управління підприємством, економічної безпеки підприємства та ін.) цілі є різними, але постановка цілей будь-якої системи, що є складовою процесу цілепокладання, здійснюється у певній послідовності.

Поняття «мета» (від грецьк. *τελος*, *τελεος* — звершення, вища точка, межа, кінець) відомо з часів Давньої Греції (епоха Сократа). До Сократа для пояснення буття використовувалося поняття «причина». Сократ помітив цілеспрямованість, що спостерігається повсюди та визначає всесвітній порядок.

Здавалося б, поняття «мета» та «цілепокладання» є інтуїтивно зрозумілими. Але це не так. *Ці поняття насправді є достатньо складними, що зумовлено таким.*

Підприємство може ставити перед собою різні цілі, які можуть збігатися, частково збігатися, не збігатися або навіть бути суперечливими. Тому в управлінні підприємством одним із завдань є узгодження цілей і не лише в його діяльності. Адже ієрархія цілей у соціально-економічній системі, якою є держава, є такою: держава → державні органи → підприємство → структурний підрозділ підприємства → працівник підприємства. На кожному рівні цієї соціально-економічної системи існують власні потреби, мотиви діяльності та внутрішні цілі — «цілі підсистеми». Структура цілей соціально-економічної системи є складною, що за умови неузгодженості може призвести до конфліктів цілей і, як наслідок, до зменшення ефективності соціально-економічної системи, недосяжності цілей її функціонування, а у найгіршому випадку — до її руйнування.

Цілі відіграють важливу роль у формуванні поведінки діяльності підприємства. Дії та поведінка учасників підприємства визначаються не лише за допомогою їхніх цілей, важливу роль у цьому грають їхні інтереси (усвідомлені потреби, уявлення про користі та вигоди). Цілі та інтереси є рушійною силою для суб'єкта, який є їхнім носієм, тобто суб'єкт діє задля своїх цілей чи у своїх інтересах. При цьому мета є засобом задоволення інтересів, тобто цілепокладання та досягнення мети здійснюються для задоволення інтересів суб'єкта (людини), оскільки інтерес є природним процесом, наслідком усвідомлення потреб, а цілепокладання є результатом інтелектуальної, вольової діяльності людини.

Найчастіше мету визначають як «майбутній бажаний результат» («ідеальний образ», «модель», «орієнтир»). У менеджменті мету визначено як конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення

яких є для неї бажаним. Саме на їхнє досягнення спрямована діяльність організації. За таким розумінням мети процес цілепокладання є відправною точкою діяльності людини чи функціонування системи.

Отже, мета — це образ бажаного майбутнього стану системи, описаний, як правило, кількісними та якісними показниками, який виконує кілька функцій (рис. 7.1).

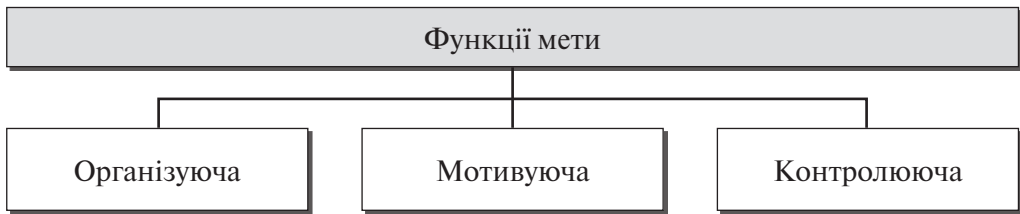


Рисунок 7.1 — Функції мети

Поняття «мета підприємства» системно вивчається у кількох теоріях (рис. 7.2).

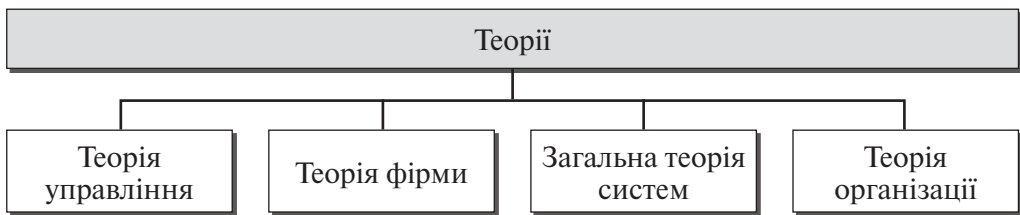


Рисунок 7.2 — Теорії, в яких вивчається поняття «мета підприємства»

Організуюча функція мети полягає у сприянні спрямування коштів підприємства на досягнення запланованого результату. Мотивуюча функція мети сприяє посиленню мотивації працівників підприємства, дії яких спрямовані на досягнення результату. Контролююча функція мети полягає в порівнянні фактичних і запланованих станів підприємства (або будь-якої іншої системи) для виявлення відхилень у досягненні запланованого результату.

У теорії управління мета надає уявлення про бажане майбутнє підприємства, яке визначено у його планах, виконання котрих переслідує сукупність цілей, розташованих за чіткою ієрархією. У цій ієрархії досягнення цілей нижчого рівня забезпечує досягнення цілей вищого рівня та зрештою — досягнення головної мети діяльності, тобто бажаного майбутнього. Досягнення цілей підприємства залежить не лише від зусиль його працівників, а ще й від впливу організаційних чинників та здатностей працівників підприємства. Це означає, що цілі діяльності

підприємства мають формуватися та узгоджуватися з урахуванням людського чинника та обмеженої раціональності людини, яка, крім цілей, має мотиви, переконання та наміри. При цьому переконання є первинними.

У теорії фірми основною метою фірми є максимізація її прибутку. Крім цього, цілями фірми можуть бути максимізація обсягу продажу, завоювання престижу на ринку, обмеження проникнення інших фірм на даний ринок, зростання фірми тощо. За теорією фірми головна мета будь-якого економічного агента полягає в максимізації корисності, яка залежить від різних чинників. За цією теорією керівник є раціональним суб'єктом, який чітко усвідомлює не лише свої інтереси та потреби, а й інтереси та потреби працівників підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища, що з ним взаємодіють. Тобто у теорії фірми постановка її мети здійснюється раціональною людиною.

У загальній теорії систем мета розуміється як результат функціонування системи, що здійснювалося для розв'язання певної проблеми. Без визначеної мети системи не існує.

У теорії організації (Г. Саймон, Р. Сайерт та Дж. Марч, які замість поняття «фірма» застосовували поняття «організація») максимізацію прибутку як мету діяльності організації визнано нереалістичною, оскільки керівники організації не є раціональними людьми. На думку Г. Саймона, Р. Сайерта та Дж. Марча, через нераціональну поведінку діяльність кожного керівника не починається з постановки мети, цілі не існують у явному вигляді на початку діяльності, а виникають як її результат. Організація є сукупністю цілей різних суб'єктів, кожен з яких має індивідуальні інтереси. При цьому індивідуальні інтереси є первинними порівняно з цілями. Нераціональна поведінка може виявлятися завдяки намаганням дотримання індивідуальних інтересів. Цей підхід найкраще відповідає реальності завдяки врахуванню людського чинника й має практичні перспективи. Тому саме цей підхід має бути покладений в основу процедури формування та узгодження цілей у системі економічної безпеки підприємства.

Отже, поняття «мета діяльності підприємства» (або «мета функціонування системи», адже підприємство є системою) тлумачиться по-різному:

- майбутній бажаний стан підприємства (об'єкта або системи);
- прагнення індивіда чи колективу працівників підприємства до певного майбутнього результату, які покладені в основу різних підходів до формування та узгодження цілей у системі.

За першим тлумаченням змісту поняття «мета» цілепокладання є об'єктивним процесом, в якому цілі (діяльності підприємства, функціонування системи та ін.) формуються безвідносно до особистісного

сприйняття призначення системи (керівниками підприємства або розробниками системи).

За другим тлумаченням змісту поняття «мета» цілепокладання є суб'єктивним процесом, в якому цілі (діяльності підприємства, функціонування системи та ін.) формуються залежно від особистісного сприйняття призначення системи (керівниками підприємства або розробниками системи).

Система економічної безпеки підприємства є *антропною системою* (див. пп. 5.1), тобто є породженням людської думки та праці, способом узагальнення у свідомості працівників підприємства (або розробників системи) сукупності способів, прийомів, алгоритмів, технологій та їхнього використання працівниками підприємства у забезпеченні його економічної безпеки. У системі економічної безпеки підприємства його працівники є не просто елементом системи, а головним елементом. А в уявленні людини мета розуміється не так однозначно, як це описано у загальній теорії систем.

Людина як антропний елемент системи найчастіше мету розуміє як свідоме або підсвідоме прагнення до розв'язання проблеми, а не як результат її розв'язання.

Звідси виникає протиріччя між розумінням мети людиною та мети функціонування будь-якої системи. Суть цього протиріччя полягає у такому.

З точки зору розглянутих теорій (див. рис. 7.2) мета зумовлює функціонування системи: у системі виконуються певні дії для досягнення результату, що описує мета.

В антропній системі, якою, власне, й є система економічної безпеки підприємства, мета її функціонування працівниками підприємства бачиться не як досягнення певного результату, а як прагнення окремих суб'єктів системи.

Саме через наявність зазначеного протиріччя узгодження цілей у системі економічної безпеки підприємства є дуже складним процесом.

Отже, для системи економічної безпеки підприємства поняття «мета» розглядається з позицій суб'єктивного підходу: прагнення до результату з урахуванням особистісних характеристик керівників та працівників підприємства, що впливають на досягнення результату та їхню поведінку у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства.

Використання поняття «мета» у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства передбачає процес цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства.

Поняття «цілепокладання» використовується у двох основних науково-практичних сферах:

- цілепокладання в діяльності людини;

- цілепокладання в управлінській діяльності, що передбачає наявність суб'єкта та об'єкта управління, поєднаних спільною діяльністю.

Цілепокладання у загальному сенсі — це процес формування та узгодження цілей будь-якого рівня на основі аналізу поточного стану та потенціалу розвитку системи з урахуванням припустимих відхилень у процесі реалізації та/або досягнення поставлених цілей за рахунок ефективного управління наявними ресурсами.

Мета не є відправною точкою процесу управління будь-яким об'єктом. Вона може формуватися (уточнюватися, змінюватися та ін.) в будь-який момент процесу управління, що ускладнює узгодження цілей.

Цілі діяльності підприємства встановлює його керівництво (керівник), керівники підрозділів та їхні вповноважені працівники підприємства, тобто суб'єктом процесу формування та узгодження цілей є людина. Отже, людина є первинною у цілепокладанні. Тому цілі функціонування системи економічної безпеки, які деталізують та конкретизують її головну мету — забезпечення діяльності підприємства — значною мірою залежать від уявлення керівництва (власників) підприємства про економічну безпеку, шляхи її забезпечення, розуміння важливості цієї умови діяльності підприємства та ставлення до його безпекозабезпечувальної діяльності.

Цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства — це суб'єктивний процес, який залежить від суб'єктивного сприйняття призначення та цілеспрямованості системи конкретними керівниками, власниками та фахівцями з економічної безпеки. Для цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства необхідно встановити, як формуються особистісні характеристики людини, що визначають її цільові прагнення, від чого вони залежать, як змінюються, як прагнення зумовлюють поведінку людини у безпекозабезпечувальній діяльності.

Типові проблеми та суперечності, що супроводжують цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства, надано на рис. 7.3.

Слабка уніфікованість методик та процедур для різних груп учасників зумовлена наявністю різного ступеня цільової орієнтації в різних групах працівників, що різняться за статтю, віком, освітою, профілем діяльності, професійними поглядами та переконаннями тощо. Наприклад, ясність мети та наявність зворотного зв'язку важливі для працівників з невисоким рівнем освіти. Водночас для працівників з високим рівнем освіти більш важлива наявність виклику в меті і невизначеність, що залишає простір для творчої праці.

Відсутність однозначної суб'єктності цілепокладання означає відсутність однозначного розуміння, хто і як має ставити цілі у системі економічної безпеки підприємства:

- цілі мають задаватися керівництвом (власниками) підприємства?
- цілі мають задаватися за результатами широкої участі та обговорення тими працівниками, що будуть їх досягати?

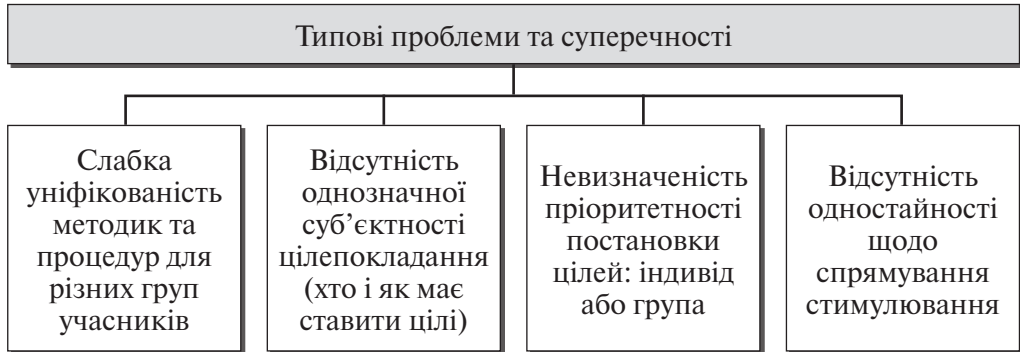


Рисунок 7.3 — Типові проблеми та суперечності, що супроводжують цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства

Багато суперечностей виникає при вирішенні таких питань для системи економічної безпеки підприємства:

- хто є суб'єктом постановки цілей для системи економічної безпеки підприємства: індивід або група?
- що визначає пріоритетність постановки цілей перед індивідами або перед групою?

Якщо пріоритетність належить індивідуальним цілям, то виникає конкуренція, що, з одного боку, активізує діяльність кожного працівника у забезпеченні економічної безпеки підприємства, а, з іншого, послаблює ефективність групової (командної) роботи. Постановка цілей перед групами породжує міжгрупову конкуренцію, але призводить до послаблення індивідуальної конкуренції, що зменшує індивідуальну віддачу.

Немає поки що в економічній безпекології мікрорівня й однозначного тлумачення спрямування стимулювання:

- воно має орієнтувати працівників підприємства переважно на досягнення мети?
- воно має бути спрямоване на мотивування досягнення більш високого і якісного виконання?

Розв'язання цієї проблеми лежить у комбінуванні обох підходів до стимулювання досягнення прийнятного рівня економічної безпеки підприємства.

Найбільш доцільним у цілепокладанні у системі економічної безпеки підприємства є використання моделей формування та узгодження цілей, які надано у табл. 7.1.

Таблиця 7.1 — Моделі формування та узгодження цілей, використання яких доцільне у цілепокладанні у системі економічної безпеки підприємства

Модель	Зміст моделі
Побудова дерева цілей	Формування повної та відносно стійкої структури цілей системи економічної безпеки підприємства
Визначення пріоритетності цілей	Базується на використанні методу аналізу ієрархій, що передбачає декомпозицію проблеми (формування та узгодження цілей) на простіші складові, залучення експертів, оброблення за встановленими алгоритмами їхніх думок щодо попарних порівнянь цілей
Управління за результатами	Система економічної безпеки підприємства сама по собі не має ніякої цінності. Вона набуває цінності, як тільки становиться впорядкованою формою поєднання інтересів та цілей окремих індивідів та їхніх груп в забезпеченні діяльності підприємства.

7.2. Індивідуальні психологічні особливості суб'єктів економічної безпеки підприємства у процедурах цілепокладання

Головна роль у створенні та функціонуванні системи економічної безпеки підприємства належить людині — особистості з певним поведінковим стереотипом. Тому при розробленні системи економічної безпеки підприємства необхідно враховувати психологічну модель керівників підприємства та фахівців з економічної безпеки. Адже у системі економічної безпеки підприємства людська усвідомлена поведінка, людські здатності та реакції є наріжним каменем системної будови.

Психологічна модель людини — це сукупність мотивів вчинків людини, які формують її поведінку в соціально-економічній системі, надають змогу її передбачати.

Психологічна модель людини відрізняється від її економічної моделі, яка є описом масових реакцій людей на певні зміни обставин та обмежень, у яких вони діють.

У функціонуванні системи економічної безпеки підприємства необхідно брати до уваги знання про особистість як суб'єкта економічної безпеки підприємства з урахуванням різноманітних соціально-психологічних чинників, що визначають особливості формування та узгодження цілей, впливають на розроблення, прийняття та реалізацію управлінських рішень, зумовлюють вибір поведінкових стратегій та управлінських

впливів. Тому тлумачення поняття «суб'єкт економічної безпеки підприємства» надано не з позиції функціонального призначення цього суб'єкта, а з позиції двоєдиності процесу суб'єктно-об'єктної взаємодії у системі економічної безпеки підприємства. Якщо декларується, що система економічної безпеки підприємства — це соціально-економічна система, то способи взаємодії у ній базуються на соціально-економічному статусі, цілях та функціях суб'єктів захисту. Такий підхід не дає можливості наділяти суб'єкт безпеки певними колективними, знеособленими характеристиками.

Суб'єкт економічної безпеки підприємства — це особа з певним набором якостей, які визначають її здатності до розпізнавання загроз та аналізу їхнього розвитку, потенціал розроблення заходів щодо попередження реалізації загроз або нейтралізації наслідків її реалізації.

Інтерпретація індивідуальних рис суб'єктів економічної безпеки є ефективним засобом психологічної фази формування та узгодження цілей у системі економічної безпеки підприємства.

Таким чином, у системі економічної безпеки підприємства знання типів особистості дозволить прогнозувати поведінку суб'єктів економічної безпеки, визначати адекватні форми коректування поведінки та управляти процесом цілепокладання.

Особистість характеризується не лише набором стійких рис або специфічних характеристик, а й низкою психічних якостей та властивостей, які відображають готовність до вияву типової поведінки та реагування особистості у різноманітних ситуаціях, виражають тривалу особистісну тенденцію (спрямованість), визначають стійкість діяльності, забезпечують її тотожність та стабільність. Властивості та риси особистості організують її поведінку і визначають її реакцію на «стимул».

Отже, зміст та форма поведінки особистості зумовлені її психічними властивостями або їхньою конфігурацією. Тому для цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства важливо знати ті психічні якості та властивості, що можуть вплинути на цей процес.

Визначення індивідуальних рис або ж особливостей поведінки працівників, що мають займатися забезпеченням економічної безпеки підприємства, надає можливість визначити тип особистості кожного суб'єкта економічної безпеки підприємства, його типологічні характеристики та здатність суб'єкта наблизитися до потрібного вимогам системи економічної безпеки підприємства домінуючого поведінкового стереотипу.

Домінуючим поведінковим стереотипом у спільноті суб'єктів економічної безпеки підприємства є стереотип, властивий кількості суб'єктів, достатній для вольового визначення засад та принципів функціонування системи економічної безпеки конкретного підприємства.

Низку психологічних якостей і властивостей особистості, що визначають поведінковий стереотип суб'єктів економічної безпеки підприємства і завдяки йому впливають на цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства, надано у табл. 7.2.

Таблиця 7.2 — Якості суб'єктів економічної безпеки, що сприяють цілепокладанню у системі економічної безпеки підприємства

Якість	Характеристика
Спрямованість особистості	Визначає ініціативність поведінки, внутрішню готовність особистості до реалізації актуальних потреб у будь-чому у сьогоденні та майбутньому
Настановна	Схильність індивіда до певної форми реагування, оцінювання, готовності, до орієнтації діяльності згідно з певними цінностями
Ціннісні орієнтації	Співвідносить індивідуальні потреби і мотиви з усвідомленими і прийнятими особистістю цінностями і нормами, прийнятими на підприємстві та наявними у соціумі
Рівень домагань	Визначає типові особливості вибору цілей, стратегію та тактику їхнього досягнення, є характеристикою динамічної сторони особистості
Локус контролю	Визначає схильність людини приписувати відповідальність за результати своїх дій зовнішнім силам і обставинам, або навпаки — власним зусиллям та здібностям
Вольові якості	Відображає досягнутий рівень свідомої саморегуляції незалежно від ситуації (енергійність, терплячість, витримка, сміливість)
Стресостійкість	Взаємодія емоційних, вольових, інтелектуальних і мотиваційних компонентів психічної діяльності індивідуума, яка забезпечує досягнення мети діяльності у складній емотивній ситуації
Індивідуальний стиль діяльності	Сукупність прийомів, що стійко повторюються, і способів діяльності, вибраних суб'єктом, у формі своєрідної часової організації дій, у якісних особливостях продукту діяльності
Когнітивний стиль	Схильність людини до пізнання, використання притаманних людині способів взаємодії з інформацією
Стиль саморегулювання	Цілісний індивідуальний стиль довільної активності, що визначається особливостями самоорганізації.

Засобом практичної реалізації завдань щодо визначення якостей суб'єктів економічної безпеки підприємства та їхнього використання у формуванні та узгодженні цілей у системі економічної безпеки підприємства є *процедури психологічного супроводу*.

Психологічний супровід цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства спрямований на ідентифікацію якостей домінуючого поведінкового стереотипу суб'єктів економічної безпеки підприємства.

Різновидами психологічного супроводу процесів цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства є просвітницька, діагностична, експертна, психокорекційна, психоконсультативна діяльність та профілактика (табл. 7.3).

Таблиця 7.3 — Види психологічного супроводу суб'єктів економічної безпеки підприємства у цілепокладанні

Види психологічного супроводу	Зміст
1	2
Просвітницька діяльність	Діяльність, спрямована на формування психологічної культури суб'єктів економічної безпеки підприємства, потреби в них використання психологічних знань при цілепокладанні в системі економічної безпеки підприємства, стимулювання особистісного та професійного розвитку суб'єктів економічної безпеки підприємства
Діагностична діяльність	Психологічне обстеження суб'єктів економічної безпеки підприємства, моніторинг процесів цілепокладання. Вивчення причин, що ускладнюють цілепокладання та реалізацію цілей. Визначення соціально-психологічних особливостей цілепокладання у системі економічної безпеки підприємстві на індивідуальному, груповому рівні та рівні підприємства. Виявлення персональних та колективних психологічних проблем, пов'язаних з цілепокладанням, організацією спільної діяльності. Аналіз причин, що ускладнюють цілепокладання та реалізацію цілей у системі економічної безпеки підприємства
Експертна діяльність	Оцінювання та аналіз професійної компетентності та особистісних якостей суб'єктів економічної безпеки підприємства, результативності цілепокладання у системі. Виявлення переваг та недоліків певних способів та підходів до цілепокладання. Формування профілю здатності суб'єктів економічної безпеки підприємства до цілепокладання
Профілактична діяльність	Попередження можливих проблем у цілепокладанні у системі економічної безпеки підприємства, прогнозування можливих проблем, пов'язаних з психологічною несумісністю суб'єктів економічної безпеки підприємства у процесі спільної діяльності. Розроблення заходів для запобігання ускладнень цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства

1	2
Психокорекційна діяльність	Виправлення індивідуально-психологічних особливостей суб'єктів економічної безпеки підприємства, що не відповідають вимогам до цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства. Корекція психологічних якостей суб'єктів економічної безпеки підприємства та корекція їхнього ставлення до визначених цілей системи економічної безпеки підприємства та діяльності щодо їхнього досягнення
Консультаційна діяльність	Спеціально організоване спілкування, спрямоване на актуалізацію психологічних резервів, здібностей суб'єктів економічної безпеки підприємства для розв'язання проблем, пов'язаних з цілепокладанням у системі економічної безпеки підприємства. Надання допомоги суб'єктам економічної безпеки підприємства на певних етапах цілепокладання. Виявлення глибинних особистісних проблем, психологічних обмежень суб'єктів економічної безпеки підприємства, що стають на заваді результативному цілепокладанню у системі економічної безпеки підприємства.

Психологічний супровід цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства складається з психологічного забезпечення та психологічної допомоги (рис. 7.4).

Психологічне забезпечення цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства передбачає:

- аналіз об'єктивних вимог до бажаних індивідуально-психологічних складових поведінкових стереотипів суб'єктів економічної безпеки підприємства відповідно до функцій системи економічної безпеки підприємства;
- визначення фактичних індивідуально-психологічних складових поведінкових стереотипів суб'єктів економічної безпеки підприємства;
- визначення домінуючого поведінкового стереотипу у суб'єктів економічної безпеки підприємства;
- визначення ступеня узгодженості якостей фактичного домінуючого поведінкового стереотипу суб'єктів економічної безпеки підприємства з бажаним поведінковим стереотипом;
- розподіл індивідуально-психологічних складових поведінкових стереотипів суб'єктів економічної безпеки підприємства стосовно участі у цілепокладанні у системі економічної безпеки підприємства на відповідні та невідповідні.

Психологічна допомога цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства спрямована на усунення перешкод у формуванні системи економічної безпеки підприємства та цілепокладанню в ній.

Психологічна допомога концентрується на ідентифікації індивідуально-психологічних складових поведінкових стереотипів суб'єктів економічної безпеки підприємства, які:

- не відповідають вимогам системи економічної безпеки підприємства, а їхні носії (працівники) потребують «перевиховання»;
- мають такий набір якостей, що не дозволяє їм «вбудуватися» у процеси формування та узгодження цілей у системі економічної безпеки підприємства.

Поняття «психологічна допомога» використовується для позначення корекції та профілактики індивідуально-психологічних складових поведінкових стереотипів суб'єктів економічної безпеки підприємства (ніяким чином не йдеться про клінічну психологію, де допомога розуміється як лікування).

Суб'єктами психологічного супроводу цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства є фахівці з організаційної психології, а об'єктами — окремі суб'єкти економічної безпеки підприємства та їхні групи (посадові особи, фахівці з економічної безпеки, структурні підрозділи, управлінські команди).

Зміст і складові психологічного супроводу цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства мають вирішити завдання визначення й приведення у відповідність трьох складових:

- об'єктивних знеособлених якостей, що дають можливість сформулювати такий домінуючий поведінковий стереотип у системі економічної безпеки підприємства, який здатний стати основою системи, з конкретно заданими поведінковими характеристиками;
- фактично наявного у системі економічної безпеки підприємства домінуючого поведінкового стереотипу та особливостей його вияву при функціонуванні системи;
- змісту, напрямів та інтенсивності конвергентних процесів у системі економічної безпеки підприємства, які можуть привести у відповідність якості «бажаного» поведінкового стереотипу та фактично наявного, або, навпаки, віддаляти ці якості.

Результати психологічного супроводу цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства слугують основою визначення й застосування процедур проведення узгоджувальних дій щодо цілей у системі економічної безпеки підприємства.

Розділ 2. Система економічної безпеки підприємства



Рисунок 7.4 — Алгоритм психологічного супроводу цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства

7.3. Процедури цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства

Формування та узгодження цілей у системі економічної безпеки підприємства має декілька суттєвих відмінностей від класичного розуміння цієї процедури в управлінні. Ці відмінності, перш за все, зумовлені зміною ролі окремої особистості у процесі цілепокладання. З точки зору формування та узгодження цілей у системі економічної безпеки підприємства людина розглядається не лише як технічний працівник, а як головний інструмент цього процесу.

Найбільше значення для формування та узгодження цілей у системі економічної безпеки підприємства мають індивідуальні характеристики конкретної людини (посадової особи). Заміна конкретної людини у цілепокладанні може суттєво змінити суть і перебіг цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства. Тому формування та узгодження цілей у системі економічної безпеки підприємства засноване на використанні не якоїсь умовної людини, а конкретних людей з певними індивідуальними особливостями та поведінковими стереотипами.

Послідовність формування та узгодження цілей у системі економічної безпеки підприємства (СЕБП) показано на рис. 7.5.

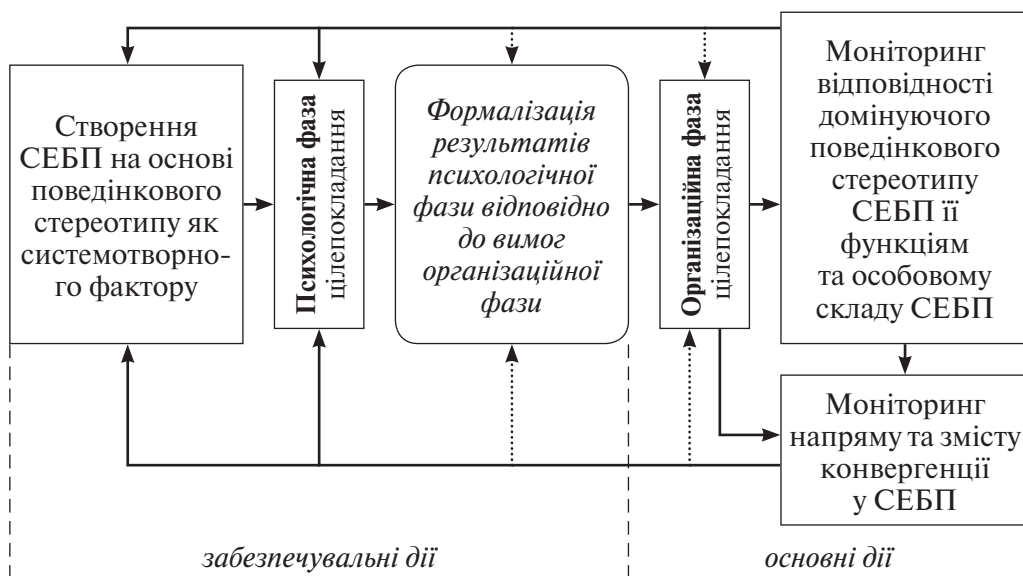


Рисунок 7.5 — Формування та узгодження цілей у системі економічної безпеки підприємства (СЕБП)

Психологічну та організаційну фази у цілепокладанні у системі економічної безпеки підприємства виокремлено тому, що є висока

залежність формування та узгодження цілей у системі від індивідуальних особливостей та поведінкових стереотипів працівників підприємства, що беруть участь у цілепокладанні. На кожній з цих фаз виконується низка процедур з використанням інструментів, які належать до принципово різних наук. З одного боку, це психологія, соціологія, психодіагностика та ін., а з іншого — управління, планування, моделювання тощо. Досягнути сполучення завдань і результатів цих двох фаз складно.

Призначенням психологічної фази у цілепокладанні у системі економічної безпеки підприємства є виявлення особистих здатностей і здібностей працівників, що займаються безпекозабезпечувальною діяльністю на конкретному підприємстві. Йдеться про ті здатності та здібності, що дозволяють людині відчувати загрози та їхній розвиток, усвідомлювати наслідки їхньої реалізації та розробляти заходи з їхнього попередження або нейтралізації.

Головним завданням психологічної фази є визначення домінуючого поведінкового стереотипу персоналу підприємства, що займається безпекозабезпечувальною діяльністю на підприємстві або має до неї певне відношення.

На психологічній фазі визначаються якості та властивості суб'єктів економічної безпеки (працівників), які «потрібні» системі економічної безпеки підприємства. Надалі на етапі формалізації результатів психологічної фази визначається домінуючий поведінковий стереотип, який «потрібен» системі економічної безпеки підприємства. Домінуючий поведінковий стереотип в цілому та індивідуальні характеристики суб'єктів економічної безпеки (працівників) зрештою визначають стан системи економічної безпеки підприємства.

Психологічна фаза, з одного боку, передує формуванню та узгодженню цілей:

- визначається домінуючий поведінковий стереотип суб'єктів економічної безпеки (персоналу підприємства, що причетний до безпекозабезпечувальної діяльності);
- перевіряється відповідність домінуючого поведінкового стереотипу вимогам системи економічної безпеки підприємства.

Висновки психологічної фази залежать від результатів формування цілей окремими суб'єктами економічної безпеки підприємства. Тому на цій фазі враховуються індивідуальні особливості усвідомлення загроз та етапу їхнього розвитку, індивідуальні цілі щодо усвідомлених загроз та здійснюється підготовка до колективного узгодження сукупності індивідуальних цілей.

Увага до якостей та властивостей суб'єктів економічної безпеки (працівників) у цілепокладанні у системі економічної безпеки підприємства зумовлена принципово іншим його змістом порівняно з іншими системами.

Наприклад, у виробничій системі спочатку формуються цілі, що потім збираються у сукупності, які за допомогою певного математичного апарату шикуються одна відносно іншої у певну ієрархічну структуру. Декомпозиція такої структури чітко зрозуміла.

У системі економічної безпеки підприємства все по-іншому: цілі принципово неможливо структурувати у будь-яку ієрархічну структуру, оскільки у системі цілі не існують окремо від їхніх носіїв — працівників підприємства. Тому **головним змістом цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства є структуризація та систематизація носіїв цілей, а не самих цілей.**

Тоді результатом цілепокладання є не міфічне «дерево цілей» або щось на кшталт цього, а певним чином впорядкована структура поведінкових стереотипів у системі, яка надає можливість реалізації цілей одних класів, але неспроможна реалізовувати цілі інших класів. І якщо система економічної безпеки підприємства виявляється неспроможною породжувати, а потім реалізовувати необхідні у конкретних умовах цілі, то марно шукати «винні» засоби і процедури формування та узгодження цілей. Потрібно змінювати структуру поведінкових стереотипів суб'єктів економічної безпеки доти, доки вони не будуть спроможні це зробити.

Процедуру формування та узгодження цілей суб'єктами економічної безпеки підприємства надано на рис. 7.6.

Процедура формування та узгодження цілей суб'єктами економічної безпеки підприємства на рис. 7.6 відображає процеси, що послідовно відбуваються у свідомості окремих суб'єктів та колективів суб'єктів. Центральною ланкою цієї процедури є послідовність «актуалізація загрози — розвиток загрози — індивідуальна мета — узгоджена мета». Мислетворча діяльність суб'єктів економічної безпеки підприємства здійснюється уздовж цієї послідовності. Те, що розташовано вище вказаної послідовності, символізує умовний розподіл процедури на логічні частини, те, що нижче, — її інструментальне забезпечення.

Отже, процедура формування та узгодження цілей суб'єктами економічної безпеки підприємства поділяється на дві частини:

- частина, що виконується окремою особистістю «актуалізація загрози — розвиток загрози — індивідуальна мета»;
- частина, яка виконується колективом особистостей — суб'єктів економічної безпеки підприємства — «узгоджена мета».

Перша частина послідовності становить собою етап формування мети окремою особистістю, а друга частина — етап узгодження цілей.

Інструментальне забезпечення процедури пов'язано з послідовністю дій щодо формування та узгодження цілей суб'єктами економічної безпеки підприємства (див. рис. 7.5).

Кожен із суб'єктів економічної безпеки підприємства має унікальне світосприйняття, власні погляди на сутність загроз діяльності підприємства, їхній розвиток, швидкість цього процесу та його результати, власний набір реакцій на етапи розвитку загрози, а тому має власні погляди на майбутнє економічної безпеки підприємства та підприємства в цілому, власні погляди на свою особисту роль у тих чи інших ситуаціях у функціонуванні системи економічної безпеки підприємства. Це означає, що окремий суб'єкт економічної безпеки підприємства не до кінця здатний пояснити ані власну поведінку, ані, тим більш, поведінку інших суб'єктів, але він змушений узгоджувати з ними свою поведінку, свої цілі та дії з досягнення визначених цілей.

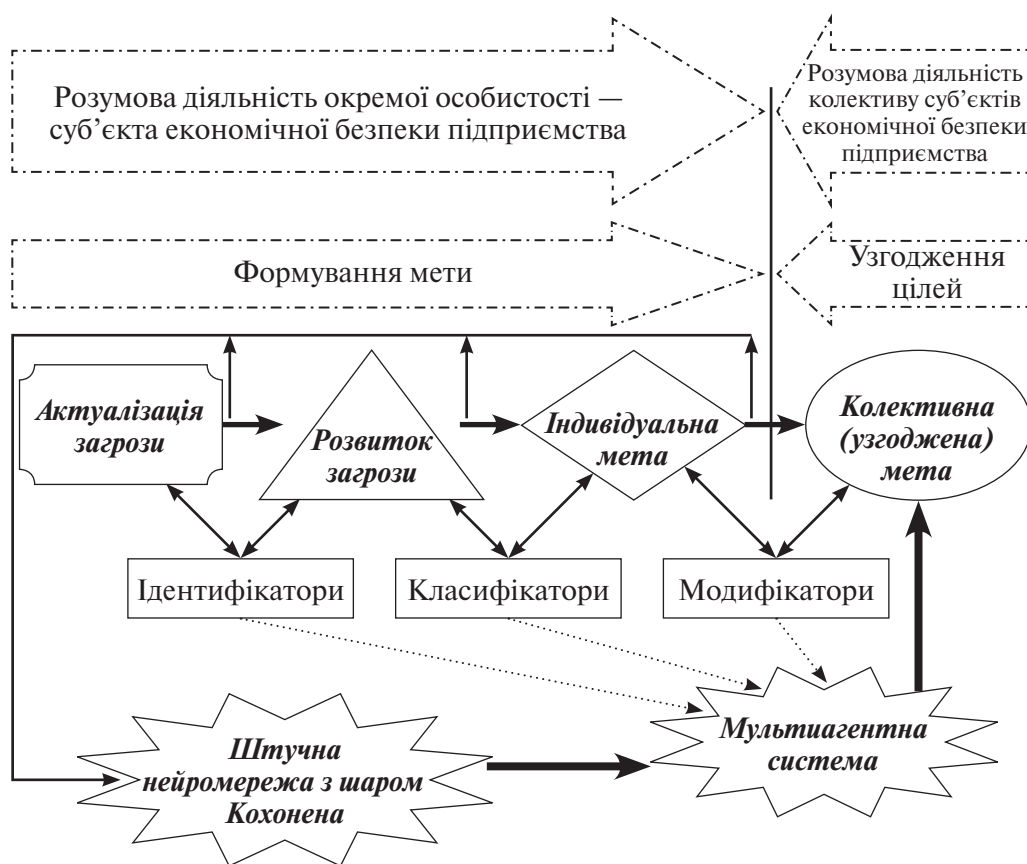


Рисунок 7.6 — Формування та узгодження цілей системи економічної безпеки підприємства її суб'єктами

Але суб'єкти економічної безпеки діють на підприємстві не поодиноці, а тому виникає необхідність кооперації їхньої діяльності, що потребує розроблення правил колективного поведіння у безпекозабезпечувальній

діяльності підприємства, наприклад, щодо складу та функцій системи економічної безпеки підприємства, цілепокладання у цій системі, імплементації цілей щодо забезпечення економічної безпеки до складу загальних цілей підприємства та ін.

Взагалі-то координуватися мають не цілі у системі економічної безпеки підприємства як такі, а носії цілей у системі, якими є суб'єкти економічної безпеки підприємства.

Сьогодні є значна кількість підходів до опису принципів та правил колективної поведінки. В кожному з підходів увагу сконцентровано на певних аспектах колективної поведінки. Найбільш розповсюдженими підходами є теорія ігор та агентно-орієнтовані системи.

У теорії ігор агенти у колективному поводженні не мають внутрішніх джерел мотивації, а їхня поведінка характеризується простими рішеннями.

В агентно-орієнтованих системах «інтенціональні агенти» розглядаються як такі, що мають внутрішні переконання, наміри, потреби, мотиви та, зрештою, цілі, що зумовлюють їхні дії. Тому для узгодження цілей суб'єктів у системі економічної безпеки підприємства доцільніше використовувати агентно-орієнтовані системи, зокрема, такий їхній різновид як мультиагентна система (МАС).

Висновки та узагальнення

Для кожної конкретної системи (управління підприємством, економічної безпеки підприємства та ін.) цілі є різними, але постановка цілей будь-якої системи, що є складовою процесу цілепокладання, здійснюється у певній послідовності.

Цілепокладання — це процес формування та узгодження цілей будь-якого рівня на основі аналізу поточного стану та потенціалу розвитку системи з урахуванням припустимих відхилень у процесі реалізації та/або досягнення поставлених цілей за рахунок ефективного управління наявними ресурсами.

У загальному сенсі мета розглядається як образ бажаного майбутнього стану системи, описаний, як правило, кількісними та якісними показниками.

Система економічної безпеки підприємства є антропою системою, в якій працівники є не просто елементом системи, а головним елементом. А в уявленні людини мета розуміється не так однозначно, як це описано у загальній теорії систем. Звідси виникає протиріччя між розумінням мети людиною та мети функціонування будь-якої системи. Наявність цього протиріччя перетворює цілепокладання (формування

та узгодження цілей) у системі економічної безпеки підприємства на дуже складний процес.

Цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства — це суб'єктивний процес, який залежить від суб'єктивного сприйняття призначення та цілеспрямованості системи суб'єктами економічної безпеки підприємства (особи з певним набором якостей, які визначають їхні здатності до розпізнавання загроз та аналізу їхнього розвитку, потенціал розроблення заходів щодо попередження реалізації загроз або нейтралізації наслідків її реалізації).

Головна роль у створенні та функціонуванні системи економічної безпеки підприємства належить людині — особистості з певним поведінковим стереотипом. Для цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства необхідно встановити, як формуються особистісні характеристики людини, що визначають її цільові прагнення, які зумовлюють поведінку людини у безпекозабезпечувальній діяльності. Іншими словами, при розробленні системи економічної безпеки підприємства необхідно враховувати психологічну модель суб'єктів економічної безпеки підприємства (сукупність мотивів вчинків людини, які формують її поведінку в соціально-економічній системі, надають змогу її передбачати). Інтерпретація індивідуальних рис суб'єктів економічної безпеки є ефективним засобом психологічної фази формування та узгодження цілей у системі економічної безпеки підприємства. Тому при розробленні системи економічної безпеки підприємства необхідно враховувати психологічну модель керівників підприємства та фахівців з економічної безпеки.

Засобом практичної реалізації завдань щодо визначення якостей суб'єктів економічної безпеки підприємства та їхнього використання у формуванні та узгодженні цілей у системі економічної безпеки підприємства є процедури психологічного супроводу. Психологічний супровід цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства спрямований на ідентифікацію якостей домінуючого поведінкового стереотипу суб'єктів економічної безпеки підприємства. Психологічний супровід цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства складається з психологічного забезпечення та психологічної допомоги.

Контрольні питання

1. Яка роль мети у системі управління?
2. Чому поняття «мета» та «цілепокладання» лише здаються простими? Чому вони є достатньо складними?

3. Які функції виконує мета як образ бажаного майбутнього стану системи?
4. В яких теоріях і яким чином розглядається поняття «мета»?
5. Як найчастіше людина як антропний елемент системи розуміє мету?
6. Що собою становить цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства?
7. Які є типові проблеми та суперечності, що супроводжують цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства?
8. Чому у системі економічної безпеки підприємства поняття «мета» має суб'єктивний характер?
9. Що собою становить психологічна модель людини? Яким є її призначення у цілепокладанні у системі економічної безпеки підприємства?
10. Що собою становить суб'єкт економічної безпеки підприємства?
11. Що собою становить домінуючий поведінковий стереотип у спільноті суб'єктів економічної безпеки підприємства?
12. Що собою становить психологічний супровід цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства? Навіщо він потрібний?

Практичні завдання

1. Вибір моделі цільової орієнтації служби економічної безпеки підприємства.

Загальний опис ситуації. Начальник служби економічної безпеки великого промислового підприємства через деякий час планує виходити на пенсію. Керівник підприємства узяв вибір кандидатів на цю посаду під особистий контроль. Останнім часом було багато нарікань на те, що служба економічної безпеки деградує та не виконує поставлених завдань. На рівні чуток висловлювалася думка, що начальник служби «застряг у минулому» і організував роботу служби відповідно до знань та навичок, що здобув під час навчання у радянські часи. Найбільш вірогідних кандидатів на посаду начальника служби економічної безпеки двоє: заступник начальника служби економічної безпеки Ребров та головний спеціаліст цієї служби Гордiєнко. Є також два інших кандидати: головний спеціаліст фінансового відділу підприємства Соколов та претендент з-за меж підприємства Рубан, що має юридичну освіту.

Коротка характеристика основних кандидатів.

Ребров — 51 рік. Має технічну освіту. Багато років служив в армії, демобілізувався у званні майора. На посаді заступника начальника служби працює 11 років. Надає значну допомогу начальнику служби економічної безпеки з питань організації її діяльності, особливо корисний у силовому

аспекті діяльності служби. Дуже багато зусиль доклав до оснащення служби економічної безпеки сучасним обладнанням. Ініціативний, але рішення приймає дуже повільно та обережно. Діє за принципом: «сім разів відмір, один раз відріж». Товариський та ввічливий. Часто-густо недостатньо вимогливий. Захоплюється рибалкою, одружений, має сина. Іноді хворіє.

Гордієнко — 40 років. Вища економічна освіта. На підприємстві працює 12 років на одній і тій же посаді. У вирішенні професійних питань не дуже ініціативний. Але завжди підтримує творчий підхід, за умови корисності буває більш наполегливим, ніж навіть автори творчих задумів. Гордієнко дуже старанний, вимогливий та строгий. Зовні — завжди охайний, зосереджений. Принциповий. З оточенням дотримується офіційних службових стосунків. З робітниками жартує рідко, мовчазний. До порушення трудової дисципліни і недобросовісних працівників ставиться нетерпимо. Співробітники шанують Гордієнка. Захоплюється шахами, проте сам грає рідко. Отримує велике задоволення, коли гравець при його допомозі виграє. Одружений, має двох дітей. Користується репутацією зразкового сім'янина. Майже ніколи не хворіє.

Завдання

1. Обрати найбільш відповідного кандидата на посаду начальника служби економічної безпеки підприємства з врахуванням необхідності зміни вектору розвитку служби.

2. Обґрунтувати певну оцінну систему для даної ситуації вибору за об'єктивними критеріями. Керівник підприємства вважає, що цільова орієнтація особистості, притаманна певному поведінковому стереотипу начальника служби, набагато в чому визначає вектор розвитку служби економічної безпеки.

2. Вирішення організаційного конфлікту.

Ви — начальник відділу служби економічної безпеки підприємства, що відповідальний за перевірку та контроль постачальників. Ви розробили дерево цілей відділу та тижневий план роботи відділу, дотримуючись принципу участі підлеглих у повному обсязі, узгодили завдання окремих виконавців та, найголовніше, — узгодили дерево цілей та план дій відділу з планом дій служби економічної безпеки підприємства. Але ранком наступного дня Ви дізналися, що начальник служби роздав багатьом працівникам Вашого відділу інші завдання, що суперечать узгодженому плану дій. При цьому і Ви, і начальник служби вважаєте власні завдання невідкладними.

Ваші дії:

- не будете заперечувати дії начальника, будете дотримуватися субординації, запропонуєте підлеглим відкласти тимчасово Ваші завдання;
- все залежить від того, наскільки начальник є авторитетним для Вас;

- доведете до відома підлеглих незгоду з діями начальника, попередите його про відміну його розпоряджень Вашим підлеглим у майбутньому, якщо вони не будуть погоджені з Вами;
- запропонуєте підлеглим виконати Ваші завдання у інтересах справи.
- Ваш варіант.

3. Використовуючи власне бачення принципів правильного формування цілей у системі економічної безпеки підприємства, заповніть надану таблицю.

<i>Приклади невірно сформульованих цілей</i>	<i>Приклади вірно сформульованих цілей</i>

4. Використовуючи прийом складання «Матриці Ейзенхауера», порівняйте суперечливість та складність узгодження організаційних цілей у таких парах посад на підприємстві:

- начальник служби економічної безпеки — фінансовий директор;
- начальник служби економічної безпеки — начальник відділу матеріально-технічного забезпечення;
- начальник служби економічної безпеки — директор з персоналу;
- начальник служби економічної безпеки — завідувач складом;
- начальник служби економічної безпеки — начальник служби охорони та режиму.

Пояснення.

Матриця Ейзенхауера складається на основі дослідження цілей конкретної посадової особи. На першому етапі визначається сукупність цілей, наприклад, у такій таблиці:

№	Опис цілі	Бальна оцінка	
		Терміновості реалізації	Пріоритетності реалізації
1			
2			
3			
....			
<i>n</i>			

Відповідно до усвідомлення характеристик кожної мети, необхідно визначити бальні оцінки терміновості та пріоритетності реалізації окремої мети. Наприклад, за шкалою від 1 до 10, де 1 — найвища ступінь терміновості або пріоритетності, а 10 — найнижча ступінь.

На другому етапі складається власне матриця цілей у системі координат на рис. 7.7.

На третьому етапі складається матриця цілей іншої посадової особи у розглянутій парі та отримані матриці порівнюються між собою.

5. За дуже обмежений проміжок часу, наприклад, 5 хвилин складіть список Ваших особистих цілей за принципом: «що я планую зробити, якщо жити мені залишилося 20 років». Надалі, за одну хвилину скоригуйте список за умови, що залишилось 10 років, ще за одну хвилину скоригуйте список цілей за умови, що залишився один рік. Обміркуйте результати з врахуванням того, за яким принципом формуються скорочені списки цілей — шляхом відмови від деяких цілей у попередньому списку чи шляхом формування принципово нової сукупності цілей.

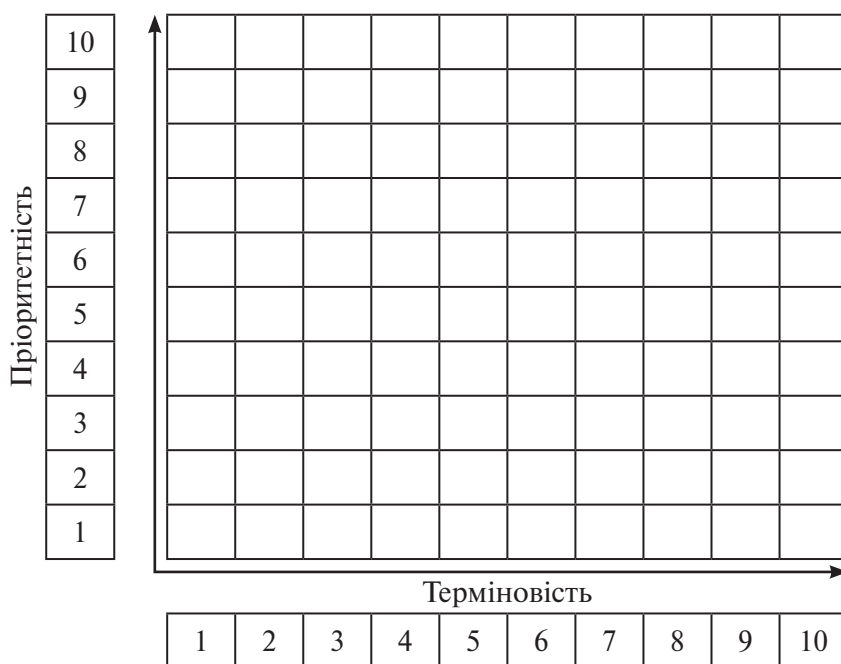


Рисунок 7.7 — Матриця цілей

6. Заповніть матрицю оцінки перспектив реалізації чи нереалізації запропонованих оперативних цілей у системі економічної безпеки підприємства:

- аналіз та прогнозування появи нових загроз з боку постачальників сировини;
- підвищення ефективності заходів зі стягнення дебіторської заборгованості з постійних покупців;
- покращення захисту прав та інтересів працівників, що працюють з особливо цінними матеріальними ресурсами;
- підвищення фінансової незалежності підприємства;
- підвищення технологічної незалежності підприємства;
- зменшення вартості екологічних претензій з боку місцевої спільноти;
- Ваш варіант мети.

Що відбудеться, якщо мету буде досягнуто?	Що відбудеться, якщо мету не буде досягнуто?
Що не відбудеться, якщо мету буде досягнуто?	Що не відбудеться, якщо мету не буде досягнуто?

Використана література

Анохин П. К. Избранные труды: Кибернетика функциональных систем / под ред. К. В. Судакова, сост. В. А. Макаров. М.: Медицина, 1998. 400 с.

Богданова Т. Г., Телегина Э. Д. Соотношение мотивов и целей в структуре мышления. В кн.: Психологические исследования интеллектуальной деятельности; под ред. О. К. Тихомирова. М. : изд-во МГУ, 1979. С. 38-45.

Василенко В. О. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2002. 420 с.

Ващекин Н. П. Безопасность предпринимательской деятельности: учеб. пособ. / Ващекин Н. П., Дзелиев М. И., Урсул А. Д. 2-е изд., доп. и перер. М. : Экономика, 2002. 336 с.

Вехи экономической мысли. Теория потребительского поведения и спроса / под ред. В. М. Гальперина. СПб. : Экономическая школа, 1999. Т.1. 384 с.

Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2003. 296 с.

Диференціальна психологія: навч. посіб. для ВУЗів / А. А. Палій. К. : Академвидав, 2010. 429 с.

Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посіб. / Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. та ін. К. : Правова єдність, 2009. 544 с.

Жемчугов А. М. Цель и целеполагание в теории социальной организации // Проблемы экономики и менеджмента. 2012. № 4. С. 6-13.

Зейгарник Б. В. Теория личности К. Левина. М. : МГУ, 1981. 104 с.

Концепція економічної безпеки України / кер. проекту В. М. Геєць. К. : Логос, 2009. 56 с.

Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций; пер. с англ. В. В. Рославцева, Ю. В. Семенова. Т. 1. М.: «ПРОГРЕСС», 1981. 494 с.

Курносков Ю. В., Конотопов П. Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы. М. : РУСАКИ, 2004. 512 с.

Люльов О. В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2009. № 4. Т. 1. С. 110-122.

Махлуп Ф. Теории фирмы: маржиналистские, бихевиористские и управленческие. URL: http://gallery.economicus.ru/cgi-bin/frame_rightn.pl?type=in&links=./in/machlup/works/machlup_w1.txt&img=works_small.gif&name=machlup

Поспелов Д. А. Моделирование рассуждений. Опыт анализа мыслительных актов. М. : Радио и связь, 1989. 184 с.

Пригожин А. И. Современная социология организаций. М.: Наука, 1995. 296 с.

Психологические механизмы целеобразования / под ред. О. К. Тихомирова. М.: Наука, 1977. 260 с.

Таран-Лала О. М. Категорія «мета» в теорії управління // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 24. Ч. 1. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. С. 77-82.

Украинцев Б. С. Самоуправляющиеся системы и причинность. М.: Мысль, 1972. 253 с.

Рекомендована література

Овчаренко Є. І. Система економічної безпеки підприємства: формування та цілепокладання: монографія. Лисичанськ : «ПромЕнерго», 2015. 483 с.

Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.

Тема 8

Трансформації системи економічної безпеки підприємства: сутність, причини та управління

- 8.1. Трансформації системи економічної безпеки підприємства: природа та причини
- 8.2. Управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємства

Ключові терміни та поняття: трансформація, трансформація системи економічної безпеки підприємства, види, причини, закономірності, результат трансформацій системи економічної безпеки підприємства, управління трансформацією системи економічної безпеки, проект.

За результатами вивчення теми студент має:

- ЗНАТИ** ▶ Зміст та характер трансформації системи економічної безпеки підприємства
- ▶ Види трансформацій системи економічної безпеки підприємства
 - ▶ Причини, за яких виникає потреба у трансформації системи економічної безпеки підприємства
 - ▶ Закономірності, притаманні трансформаціям системи економічної безпеки підприємства
 - ▶ Результат реалізації проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства
 - ▶ Основні елементи проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства
- ВМІТИ** ▶ Розробити проект трансформації системи економічної безпеки підприємства
- ▶ Визначити очікуваний результат трансформації системи економічної безпеки підприємства
 - ▶ Розробляти заходи з подолання спротиву персоналу змінам, що виникають при трансформаціях системи економічної безпеки підприємства

8.1. Трансформації системи економічної безпеки підприємства: природа та причини

Система економічної безпеки підприємства не залишається незмінною протягом навіть незначного періоду часу, вона постійно змінюється завдяки трансформаціям різноманітного характеру.

Загалом трансформації є невід’ємною складовою розвитку будь-якої соціально-економічної системи — від національної економіки до окремого підприємства. *Трансформація у загальному сенсі* означає:

- зміну чого-небудь;
- перетворення та становлення систем різного масштабу, складності та спрямованості, спричинені впливом внутрішніх або зовнішніх чинників.

Трансформація за суттю є загальною формою розвитку системи економічної безпеки підприємства, який зумовлений еволюційними та революційними змінами у забезпеченні економічної безпеки підприємства і, відповідно, постійними переходами системи економічної безпеки підприємства зі стійкого до нестійкого стану і навпаки.

Трансформація системи економічної безпеки підприємства, з одного боку, зумовлена змінами у системі, але, з іншого боку, й сама веде до певних змін такої системи. Тобто трансформація системи економічної безпеки підприємства становить собою послідовну зміну її станів у часі та просторі. Адже трансформація системи не здійснюється одномоментно.

Трансформація системи економічної безпеки підприємства — це цілеспрямована керована зміна одного або декількох її елементів та зв’язків між ними, результатом чого є підвищення функціональності системи, посилення її адаптованості до міри загрозовості зовнішнього середовища діяльності підприємства, спроможності виконувати функції в умовах змін, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства.

Отже, трансформація системи економічної безпеки підприємства є складним і суперечливим процесом її перетворення завдяки кількісним та якісним змінам складових системи.

Трансформація системи економічної безпеки підприємства (СЕБП) розглядається у межах системного, ситуаційного та процесного підходів до розуміння природи трансформацій (рис. 8.1).

Трансформація системи економічної безпеки підприємства виникає не сама по собі, а через різні причини, що визначає каузальний характер трансформацій (табл. 8.1).

Трансформації системи економічної безпеки підприємства можуть відбуватися під впливом однієї причини або їхньої сукупності. При цьому

причини можуть впливати з різною інтенсивністю, швидкістю впливу (низька, середня або висока), паралельно або у певній послідовності.

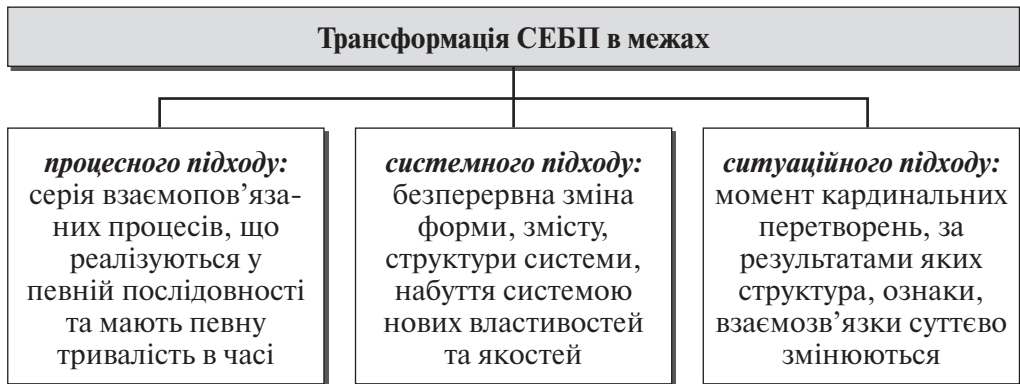


Рисунок 8.1 — Зміст поняття «трансформація системи економічної безпеки підприємства» у межах основних методологічних підходів

Таблиця 8.1 — Каузальний характер трансформацій системи економічної безпеки підприємства

Причина виникнення трансформацій	Вплив причини на трансформації системи економічної безпеки підприємства (СЕБП)
1	2
Протиріччя	Протиріччя між елементами СЕБП, між СЕБП та системою управління підприємством, способом вирішення яких є трансформації системи
Зміни в інституційному середовищі	Прийняття нових нормативних актів, виникнення та укріплення нових практик відносин підприємства з його контрагентами, зміна характеру таких відносин, актуалізація нових загроз діяльності підприємства через зміни зовнішнього середовища
Циклічність	Почергова повторювана зміна етапів у діяльності підприємства та функціонуванні СЕБП, що зумовлює зміну значення економічної безпеки як умови діяльності підприємства
Інновації	Комерціалізовані нововведення (нові продукти, технології, нові процеси, що змінюють зміст діяльності підприємства) актуалізують нові загрози, активізують відомі та пришвидшують розвиток загроз
Криза	Погіршення діяльності підприємства через перехід кризових явищ та ситуацій до кризи, що зумовлює функціонування системи у посиленому, повному або надзвичайному режимах

1	2
Волюнтаристські управлінські рішення	Суб'єктивне управлінське рішення, реалізоване з використанням адміністративних методів без економічного обґрунтування. Прагнення реалізувати бажані цілі без урахування об'єктивних обставин і можливих наслідків
Актуалізація загроз діяльності підприємства	Актуалізація та пришвидшений розвиток загроз діяльності підприємства, через які функції та режими функціонування СЕБП не дозволяють убезпечити діяльність підприємства
Зростання невизначеності в умовах діяльності підприємства	Збільшення невизначеності та дезорганізованості, дисгармонії у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Характеристику трансформації системи економічної безпеки підприємства надано у табл. 8.2.

Таблиця 8.2 — Характеристики трансформацій системи економічної безпеки підприємства

Характеристика	Зміст характеристики
Передумови трансформації	Об'єктивні передумови — не залежать від намірів та інтересів суб'єктів безпекозабезпечувальної діяльності і сприймаються ними як певна даність; суб'єктивні передумови — є результатом дій певних суб'єктів (зовнішніх та внутрішніх стосовно підприємства)
Характер перебігу трансформації	Еволюційний (поступовий, послідовний) революційний (несподіваний, стрибкоподібний)
Результат трансформації	Перетворення системи на якісно іншу
Часова характеристика трансформації	Здійснюється одночасно в просторі та часі
Форма вияву трансформації	Зміна стану компонентів системи та взаємозв'язку між ними, що веде до зміни параметрів системи (детермінанти, режими функціонування, функції) та функціонування системи.

Трансформація системи економічної безпеки конкретного підприємства може мати різний характер, але її результатом є перетворення системи на якісно іншу, тобто виникнення якісно нової системи.

Види трансформації системи економічної безпеки підприємства надано у табл. 8.3.

Таблиця 8.3 — Види трансформацій системи економічної безпеки підприємства

Ознака	Види трансформацій
Міра спрямованості	Спрямовані та неспрямовані
Причини	Екзогенні (під впливом зовнішніх стосовно системи чинників) та ендогенні (впливом внутрішніх чинників)
Масштаб	Функціональні, системні, міжсистемні
Міра запланованості	Спонтанні та сплановані
Міра керованості	Керовані та некеровані
Характер змін у системі	Функціональні, структурні, організаційні та субстратні
Міра швидкості змін у часі	Еволюційні (поступові зміни у СЕБП протягом порівняно тривалого часу) та революційні (зміни у системі відбуваються швидко й до того ж у стислий час)
Характер взаємодії елементів системи	Інтеграційні та дезінтеграційні
Об'єкт трансформації	Реорганізація СЕБП (переформування структури), реструктуризація СЕБП (переформування або перегрупування ресурсів системи), реінжиніринг (переформування або перегрупування процесів у системі)
Мета	Наближення системи економічної безпеки підприємства до виду, адекватного стану зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, розвитку наявних загроз діяльності підприємства, створення якісно нових можливостей системи
Охоплення елементів	Одноелементні, системні та глобальні
Часовий інтервал	Стратегічні та тактичні
Сфера виникнення трансформацій	Функціональні підсистеми системи управління підприємством.

Не всі надані у табл. 8.3 види трансформацій системи економічної безпеки підприємства очевидні, а тому деякі з них потребують пояснення.

Спрямовані трансформації системи економічної безпеки підприємства переслідують мету досягнення нового стану системи, отримання нею нових рис, розширення функцій системи. Такі трансформації мають цільовий характер, здійснюються керівниками та фахівцями безпекозабезпечувальної діяльності підприємства з уявленням про майбутній стан системи, що є результатом трансформації. **Неспрямовані трансформації** системи економічної безпеки підприємства, як правило, є спонтанними (неочікуваними), а тому деякий час некерованими і здійснюються за відсутності чіткого уявлення про результат трансформації.

Функціональні трансформації системи економічної безпеки підприємства стосуються лише однієї або декількох функцій з числа виконуваних системою. Такі трансформації часто стосуються обмеженої кількості елементів системи, а тому незначно змінюють зміст системи, хоча й спричиняють зміну результату її функціонування. При цьому зміна змісту системи та порядку зв'язків між її елементами не обов'язкова. При **системних трансформаціях** зміни виникають у всіх елементах системи, що спричиняє й зміну зв'язків між ними. **Міжсистемні трансформації** спричиняють не лише зміну змісту елементів та структури системи економічної безпеки підприємства, а й зміну її взаємодії з іншими підсистемами системи управління підприємством.

Структурні трансформації системи економічної безпеки підприємства означають зміну характеру взаємодії між компонентами системи, **організаційні трансформації** — зміну порядку спільної дії елементів системи, а **субстратні трансформації** — зміну структури системи завдяки появі нових елементів, зміні наявних елементів, зникнення раніш існуючих елементів.

Результатом **інтеграційних трансформацій** системи економічної безпеки підприємства є покращання взаємодії між її компонентами, посилення взаємозв'язку між ними, посилення цілісності системи. Для **дезінтеграційних трансформацій** характерне послаблення взаємозв'язків між елементами системи аж до виділення окремих з них у самостійні системи. Дезінтеграційна трансформація не обов'язково негативна, вона лише свідчить про зміну зв'язків між компонентами системи. Наприклад, створення окремого структурного підрозділу підприємства з конкурентної розвідки (крім наявного структурного підрозділу з економічної безпеки) є свідченням розвитку системи економічної безпеки підприємства, хоча за змістом такий процес є дезінтеграційною трансформацією системи економічної безпеки підприємства.

Трансформаціям системи економічної безпеки підприємства притаманні певні закономірності (рис. 8.2).

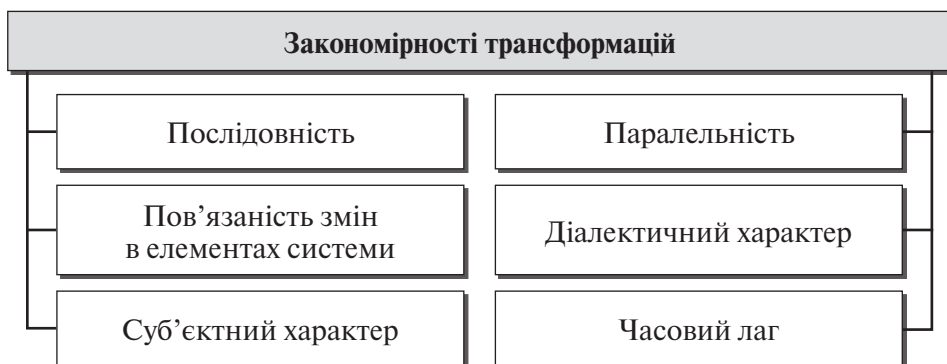


Рисунок 8.2 — Закономірності трансформації системи економічної безпеки підприємства

Трансформації неодмінно впливають на всі компоненти (підсистеми та елементи) системи економічної безпеки підприємства. Тобто трансформації не можуть стосуватися лише однієї підсистеми чи одного елемента системи, незважаючи на те, що зміни можуть відбуватися лише в окремих компонентах системи.

Трансформація системи економічної безпеки підприємства завжди має суб'єктний характер, тобто всі зміни у системі переважною мірою здійснюються працівниками підприємства, що координують свою діяльність для досягнення сукупності цілей діяльності підприємства. Зміни у системі економічної безпеки підприємства, що становлять зміст її трансформації, можуть виникати і через об'єктивні причини, але загалом трансформація системи неможлива без участі працівників підприємства.

Трансформації системи економічної безпеки підприємства різних видів відбуваються не послідовно, одна за одною, а паралельно і одночасно у просторі та часі. Часовий лаг у такому випадку виявляється у тому, що наслідки причин трансформації системи (зміни у системі) проявляються не одразу, а через певний проміжок часу. Чим більш складними та всеохоплюючими є трансформації системи економічної безпеки підприємства, тим більший час є необхідним для виявлення змін у системі.

Отже, трансформація системи економічної безпеки підприємства становить собою якісні зміни елементів системи: об'єктів захисту, суб'єктів захисту, способів захисту, функцій системи тощо.

Завдяки трансформаціям системи економічної безпеки підприємства змінюються:

- склад функцій системи;
- зміст функцій системи (спрощується або ускладнюється);
- склад та комбінування способів захисту об'єктів системи від реалізації загроз;

- зміст та послідовність здійснюваних безпекозабезпечувальних заходів;
- перерозподіл повноважень суб'єктів захисту у системі;
- обсяги використовуваних ресурсів (людських, грошових, матеріальних, часових) для забезпечення економічної безпеки підприємства;
- склад об'єктів захисту системи.

8.2. Управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємства

Трансформації системи економічної безпеки підприємства є об'єктом управління, що здійснюється у межах різних підходів, які показані у табл. 8.4.

Таблиця 8.4 — Підходи до управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємства

Підхід	Характеристика підходу
Телеологічний	Намагання реалізувати революційні трансформації системи шляхом швидкого переведення її від одного стану до іншого, що більшою мірою відповідає мірі загрозовості середовища діяльності підприємства
Еволюційний	Поступове (покрокове) накопичення змін у системі протягом тривалого часу, сукупність яких після їхнього накопичення у певному обсязі забезпечує перехід системи до якісно нового стану. Визнання неможливості довільної зміни системи та необхідності спиратися на знання об'єктивних тенденцій її розвитку для управління нею
Системний	Врахування поведінки компонентів (підсистем та елементів) системи та зв'язків між ними.

Кожен з підходів з табл. 8.4 має переваги та обмеження (табл. 8.5).

Управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємства здійснюється *за проектним підходом*. Проектний підхід передбачає, що управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємства здійснюється не постійно, а періодично, залежно від:

- стану системи економічної безпеки підприємства;
- міри відповідності системи економічної безпеки підприємства стану середовища його діяльності;
- міри загрозовості середовища діяльності підприємства, яка визначається кількістю загроз, що одночасно розвиваються за S-подібною

кривою (див. п. 3.2). Відповідно, кожна із загроз перебуває на різному відрізку цієї кривої.

Таблиця 8.5 — Характеристика переваг й обмежень підходів до трансформацій системи економічної безпеки підприємства

Підхід	Переваги	Обмеження
Телеологічний підхід	Цілеспрямованість трансформацій, які мають відбуватися швидко	Орієнтація у трансформації на деякий критерій (ідеал), який з часом може застарівати. Слабкий зв'язок ідеалу з об'єктивною реальністю
Еволюційний	Забезпечення взаємозв'язку та взаємозумовленості змін у системі економічної безпеки підприємства. Поступовість змін, їхній природний характер	Відсутність цілеспрямованого впливу на перетворення системи економічної безпеки підприємства
Системний	Можливість виявити закономірність і типовий характер змін у системі економічної безпеки підприємства, повною мірою врахувати зв'язки між її компонентами, у тому числі й слабкі	Висока складність перетворення системи економічної безпеки підприємства. Висока міра абстракції.

Структуру проекту трансформації системи економічної безпеки показано на рис. 8.3.

Результатом реалізації проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства є якісно нова (оновлена, удосконалена) система, що досягається за рахунок:

- уточнення складу об'єктів захисту у системі економічної безпеки підприємства;
- зміни виконуваних системою функцій (розширення складу функцій або, навпаки, їхнє зменшення);
- зміни використовуваних способів захисту;
- зміни складу суб'єктів у системі економічної безпеки підприємства, їхньої компетенції;
- зміни статусу системи економічної безпеки підприємства (від підсистеми системи управління підприємством до надсистеми і навпаки).

Докладніше елементи проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства показано у табл. 8.6.

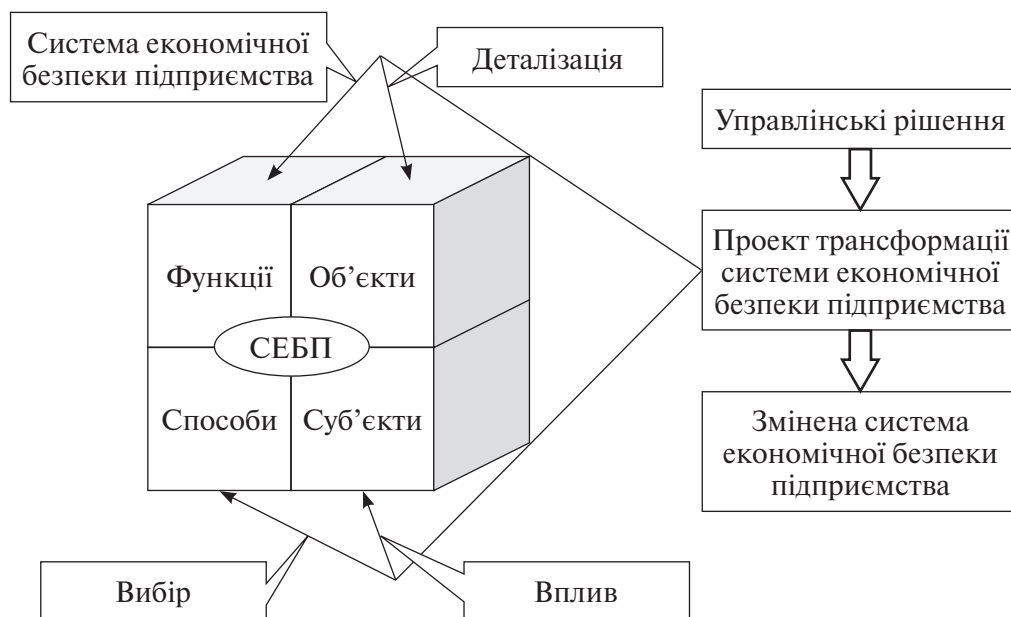


Рисунок 8.3 — Структура проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства

Таблиця 8.6 — Елементи проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства

Елемент	Характеристика
Суб'єкти проекту	Власники та керівництво підприємства (із залученням фахівців з економічної безпеки)
Об'єкти проекту	Складові системи економічної безпеки підприємства (об'єкти — суб'єкти — функції — способи захисту)
Способи внесення змін до системи	Адміністративні, економічні, соціально-психологічні, інформаційні
Оцінювальні елементи	Якісні та кількісні
Подолання спротиву змінам	Примус, особистий приклад, мотивація, інформування, участь, переговори, допомога
Нормативні елементи	Норми, регламенти, інструкції.

У проекті трансформації системи економічної безпеки підприємства елементи поділяються на два блоки:

- суб'єкти, об'єкти та способи захисту, що створюють основу реалізації проекту і формують необхідний фундамент для його «запуску»;

• оцінювальні та нормативні елементи, подолання опору змінам дозволяють проекту інтегруватися до загальної системи управління підприємством.

Суб'єктами у проекті трансформації системи економічної безпеки підприємства є власники, топ-менеджмент підприємства та фахівці з економічної безпеки (виконавці) (рис. 8.4).

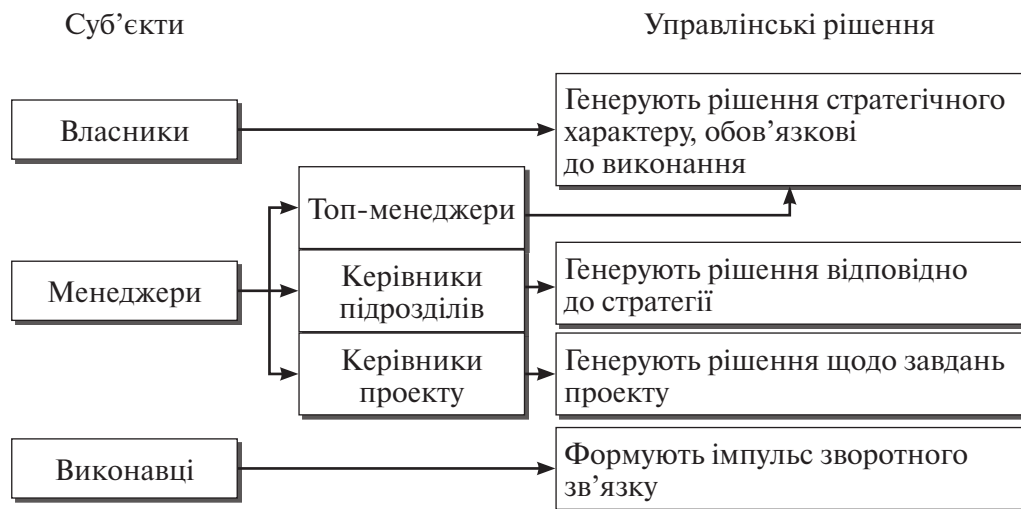


Рисунок 8.4 — Диференціація управлінських рішень та пріоритетність їхньої реалізації за ієрархією суб'єктів проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства

Групи суб'єктів проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства мають різні компетенції:

• власники підприємства — переважно стратегічний рівень управління, на якому увага концентрується на забезпеченні відповідності комплексного інструментарію убезпечення діяльності підприємства — системи економічної безпеки підприємства — умовам діяльності підприємства;

• топ-менеджмент підприємств — тактичний рівень, на якому увага концентрується на загальних питаннях проекту трансформації (дотримання первинних положень проекту, встановлених термінів, забезпечення виконання проекту відповідними фахівцями, створення умов для реалізації проекту);

• виконавці (фахівці з економічної безпеки) — оперативний рівень, на якому безпосередньо визначаються і надалі здійснюються зміни у системі економічної безпеки підприємства, які у сукупності мають забезпечити перехід системи до якісно нового стану.

Загалом інтереси власників та керівництва підприємства щодо забезпечення його діяльності від загроз різної природи збігаються, хоча й децю різняться:

- власники зацікавлені у збереженні підприємства як цілісної виробничої одиниці (цілісного майнового комплексу), всебічному забезпеченні його діяльності від загроз різноманітного характеру;
- топ-менеджери зацікавлені у дотриманні власних інтересів та максимізації фінансових результатів підприємства;
- виконавці (фахівці з економічної безпеки) зосереджені на вирішенні на достатньо прийнятному рівні конкретних завдань з забезпечення діяльності підприємства.

При цьому думки власників, топ-менеджменту та фахівців з економічної безпеки щодо спрямованості трансформацій системи економічної безпеки підприємства можуть різнитися (й іноді суттєво), що потребує колегіальності та узгодженості рішень у реалізації проекту трансформації системи, незважаючи на розподіл прав і повноважень щодо проекту.

У проекті трансформації системи економічної безпеки підприємства застосовуються окремі групи методів: адміністративні, соціально-психологічні, економічні та інформаційні (табл. 8.7). Кожна група методів має своє призначення щодо управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємства.

Таблиця 8.7 — Характеристика методів проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства

Група методів	Призначення методів
Адміністративні	Регламентация процесів трансформації системи економічної безпеки підприємства, конкретизация компетенцій суб'єктів трансформації, розподіл відповідальності за виконання окремих підпроцесів проекту. Нормативне забезпечення трансформацій системи економічної безпеки підприємства
Соціально-психологічні	Доведення до персоналу підприємства важливості системи економічної безпеки підприємства в забезпеченні його діяльності та необхідності для цього змін у системі та діяльності підприємства. Формування «безпечого» мислення у керівників середнього рівня
Економічні	Мотивация та стимулювання суб'єктів трансформацій системи економічної безпеки підприємства. Визначення очікуваних результатів трансформацій (потенційний стан системи)
Інформаційні (ІТ)	Застосування автоматизованих засобів при виконанні проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства.

Надані у табл. 8 7 групи методів є відомими, як й прийоми, операції та способи їхньої фіксації (табл. 8.8).

Таблиця 8.8 — Прийоми та операції за групами методів, що використовуються у реалізації проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства

Група методів	Склад методів
Адміністративні	Оперативно-розпорядчі методи (накази, розпорядження); організаційні методи (нормативи, положення, інструкції, методичні вказівки)
Соціально-психологічні	Соціальні методи (управління груповими явищами та процесами, розвиток особистісних якостей працівників, моральне стимулювання групової ініціативності та творчої активності працівників, особистий приклад); психологічні методи (формування сприятливого психологічного клімату, психологічні методи відбору та навчання персоналу, гуманізація праці)
Економічні	Матеріальне стимулювання та дестимулювання, планування, встановлення економічно обґрунтованих нормативів, техніко-економічний аналіз та обґрунтування рішень щодо проекту
Інформаційні (ІТ)	Автоматизована обробка даних, автоматизація підтримки реалізації рішень щодо проекту, застосування експертних систем, інформаційні технології автоматизованого офісу.

Для оцінювання результатів проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства застосовуються *оцінювальні елементи* (кількісні та якісні). Їхнім призначенням є формування обґрунтованого судження щодо стану оновленої системи економічної безпеки підприємства, її функціональності.

Оцінювальні елементи не є універсальними, вони різні для різних систем економічної безпеки підприємства (як раніше показано, немає універсальної системи).

Приблизний перелік кількісних оцінювальних елементів для оцінювання результативності проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства надано на рис. 8.5.

Якісні оцінювальні елементи для оцінювання результативності проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства не мають кількісного виразу і не є результатом розрахунків з використанням прямих алгоритмів. Але вони також корисні для формування судження щодо стану оновленої системи економічної безпеки підприємства.

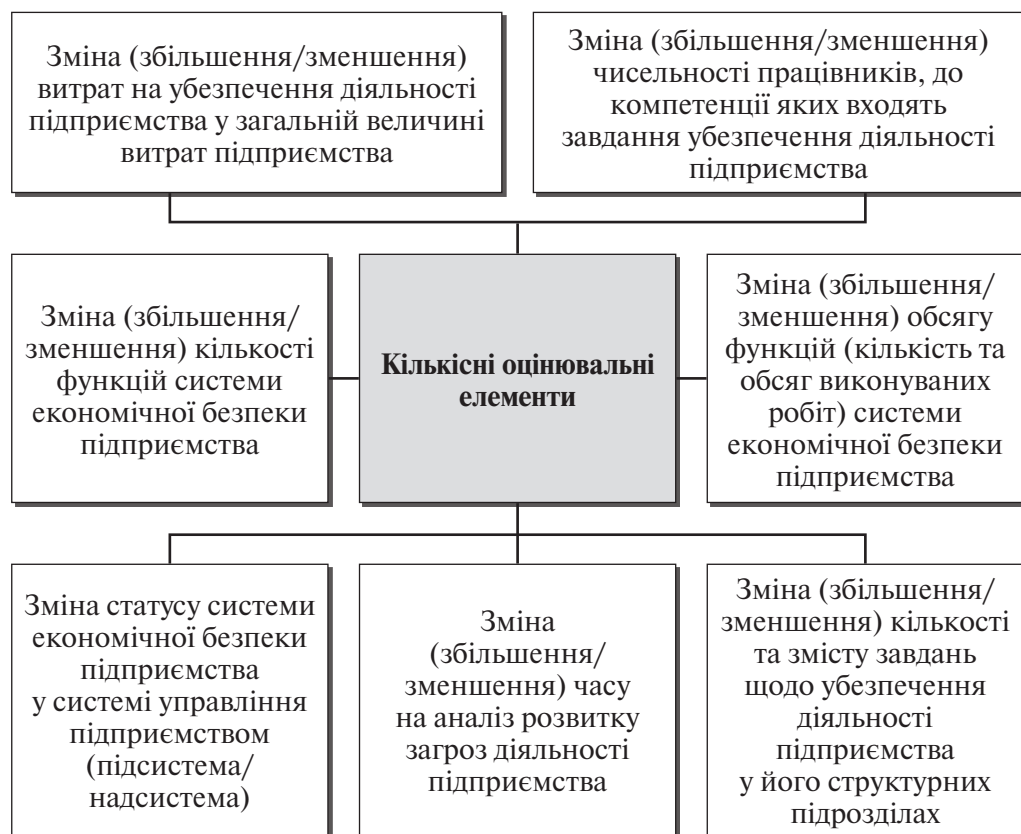


Рисунок 8.5 — Кількісні оцінювальні елементи для оцінювання результативності проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства

Приблизний перелік якісних оцінювальних елементів для оцінювання результативності проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства надано на рис. 8.6.

Наданий на рис. 8.5 та 8.6 перелік оцінювальних елементів для оцінювання результативності проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства не є вичерпним, але його можна узяти за основу і надалі уточнити для конкретного підприємства залежно від особливостей його діяльності.

При реалізації проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства (як, власне, при реалізації будь-якого проекту, що передбачає внесення змін у діяльність підприємства, зокрема, у діяльність його працівників) з високою ймовірністю можна очікувати на виникнення спротиву працівників змінам.

Спротив змінам — це приховані або демонстративні дії окремих працівників підприємства або їхніх груп, які спрямовані проти здійснення

змін в їхній діяльності, які передбачено трансформацією системи економічної безпеки підприємства, що ускладнює, уповільнює трансформацію, примушує вносити до її проекту зміни (іноді — суттєві) та зменшує його результативність.

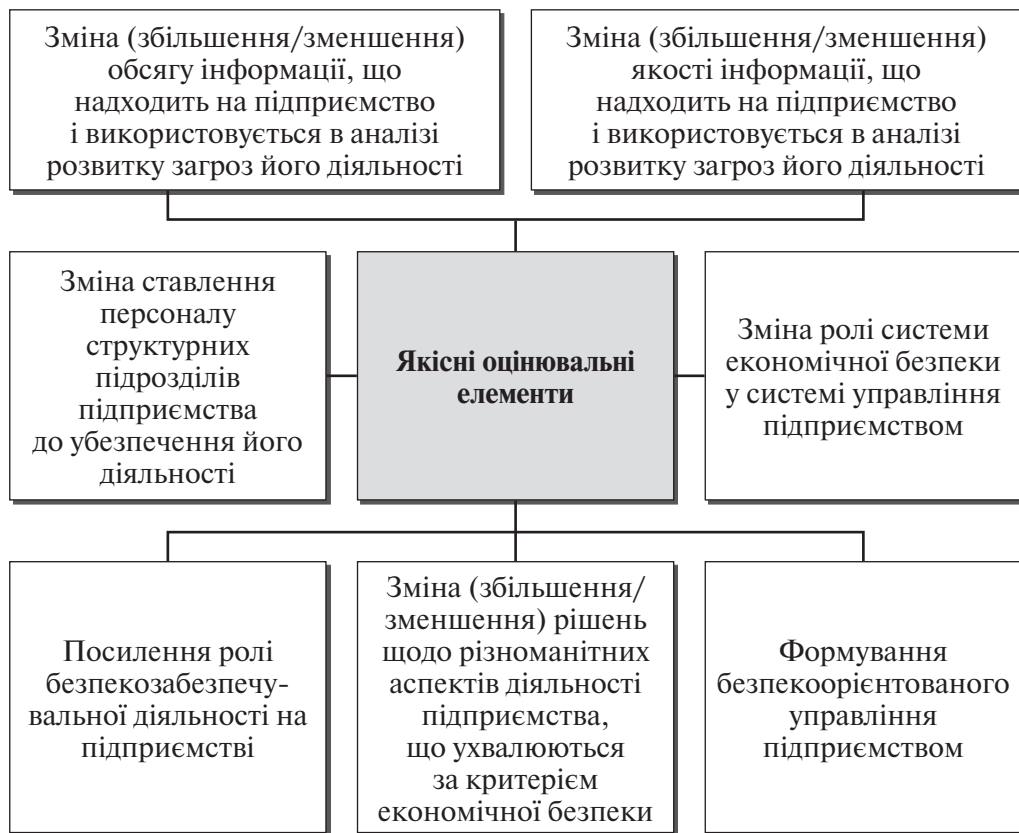


Рисунок 8.6 — Якісні оцінювальні елементи для оцінювання результативності проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства

Причини спротиву змінам відомі (розглядаються в управлінні змінами). До найбільш поширених причин загального характеру належать такі:

- побоювання за збереження своїх робочих місць;
- побоювання, що обсяг виконуваних робіт за посадою буде збільшено;
- побоювання, що зміняться вимоги до виконуваних за посадою робіт;
- небажання вивчати щось нове;
- побоювання перед майбутніми діями керівництва;
- інерційність людини як загальна властивість людської психіки.

Крім впливу загальних причин спротив персоналу при трансформації системи економічної безпеки підприємства може бути викликаний й специфічними причинами (рис. 8.7).



Рисунок 8.7 — Причини спротиву персоналу при трансформації системи економічної безпеки підприємства

Для подолання спротиву персоналу при трансформації системи економічної безпеки підприємства застосовуються різноманітні способи (табл. 8.9).

Для реалізації проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства необхідні *нормативні елементи* (норми, регламенти, інструкції, внутрішньокорпоративні положення та стандарти та ін.).

Нормативні елементи при реалізації проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства виконують важливі функції:

- закріплюють компетенції (повноваження, завдання та відповідальність) суб'єктів трансформації системи економічної безпеки підприємства;
- формують та формалізують єдине розуміння цілей трансформації системи економічної безпеки підприємства;

- формують єдиний порядок дій суб'єктів трансформацій у ситуаціях, що можуть виникати при трансформації системи економічної безпеки підприємства;
- описують взаємодію різних суб'єктів трансформації системи економічної безпеки підприємства.

Таблиця 8.9 — Способи подолання спротиву персоналу при трансформації системи економічної безпеки підприємства

Метод	Зміст способу та приклади його використання
1	2
Примус	<p>Прямий адміністративний примус й вимога керівництва різних рівнів щодо здійснення необхідних змін у системі економічної безпеки підприємства</p> <p><i>Приклад:</i> періодичний контроль керівників структурних підрозділів підприємства щодо здійснення запланованих змін, визначених проектом трансформації системи економічної безпеки підприємства. Постійний контроль реалізації проекту трансформації керівником та фахівцями структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки</p>
Особистий приклад	<p>Демонстрація керівниками підприємства (починаючи з топ-менеджменту) поведінки (у діях, рішеннях, ставленні та ін.), орієнтованої на забезпечення діяльності підприємства, визнання економічної безпеки важливою умовою його діяльності. Вимога керівників топ-менеджменту до керівників міddl-менеджменту наслідувати таку поведінку</p> <p><i>Приклад:</i> систематичне обговорення питань економічної безпеки підприємства на найвищому рівні управління підприємством, постійна увага до виконання заходів, спрямованих загалом на забезпечення діяльності підприємства та трансформацію системи економічної безпеки підприємства зокрема</p>
Мотивація	<p>Формування матеріальної або моральної зацікавленості працівників у здійсненні змін, що становлять зміст трансформації системи економічної безпеки</p> <p><i>Приклад:</i> встановлення надбавок та доплат за виконання заходів проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства.</p> <p>Уведення адміністративної відповідальності за невиконання таких заходів, за зрив термінів виконання проекту трансформації системи</p>

1	2
Інформування	<p>Надання працівникам підприємства інформації щодо необхідності або доцільності трансформації системи економічної безпеки підприємства та її очікуваних наслідків</p> <p><i>Приклад:</i> ознайомлення працівників підприємства з результатами аналізу розвитку загроз діяльності підприємства, наслідками розвитку загроз, якщо трансформація системи економічної безпеки підприємства не відбудеться або відбудеться несвоєчасно, із запізненням. Візуалізація зв'язку між розвитком загроз діяльності підприємства та задоволенням інтересів працівників (розмір та своєчасність виплати заробітної плати, втрата надбавок та преміальних виплат, виплат соціального характеру тощо)</p>
Участь	<p>Залучення працівників до обговорення проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства та їхньої участі у реалізації проекту</p> <p><i>Приклад:</i> створення у структурних підрозділах підприємства робочих груп (або створення робочої групи за участю працівників різних структурних підрозділів) щодо здійснення передбачених трансформацією системи економічної безпеки підприємства змін</p>
Допомога	<p>Консультавання, надання інформаційної підтримки, навчання персоналу підприємства роботі за здійснюваних змін</p> <p><i>Приклад:</i> проведення семінарів та майстер-класів для працівників підприємства для навчання новим формам та методам дій щодо забезпечення діяльності підприємства.</p>

Для забезпечення легітимності нормативні елементи проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства мають належним чином вводитися у дію, для чого видається наказ керівника підприємства. Для уникнення можливих у майбутньому непорозумінь працівники підприємства мають засвідчити ознайомлення з нормативними елементами проекту трансформації системи економічної безпеки власним підписом.

Висновки та узагальнення

Система економічної безпеки підприємства не залишається незмінною протягом навіть незначного періоду часу, вона постійно змінюється завдяки трансформаціям різноманітного характеру. Трансформація системи економічної безпеки підприємства — це цілеспрямована керування зміна одного або декількох її елементів та зв'язків між ними, результатом чого є підвищення функціональності системи, посилення

її адаптованості до міри загрозливості зовнішнього середовища діяльності підприємства, спроможності виконувати функції в умовах змін, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства.

Трансформація системи економічної безпеки підприємства є складним і суперечливим процесом її перетворення завдяки кількісним та якісним змінам складових системи. Трансформація системи економічної безпеки підприємства не виникає сама по собі, а через різні причини, що визначає каузальний характер трансформацій. Їй притаманні певні закономірності.

Трансформації системи економічної безпеки підприємства є об'єктом управління, що здійснюється у межах різних підходів. Управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємства здійснюється переважно за проектним підходом. Проектний підхід передбачає, що управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємства здійснюється не постійно, а періодично. Результатом реалізації проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства є якісно нова (оновлена, удосконалена) система.

У проекті трансформації системи економічної безпеки підприємства елементи поділяються на два блоки: суб'єкти, об'єкти та способи захисту, що створюють основу реалізації проекту і формують необхідний фундамент для його «запуску»; оцінювальні та нормативні елементи, подолання опору змінам дозволяють проекту інтегруватися до загальної системи управління підприємством.

Контрольні питання

1. Що собою становить трансформація системи економічної безпеки підприємства?
2. Якою за характером може бути трансформація системи економічної безпеки підприємства?
3. Як трансформація соціально-економічної системи розглядається у межах системного, ситуаційного та процесного підходів до розуміння природи трансформацій?
4. За яких причин виникає трансформація системи економічної безпеки підприємства?
5. Які існують види трансформації системи економічної безпеки підприємства?
6. Якими є закономірності, притаманні трансформаціям системи економічної безпеки підприємства?

7. У межах яких підходів розглядається управління трансформацією системи економічної безпеки підприємства?

8. Чому саме проектний підхід є найдоцільнішим для управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємства?

9. Що є результатом реалізації проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства? За рахунок чого він досягається?

10. Які є основні елементи проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства?

11. Якою є характеристика елементів проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства?

12. Чому виникає спротив персоналу при реалізації проекту трансформації системи економічної безпеки підприємства? Як його подолати?

Використана література

Адизес И. Управляя изменениями. СПб : Питер, 2008. 224 с.

Анохін С. А., Волков А. В. Кризиси на підприємствах и их типология // Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. праць. Вип. 3. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2000. С. 244-255.

Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования; пер. с англ. М.: Academia, 1999. 786 с.

Гегель Г. Ф. В. Наука логики; пер. с нем. СПб. : Наука, 2002. 800 с.

Гражевська Н. І. Еволюція сучасних економічних систем: навч. посіб. К. : Знання, 2011. 287 с.

Гражевська Н. І. Трансформація економічних систем в умовах глобалізації : дис. докт. екон. наук: 08.00.01. К., 2009. 455 с.

Грищенко Г. О., Головка М. Й. Трансформація фінансово-економічних систем: теоретичні положення // Вісник ЖДТУ. 2012. С. 359-363.

Долженков О. О. Політична та соціальна трансформація: взаємозв'язок та особливості // Актуальні проблеми політики. 2013. Вип. 49. С. 40-50.

Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія. Х. : ХДЕУ, 2002. 432 с.

Економічна енциклопедія: в 3-х т. Т. 1 / відп. ред. С. В. Мочерний. К. : ВЦ «Академія», 2000. 864 с.

Ерохін С. А. Трансформаційний процес та його структуризація // Актуальні проблеми економіки. 2005. № 2(44). С. 4-12.

Івашина С. Ю., Івашина О. Ф. Соціально-інституціональні аспекти економічної трансформації // Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 309-314.

Івченко Є. А. Трансформації системи економічної безпеки підприємства: монографія. Сєвєродонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. 420 с.

Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: монография. М. : Добрая книга, 2006. 360 с.

Кирилюк Є. М. Понятійний апарат досліджень трансформації економічних систем // Економіка та підприємництво : зб. наук. праць молод. учен. та аспір. Вип. 26. К.: ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана», 2011. С.14-25.

Корнух О. В., Турило А. М. «Економічна трансформація» як ключове поняття сучасного громадського розвитку // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 6. Ч. 3. С. 189-191.

Маркович І. Б. Розкриття сутності поняття трансформації економічного простору в системі категорій розвитку національної економіки // Економіка розвитку. 2014. № 2. С. 77-81.

Надьон Г. О. Криза в діяльності підприємства: діагностика та подолання: монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2010. 384 с.

Петришина Н. В. Проблеми трансформації економіки України // Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія 18: Економіка і право. 2014. Вип. 24. С. 31-38.

Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства: монографія. Харків : АДВАТМ, 2010. 352 с.

Тоффлер Е. Третя Хвиля; пер. з англ. А. Євса. К.: Вид. дім «Всесвіт», 2000. 475 с.

Рекомендована література

Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Управління інноваційними проєктами: навч. посіб. Хмельницький : ХНУ, 2016. 247 с.

Грищенко Г. О., Головка М. Й. Трансформація фінансово-економічних систем: теоретичні положення // Вісник ЖДТУ. 2012. С. 359-363.

Івченко Є. А. Трансформації системи економічної безпеки підприємства: монографія. Сєвєродонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. 420 с.

Ліпкан В. А. Безпекознавство: навч. посіб. К. : Європейський університет, 2003. 208 с.

Тема 9

Об'єктивізація системи економічної безпеки підприємства

- 9.1. Структурний підрозділ з економічної безпеки як форма об'єктивізації системи економічної безпеки підприємства
- 9.2. Імплементация структурного підрозділу з економічної безпеки до організаційної структури управління підприємством
- 9.3. Адаптація системи управління підприємством до імплементации системи економічної безпеки

Ключові терміни та поняття: об'єктивізація системи економічної безпеки підприємства, форма об'єктивізації, структурний підрозділ з економічної безпеки, імплементация структурного підрозділу з економічної безпеки, сприйняття структурного підрозділу з економічної безпеки, взаємодія, адаптація, організаційні зміни, модель організаційних змін.

За результатами вивчення теми студент має:

- ЗНАТИ** ▶ Зміст об'єктивізації системи економічної безпеки підприємства та її особливості залежно від статусу системи (надсистема або підсистема)
- ▶ Сутність імплементации структурного підрозділу з економічної безпеки до організаційної структури управління підприємством
 - ▶ Послідовність імплементации структурного підрозділу з економічної безпеки до організаційної структури управління підприємством
 - ▶ Сутність адаптації системи управління підприємством до імплементации системи економічної безпеки
 - ▶ Інструментарій адаптації системи управління підприємством до імплементации системи економічної безпеки

- ВМІТИ**
- ▶ Об'єктивізувати систему економічної безпеки підприємства, обґрунтувавши компетенції структурного підрозділу з економічної безпеки
 - ▶ Імплементувати структурний підрозділ з економічної безпеки до організаційної структури управління середнього та великого підприємства
 - ▶ Організувати взаємодію структурного підрозділу з економічної безпеки з іншими структурними підрозділами з питань забезпечення діяльності підприємства
 - ▶ Визначити основні організаційні зміни, необхідні для адаптації системи управління підприємством до імплементації системи економічної безпеки

9.1. Структурний підрозділ з економічної безпеки як форма об'єктивізації системи економічної безпеки підприємства

Система економічної безпеки підприємства є абстрактною, тобто існує у свідомості людини як упорядкована цілісність елементів, які забезпечують економічну безпеку підприємства. Цю систему можна представити за допомогою засобів візуалізації або шляхом її докладного опису.

Але упорядковану цілісність елементів, які забезпечують економічну безпеку підприємства, необхідно якимось чином перевести у практичну площину, що дозволить побачити дію цих елементів у безпечозабезпечувальній діяльності підприємства.

Для використання сформованої системи економічної безпеки підприємства у його безпечозабезпечувальній діяльності систему необхідно об'єктивізувати, а надалі об'єктивізовану систему економічної безпеки імплементувати до організаційної структури управління підприємством.

Об'єктивізація (або об'єктивація) (від лат. *objectivus* — предметний) — це втілення чогось, що існує у суб'єктивних уявленнях, в об'єктивну, доступну для сприйняття іншими форму, яка існує незалежно від свідомості.

Поняття «об'єктивізація» означає набуття будь-чим об'єктивної форми існування, а тому є синонімом понять «втілення», «уречевлення».

Система економічної безпеки будь-якого рівня (держава, регіон, підприємство) має бути об'єктивізована.

Об'єктивізація системи економічної безпеки підприємства передбачає пошук форми її практичного втілення шляхом визначення відповідного суб'єкта.

Об'єктивізація системи економічної безпеки відбувається шляхом створення відповідних структур або структурних підрозділів (підприємства, установи), працівники яких виконують роботи та дії, які у сукупності складають зміст функцій системи.

Структури, які об'єктивізують систему економічної безпеки, мають бути створені на макро-, мезо- та на мікрорівні.

На макрорівні кількість державних та інституціональних структур, до компетенції яких належать питання економічної безпеки, значна. Сьогодні в Україні на макрорівні забезпечення національної економічної безпеки держави належить до компетенції:

- інституту Президента України (при Президентові України діють Рада національної безпеки та оборони України (РНБОУ), Координаційний Комітет по боротьбі з організованою злочинністю і корупцією);
- силових структур держави (Служба безпеки України, Міністерство внутрішніх справ, Державна фіскальна служба України, Національне антикорупційне агентство України (НАБУ) та ін.);
- органів нагляду і правосуддя (Конституційний Суд України, органи Прокуратури України, Верховний Суд України, Вищий господарчий суд України, місцеві суди, господарчі суди, апеляційні суди та адвокатура).

Названі державні та інституціональні структури займаються забезпеченням національної економічної безпеки, причому кожна — у межах своєї компетенції. Часто дії цих структур слабо пов'язані, слабкою є координація їхньої безпекозабезпечувальної діяльності саме стосовно економіки держави.

Найскладнішою є ситуація **на мезорівні**, де практично немає організаційних структур, до компетенції яких належить забезпечення економічної безпеки регіону. Незважаючи на наявність регіональних стратегій економічної безпеки, що є відносно постійною складовою політики економічної безпеки, визнання наявності регіональних економічних інтересів, які необхідно захищати, в регіонах України немає ані державної структури, яка б опікувалася реалізацією стратегії, ані якогось постійно діючого консультативно-дорадчого органу, наприклад, Координаційної ради, ані організацій, що діють на громадських засадах, предметом діяльності яких є захист регіональних економічних інтересів.

Найбільш яскраво об'єктивізація системи економічної безпеки виявляється на нижчому рівні вертикалі — на рівні підприємства, в організаційній структурі якого створюють структурний підрозділ, що займається безпекозабезпечувальною діяльністю підприємства. Найчастіше такий структурний підрозділ підприємства називають службою або відділом економічної безпеки (на великих підприємствах або у зв'язано-диверсифікованих структурах створюють департамент економічної безпеки).

В такий спосіб абстрактна за характером система економічної безпеки підприємства в діяльності підприємства отримує конкретну форму.

Система економічної безпеки об'єктивізується у вигляді структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки, який має на постійній основі виконувати роботи, дії, операції та процедури, що складають зміст функцій системи, за необхідності ініціювати проекти з її трансформації, виявляти загрози діяльності підприємства та аналізувати їхній розвиток, регулярно розробляти рекомендації щодо захисту об'єктів безпеки, контролювати їхнє виконання та брати участь в їхній реалізації.

Саме функції системи економічної безпеки підприємства визначають компетенцію (повноваження, права та обов'язки) відповідного структурного підрозділу. Компетенції структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки можуть варіювати від спостереження за процесами, що перебігають на підприємстві, та їхнього контролю із втручанням за необхідності до дублювання системи управління підприємством. Але за будь-якого характеру компетенції структурний підрозділ підприємства з економічної безпеки контролює не лише рішення щодо забезпечення об'єктів захисту системи економічної безпеки підприємства, а й всі стратегічні та найважливіші поточні управлінські рішення та їхнє виконання. У такому випадку структурний підрозділ підприємства з економічної безпеки виступає свого роду «ситом», крізь яке «просіюються» схвалювані управлінські рішення.

Результатом діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки є відповідні рекомендації, плани, проекти, заходи щодо забезпечення діяльності підприємства, обов'язковість виконання яких іншими структурними підрозділами визначається статусом системи економічної безпеки у системі управління підприємством (надсистема або підсистема).

Якщо структурний підрозділ об'єктивізує систему економічної безпеки як надсистему системи управління підприємством, то компетенції підрозділу є дуже широкими та всеосяжними, іноді, за рішенням власників підприємства, навіть абсолютними. Рішення, що ухвалюються у структурному підрозділі з економічної безпеки, після їхнього затвердження керівництвом підприємства мають беззаперечно виконуватися; такі рішення не потрібно узгоджувати з іншими структурними підрозділами. Але й відповідальність структурного підрозділу з економічної безпеки є у такому випадку значною: його керівник та фахівці спільно з керівництвом підприємства відповідають за захищеність об'єктів захисту, правильність прийнятих рішень та їхньої реалізації. Щоправда, у такому випадку відповідальність за захищеність об'єктів захисту дещо розмивається: за них відповідають і топ-менеджмент, і структурний підрозділ

з економічної безпеки, і відповідний структурний підрозділ, до зони відповідальності якого належить об'єкт захисту.

Якщо ж структурний підрозділ об'єктивізує систему економічної безпеки як підсистему системи управління підприємством, то такий підрозділ працює спільно з іншими структурними підрозділами, такими як маркетингова служба, відділ кадрів, фінансовий відділ, виробничі підрозділи тощо. У такому разі структурний підрозділ з економічної безпеки має значно менші повноваження (щоб не дублювати компетенції інших структурних підрозділів). За результатами виконання функцій системи економічної безпеки підприємства у структурному підрозділі з економічної безпеки підприємства розробляються не рішення як такі з властивими їм характеристиками (наприклад, обов'язкове виконання), а рекомендації та заходи щодо захисту об'єктів безпеки. Ці рекомендації та заходи має розглянути керівництво підприємства. За його позитивним рішенням ці рекомендації та заходи (повністю або частково) перетворюються на управлінські рішення керівництва, які вже є обов'язковими для виконання.

Отже, метою діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки є забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом убезпечення об'єктів захисту, які виділено у системі економічної безпеки конкретного підприємства. Тому при створенні такого структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки має дотримуватися причинно-наслідковий зв'язок: спочатку має формуватися система економічної безпеки, а вже потім створена система має об'єктивізуватися.

Але практично всі сучасні вітчизняні підприємства припускаються помилки: спочатку створюють структурний підрозділ з безпеки, а потім намагаються визначити його компетенції (права, обов'язки, відповідальність) та встановити його зв'язки з іншими структурними підрозділами підприємства.

Наслідком порушення причинно-наслідкового зв'язку при створенні структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки є такі:

- упушення деяких важливих компетенцій структурного підрозділу;
- нечіткість компетенцій структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки, включення до неї робіт, які лише опосередковано пов'язані з економічною безпекою (наприклад, охоронної функції);
- виконання структурним підрозділом неpritаманних йому видів робіт;
- намагання організувати діяльність та управління цим структурним підрозділом за аналогією з іншими структурними підрозділами підприємства, тобто неусвідомлене прагнення використати не лише загальні, але й специфічні функції управління.

Систему економічної безпеки підприємства та його структурний підрозділ з економічної безпеки жодним чином не можна ототожнювати, між ними існує велика різниця (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 — Основні відмінності категорій «система економічної безпеки підприємства» та «структурний підрозділ з економічної безпеки підприємства»

Критерій розрізнення	Система економічної безпеки підприємства	Структурний підрозділ з економічної безпеки підприємства
Присутність в організаційній структурі управління підприємством	Немає	Висока
Абстрактність	Висока	Низька
Визначеність меж	Нечітка	Чітка
Сприйняття економічної безпеки підприємства	Полізімістове	Конкретне
Витрати на створення	Чітко не визначені	Конкретно визначені
Витрати на функціонування	Чітко не визначені	Конкретно визначені
Об'єктивність існування	Висока	Залежить від управлінського рішення

Система економічної безпеки підприємства є формою упорядкування у свідомості людини її уявлення про послідовність та взаємопов'язаність дій щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, реалізації ідеї щодо захисту підприємства від впливу загроз, які мають зовнішнє та внутрішнє походження. Така система є абстрактною, тобто існує в уявленні людини, але її можна візуалізувати.

Структурний підрозділ підприємства з економічної безпеки є формою об'єктивізації відповідної системи, суб'єктом безпекозабезпечувальної діяльності, суб'єктом впливу на управління підприємством.

Структурний підрозділ підприємства з економічної безпеки має чітко визначені функціональні межі, які визначаються компетенціями такого підрозділу. Це передбачає формування регламентів компетентнісних меж дії фахівців з економічної безпеки щодо захисту об'єктів безпеки, оскільки без чіткого розподілу повноважень між працівниками структурних підрозділів можуть виникати конфліктні ситуації, наприклад, в оцінюванні ймовірних загроз для об'єктів безпеки, ймовірності

та наслідків реалізації загроз і, відповідно, у прийнятті управлінських рішень щодо виконання безпекозабезпечувальних заходів (масштаб, послідовність, необхідні ресурси тощо).

Полізмистовність системи економічної безпеки підприємства відображає полісемію поняття «економічна безпека підприємства» — наявність кількох тлумачень змісту цього поняття. Адже в економічній безпекології мікрорівня його зміст тлумачиться з використанням імперативних понять кожного підходу (захисного, гармонізаційного, діяльнісного, ресурсного або вузькофункціонального).

Створення на підприємстві структурного підрозділу з економічної безпеки дозволяє визначити суму витрат на його створення та діяльність. Такі витрати є трансакційними. У найвизнанішому вигляді трансакційні витрати — це будь-які види витрат, що супроводжують взаємодію підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища (економічними агентами).

Витрати на створення та діяльність структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки ніяк не можна вважати витратами на створення системи економічної безпеки підприємства, адже у цьому процесі беруть участь працівники різних структурних підрозділів. Іноді для створення системи економічної безпеки підприємства залучаються фахівці зі сторонніх установ та навчальних закладів. Підрахувати витрати на створення та функціонування системи економічної безпеки, хоча б приблизно, практично неможливо.

І для системи, і для структурного підрозділу з економічної безпеки об'єктивність існування досить висока. Проте об'єктивність структурного підрозділу з економічної безпеки зумовлена рішенням керівництва підприємства, баченням менеджменту підприємства його ролі, статусу та завдань щодо забезпечення економічної безпеки конкретного підприємства.

9.2. Імплементация структурного підрозділу з економічної безпеки до організаційної структури управління підприємством

Структурний підрозділ з економічної безпеки становиться елементом організаційної структури управління підприємством після його імплементации до цієї структури.

У загальному сенсі *імплементация* (від лат. «impleo» — наповнюю, виконую) в економічній літературі — це процес реалізації на практиці певної теорії, договору, закону чи ідеї, тобто їхнє перетворення на практичні дії.

Організаційна структура управління підприємством визначає склад, підпорядкованість та взаємодію його структурних підрозділів (виробничих, управлінських).

Імплементация структурного підрозділу з економічної безпеки до організаційної структури управління підприємством має здійснюватися з урахуванням чинників, які показано на рис. 9.1.

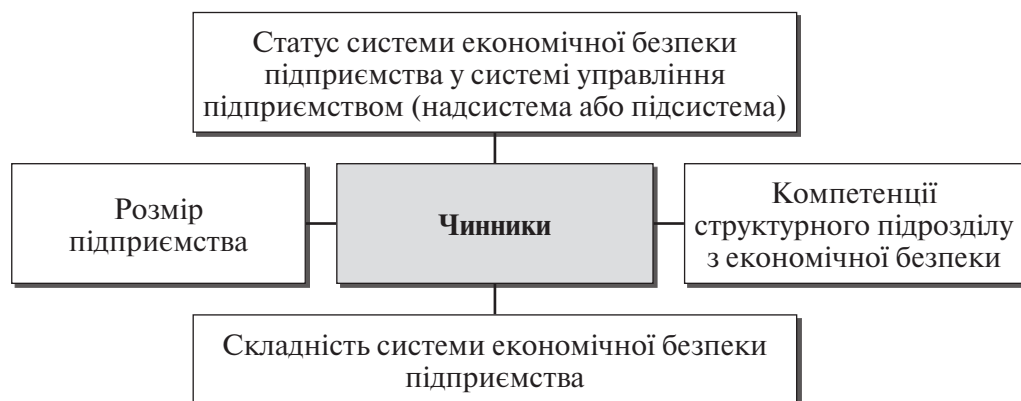


Рисунок 9.1 — Чинники, що визначають імплементацию структурного підрозділу з економічної безпеки до організаційної структури управління підприємством

Імплементация структурного підрозділу з економічної безпеки до організаційної структури управління підприємством залежить від статусу системи економічної безпеки підприємства (табл. 9.2).

Якщо система економічної безпеки підприємства є надсистемою, то фактично структурний підрозділ з економічної безпеки за своїми повноваженнями безпосередньо контролює стан захищеності об'єктів безпеки, а опосередковано — дії керівництва підприємства, інших структурних підрозділів та систему управління в цілому. Для цього структурний підрозділ має не лише дуже широкі повноваження, а й право розпоряджатися ресурсами, що виділяються на безпекозабезпечувальну діяльність.

Якщо ж система економічної безпеки є підсистемою системи управління підприємством, то структурний підрозділ з економічної безпеки здійснює безпекозабезпечувальну діяльність разом з іншими структурними підрозділами підприємства, такими як маркетингова служба, відділ кадрів, служба постачання, виробничі підрозділи тощо. У такому випадку структурний підрозділ з економічної безпеки має суттєво менші повноваження, його фахівці мають витратити час на консультації та погодження оцінок економічної безпеки, рекомендацій, дій щодо захисту об'єктів безпеки з іншими структурними підрозділами, до зони відповідальності яких ці об'єкти належать.

Таблиця 9.2 — Сприйняття структурного підрозділу з економічної безпеки залежно від статусу системи економічної безпеки підприємства

Критерій сприйняття	Статус системи економічної безпеки підприємства	
	Надсистема	Підсистема
1	2	3
Підпорядкованість структурного підрозділу з економічної безпеки	Власнику підприємства	Керівнику підприємства
Об'єкт безпекозабезпечувальної діяльності	Об'єкти безпеки Структурні підрозділи, у зоні яких перебувають об'єкти безпеки Економічна безпека підприємства	Об'єкти безпеки Структурні підрозділи, у зоні яких перебувають об'єкти безпеки
Статус керівника структурного підрозділу з економічної безпеки	Еквівалентний статусу керівника підприємства або вищий	Нижчий від керівника підприємства
Статус структурного підрозділу з економічної безпеки	Керівний орган управління	Один з функціональних підрозділів підприємства
Пряме втручання структурного підрозділу з економічної безпеки в діяльність інших підрозділів підприємства	Повністю дозволена	Обмежена
Основні завдання структурного підрозділу з економічної безпеки	Визначені Положенням про службу (відділ) економічної безпеки	Визначені Положенням про службу (відділ) економічної безпеки
Взаємодія структурного підрозділу з економічної безпеки із іншими підрозділами підприємства	Вертикальна	Горизонтальна
Охоплення діяльності підприємства	Повне (діяльність підприємства та управління)	Часткове (окремі аспекти діяльності та розвитку підприємства)
Дублювання функцій управління підприємством	Практичне повне	Незначне

1	2	3
Об'єкти контролю за системою управління	Менеджмент підприємства та структурні підрозділи	Структурні підрозділи
Обов'язковість виконання рекомендацій	Рекомендації обов'язкові до виконання усіма структурними підрозділами	Рекомендації приймаються до виконання після консультацій з керівником структурного підрозділу та затвердження керівництвом

Кожен з двох статусів структурного підрозділу з економічної безпеки у системі управління підприємством має переваги та недоліки (табл. 9.3). Кожен з них можливий, але вибір одного з них є прерогативою власників та топ-менеджменту підприємства.

Таблиця 9.3 — Переваги та недоліки структурного підрозділу з економічної безпеки залежно від статусу системи економічної безпеки підприємства

	Статус системи економічної безпеки підприємства	
	Надсистема	Підсистема
Переваги	Широкі повноваження Можливість швидкого та прямого втручання в діяльність структурних підрозділів для нейтралізації загроз та ризиків в діяльності підприємства	Порівняно незначні витрати на функціонування Простіші вимоги до інформаційного обміну Більш висока гнучкість
Недоліки	Прагнення абсолютизувати безпекозабезпечувальну діяльність на шкоду іншим видам діяльності Значні витрати на утримання	Можливе уповільнення прийняття та реалізації рішень щодо безпекозабезпечувальних дій Обмежені повноваження Відсутність можливості контролю керівництва підприємства.

Переваги та недоліки структурного підрозділу з економічної безпеки залежно від статусу системи економічної безпеки необхідно враховувати при створенні цього структурного підрозділу.

Якщо структурний підрозділ з економічної безпеки об'єктивізує систему економічної безпеки **як надсистему**, то її працівники набувають практично необмежених повноважень, право швидкого та прямого втручання в діяльність інших структурних підрозділів підприємства,

що дозволяє використовувати у захисті об'єктів безпеки системи економічної безпеки всі переваги концентрації безпекозабезпечувальної діяльності в одному центрі.

Проте повна централізація безпекозабезпечувальної діяльності у структурному підрозділі з економічної безпеки веде до її абсолютизації, може стати деструктивним чинником у розвитку підприємства (наприклад, перешкоджати оновленню номенклатури та асортименту продукції, виходу на нові ринки, що не може відбуватися без високих ризиків та ймовірних втрат). У випадку невисокого професіоналізму працівників структурного підрозділу, їхньої опортуністичної поведінки або помилкових рішень централізація безпекозабезпечувальної діяльності може негативно вплинути на економічну безпеку підприємства загалом.

При об'єктивізації системи економічної безпеки як підсистеми необхідно враховувати *особливості функціонального підходу*, який є основою організаційної структури управління та системи управління підприємством. За функціональним підходом структурні підрозділи виконують закріплені за ними функції. Складнощі виникають при суміщенні результатів їхньої діяльності, оскільки зусилля структурних підрозділів спрямовувалися на виконання своїх функцій. За таких умов головним завданням системи управління підприємством є *налагодження інформаційної взаємодії* між структурними підрозділами.

При об'єктивізації системи економічної безпеки *як підсистеми* системи управління підприємством витрати на утримання структурного підрозділу з економічної безпеки значно менші, але одночасно виникають більш суворі вимоги до інформаційного обміну, оскільки інформація про реальні та потенційні загрози об'єктам захисту, можливість та доцільність їхнього попередження, подолання або прийняття, необхідні ресурси, наслідки прийняття загроз розпорошена між структурними підрозділами. Адже об'єкти захисту належать до різних видів менеджменту і, відповідно, перебувають у зоні відповідальності різних структурних підрозділів. За таких умов можливе уповільнення оцінювання реальних та потенційних загроз об'єктам захисту, прийняття та реалізації рішень щодо убезпечення діяльності підприємства через час, потрібний на різноманітні узгодження.

Імплементация структурного підрозділу з економічної безпеки до організаційної структури управління підприємством залежить і від розміру підприємства.

Для малих підприємств характерна централізація управлінських функцій, не є винятком і безпекозабезпечувальна діяльність. Об'єктів захисту на малих підприємствах, як правило, небагато, їхня функціональна

прив'язка відсутня. На малих підприємствах немає сенсу створювати структурний підрозділ з економічної безпеки. Найбільше, що можна зробити, — увести до компетенції одного чи двох працівників обов'язок (як правило, поряд з іншими) забезпечення навіть не об'єктів захисту, а діяльності підприємства в цілому, або сам власник має займатися безпекозабезпечувальною діяльністю.

Для середніх підприємств характерні достатньо широка номенклатура продукції, значна кількість постачальників та споживачів, прагнення до інновацій, утримання ринкової позиції, збереження конкурентних переваг, а тому, відповідно, значно більша кількість об'єктів захисту та різноманіття в їхній функціональній прив'язаності. Для середніх підприємств доцільна об'єктивізація системи економічної безпеки як підсистеми, що зумовлює створення структурного підрозділу з економічної безпеки з певними повноваженнями та його підпорядкуванням керівникам і власникам підприємства (рис. 9.2). У такому випадку взаємодія структурного підрозділу з економічної безпеки зі структурними підрозділами підприємства здійснюється по горизонталі. Відповідно, і рух інформації відбувається по горизонталі, що обмежує можливості аналітиків з економічної безпеки у виявленні та оцінюванні загроз в цілому та об'єктам захисту зокрема.

Місце структурного підрозділу з економічної безпеки в організаційній структурі управління середнього підприємства визначає рух інформаційного обміну:

- між посадовими особами (структурними підрозділами);
- між посадовими особами (структурними підрозділами) та менеджментом (власниками);
- між посадовими особами (структурними підрозділами), менеджментом (власниками) та зовнішніми контрагентами (постачальниками, покупцями, банками, страховими компаніями та ін.).

Для великих підприємств та зв'язано-диверсифікованих структур (об'єднання великої кількості підприємств) доцільна об'єктивізація системи економічної безпеки як надсистеми, що зумовлює створення структурного підрозділу з економічної безпеки з широкими повноваженнями і прямим підпорядкуванням власникам підприємства. У такому випадку взаємодія цього структурного підрозділу з іншими структурними підрозділами має вертикальний характер, що зумовлює їхнє повне підпорядкування структурному підрозділу з економічної безпеки щодо забезпечення об'єктів захисту. Крім того, структурний підрозділ з економічної безпеки контролює дії топ-менеджменту у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства або інтегрованої структури в цілому (рис. 9.3).

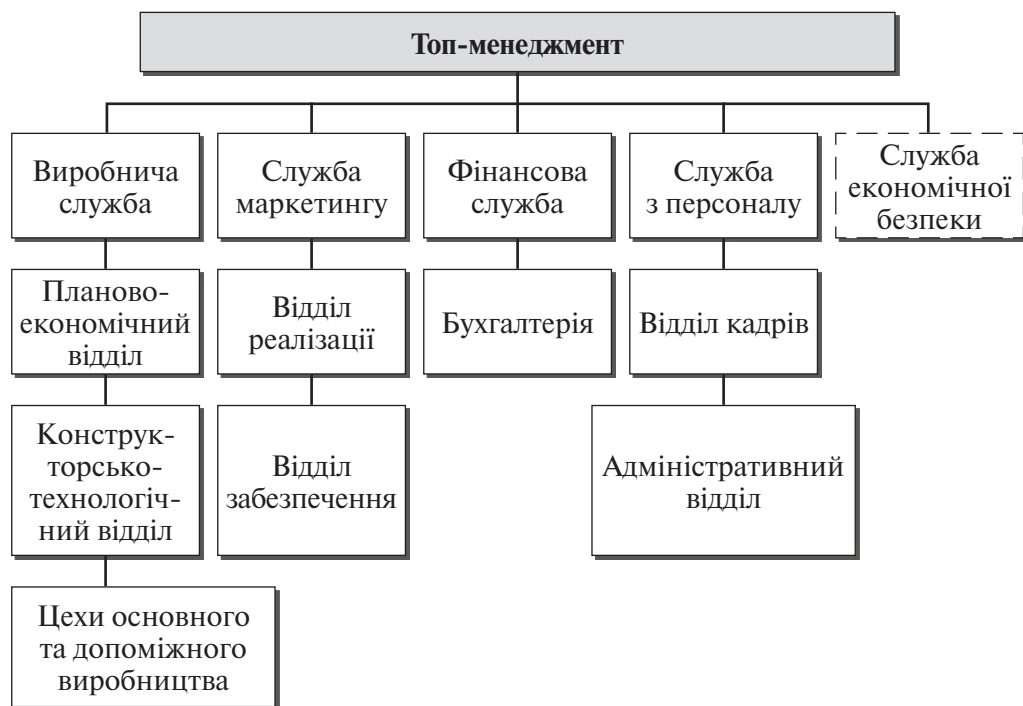


Рисунок 9.2 — Місце структурного підрозділу з економічної безпеки в організаційній структурі управління середнім підприємством

Структурний підрозділ з економічної безпеки підприємства, що об'єктивізує систему економічної безпеки у статусі надсистеми, створює широкі можливості аналізу та контролю діяльності усіх структурних підрозділів та менеджменту підприємства в цілому щодо забезпечення об'єктів захисту від впливу загроз.

Імплементация структурного підрозділу з економічної безпеки до організаційної структури управління підприємством має відбуватися поступово, за певною послідовністю (рис. 9.4).

Одним з найскладніших етапів імплементации структурного підрозділу з економічної безпеки до організаційної структури управління підприємством (див. рис. 9.4) є *налагодження інформаційного обміну* між структурними підрозділами щодо забезпечення об'єктів захисту. *Основними вимогами до такого інформаційного обміну є об'єктивність інформації та оперативність її надання аналітикам структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки.*

За результатами опрацювання отриманої інформації фахівці з економічної безпеки виконують такі заходи:

- оцінюють процеси розвитку загроз та ймовірність їхньої реалізації, наслідки реалізації, вплив на об'єкти захисту та діяльність підприємства в цілому, можливі втрати підприємства;

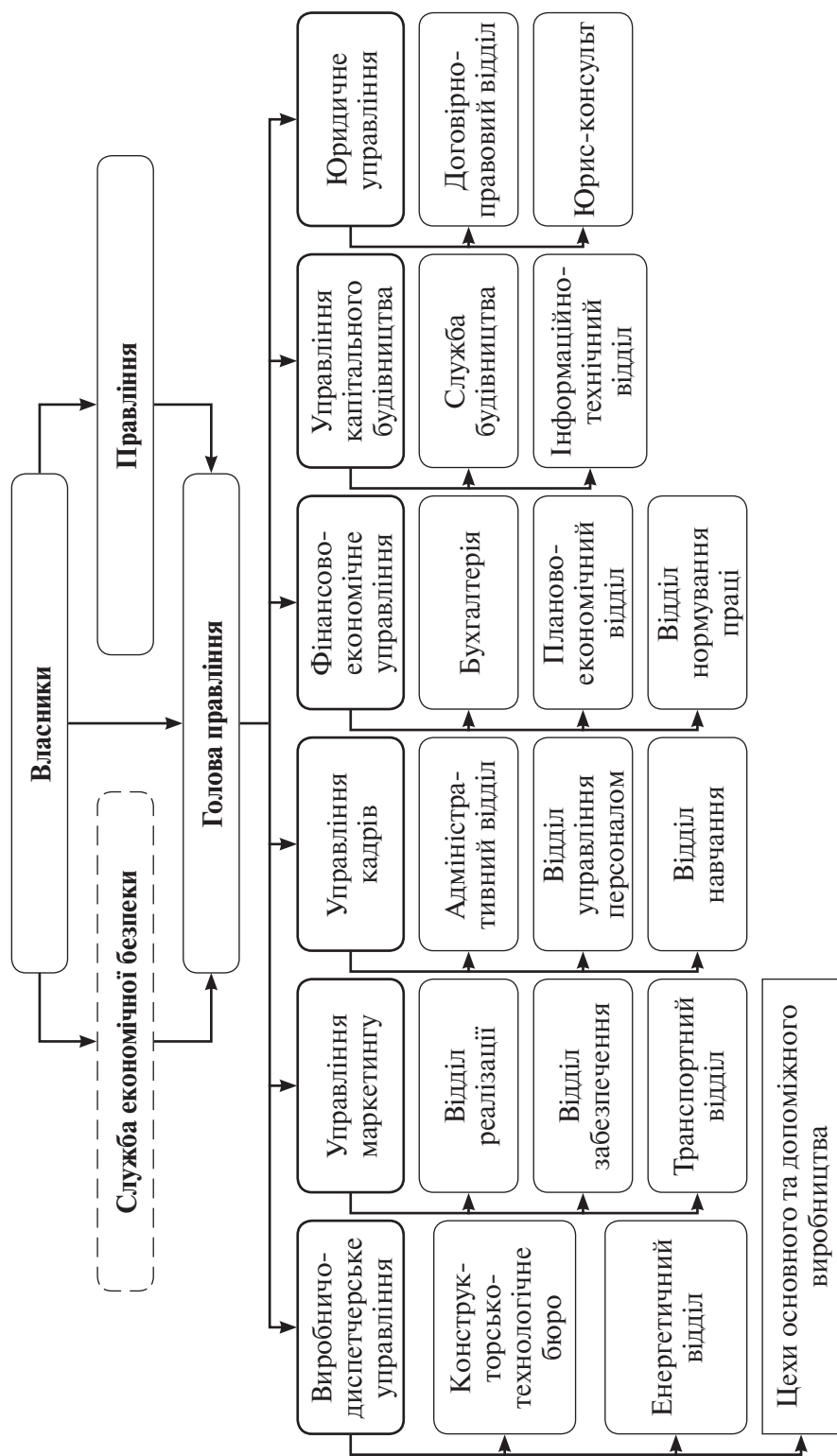


Рисунок 9.3 — Місце структурного підрозділу з економічної безпеки в організаційній структурі управління великим підприємством



Рисунок 9.4 — Послідовність імплементції структурного підрозділу з економічної безпеки до організаційної структури управління підприємством

- розробляють рекомендації щодо забезпечення об'єктів захисту від загроз (уникнення або нейтралізація загроз, доцільність їхнього прийняття, необхідні ресурси, способи захисту);
- визначають участь структурних підрозділів підприємства в забезпеченні діяльності підприємства;
- координують участь структурних підрозділів підприємства у безпекозабезпечувальній діяльності.

У співпраці структурного підрозділу з економічної безпеки з іншими підрозділами підприємства щодо забезпечення об'єктів захисту *має бути знайдений баланс інтересів*:

- підрозділи підприємства мають займатися питаннями забезпечення економічної безпеки не на шкоду власній діяльності;
- структурний підрозділ з економічної безпеки має дотримуватися меж втручання у діяльність підрозділів, тобто не підмінити роботу цих підрозділів, але одночасно і не перекладати на них основний обсяг безпекозабезпечувальної діяльності.

Результатом діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки є рекомендації з убезпечення об'єктів захисту системи економічної безпеки. Такі об'єкти перебувають у зоні відповідальності різних структурних підрозділів підприємства. Це накладає певний відбиток на характер взаємодії структурного підрозділу з економічної безпеки зі структурними підрозділами, у зоні відповідальності яких знаходяться об'єкти захисту. Внаслідок цього, з одного боку, значно ускладнюється система компетенцій та її розподіл по структурних підрозділах, а, з іншого боку, виникають вимоги щодо її гнучкості в контексті забезпечення балансу між компетенцією підрозділів підприємства.

Наприклад, при виборі контрагента-постачальника компетенції якого структурного підрозділу мають переважати — служби (відділу) економічної безпеки або відділу матеріального забезпечення? Служба (відділ) економічної безпеки вважає недоцільною співпрацю з постачальником, доводить, що його поведінка протягом останнього часу створює загрози такому об'єкту захисту як ринкова позиція підприємства: систематично зриваються терміни постачання, почастишали випадки реєстрації претензій підприємства на якість поставлених матеріалів. Відділ матеріального забезпечення, навпаки, наполягає на необхідності укладання угоди з постачальником, аргументуючи це тим, що розташування постачальника дозволяє економити на транспортних витратах, а до якості поставок немає претензій. Кому має належати остаточне рішення? Який зі структурних підрозділів нестиме відповідальність, якщо збудуться побоювання служби (відділу) економічної безпеки?

За сутністю діяльності структурний підрозділ підприємства з економічної безпеки підприємства переважно є дорадчою структурою, рекомендації якої мають індикативний характер і різний ступінь обов'язковості виконання. Рішення щодо їхнього виконання у більшості випадків ухвалює керівництво підприємства, адже переважно такий структурний підрозділ об'єктивізує систему економічної безпеки зі статусом підсистеми у складі системи управління підприємством. Навіть на тих підприємствах, де такий структурний підрозділ об'єктивізує систему економічної безпеки зі статусом надсистеми (переважно це великі підприємства або інтегровані структури), його рекомендації не завжди мають виконуватися беззастережно, за деякими з них потрібне узгодження з керівниками та власниками.

Незалежно від того, систему економічної безпеки з яким статусом об'єктивізує структурний підрозділ з економічної безпеки, його діяльність передбачає взаємодію з усіма структурними підрозділами підприємства. Тому необхідно чітко визначити статус аналітиків та фахівців з економічної безпеки: прописати у внутрішньокорпоративних документах, яким чином вони мають працювати з фахівцями інших функціональних підрозділів, якими є їхні компетенції, права, завдання тощо.

Налагодження інформаційного обміну між структурними підрозділами щодо забезпечення об'єктів захисту та баланс інтересів структурних підрозділів у безпекозабезпечувальній діяльності вирішальною мірою залежать від *якості комунікацій між ними*.

Комунікація — це процес передавання інформації від однієї особи до іншої (інших). Комунікаціями (спілкуванням) пронизана вся система управління організацією. Метою комунікації є розуміння, осмислення переданої інформації.

Проте комунікація не обмежується простим передаванням інформації. Вона має здійснюватися таким чином, щоб надіслана інформація впливала на поведінку того, кому вона адресована, мотивувала його до певних дій. А це можливо у тому випадку, коли обидві сторони впевнені у тому, що рішення і відповідні дії на основі даної інформації змінять ситуацію на краще. Для цього інформація має бути достовірною, своєчасною, повною і релевантною (прямо чи опосередковано стосуватися об'єкта управління).

Багато у чому взаємодія структурного підрозділу з економічної безпеки підприємства із іншими структурними підрозділами підприємства залежить від міжособистісного спілкування їхніх керівників та працівників. Адже всі ситуації взаємодії структурних підрозділів із забезпечення економічної безпеки підприємства та поведінку посадових осіб в них у внутрішньокорпоративних документах прописати неможливо.

Отже, при імплементації структурного підрозділу з економічної безпеки до організаційної структури управління підприємством необхідні:

- визначення об'єктів захисту у системі економічної безпеки підприємства, встановлення їхньої пріоритетності, функціональної прив'язаності і структурного підрозділу, у зоні відповідальності якого перебувають об'єкти захисту;
- визначення спільних та виключних компетенцій (сукупності прав, обов'язків та повноважень) структурного підрозділу з економічної безпеки та інших структурних підрозділів підприємства для участі в забезпеченні об'єктів захисту від загроз;

- розподіл повноважень та відповідальності за виконання рекомендацій структурного підрозділу з економічної безпеки;
- система взаємовідносин між структурним підрозділом з економічної безпеки та структурними підрозділами підприємства;
- налаштування інформаційного обміну між структурним підрозділом з економічної безпеки та іншими структурними підрозділами підприємства в тріаді «менеджмент — структурний підрозділ з економічної безпеки — структурні підрозділи»;
- налагодження командної роботи та мінімізація опортуністичної поведінки працівників;
- розподіл повноважень та відповідальності структурного підрозділу з економічної безпеки та структурних підрозділів підприємства у захисті об'єктів безпеки.

Саме у взаємодії структурного підрозділу з економічної безпеки з іншими структурними підрозділами може виникати багато загроз, що негативно впливає на результативність заходів з убезпечення діяльності підприємства (табл. 9.4). Зупинимось детальніше на основних загрозах, що надано у табл. 9.4.

Таблиця 9.4 — Загрози взаємодії структурного підрозділу з економічної безпеки з іншими структурними підрозділами підприємства

Загрози	Форма вияву
1	2
Декларативний характер діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки	Структурний підрозділ підприємства з економічної безпеки створено, він нібито працює, визначено його компетенції, але системної роботи щодо виявлення та протидії загрозам немає. Діяльність структурного підрозділу з економічної безпеки обмежується охоронною функцією
Невідповідність структурного підрозділу з економічної безпеки рівню ризиків та загроз в діяльності підприємства	Структура, якісний та кількісний склад, технічне забезпечення, кваліфікація фахівців структурного підрозділу з економічної безпеки тощо не відповідають рівню загроз та ризиків в діяльності підприємства (причому, як перевищують цей рівень, так і недостатні для нього)
Недостатність ресурсного забезпечення	Структурний підрозділ з економічної безпеки не забезпечений необхідними ресурсами (фінансовими, технічними, матеріальними, кадровими, інформаційними) для виконання функцій системи економічної безпеки

1	2
Порушення чинного законодавства	Фахівці структурного підрозділу з економічної безпеки вимушено або свідомо удаються до опортуністичної поведінки, порушуючи законодавство України ¹
Дублювання функцій окремих структурних підрозділів або системи управління підприємством в цілому	Структурний підрозділ з економічної безпеки частково або повністю дублює функції системи управління підприємством або окремих управлінських підрозділів, втручається до їхньої діяльності, що створює конфлікт повноважень, не виправдано обмежує діяльність інших підрозділів та окремих посадових осіб. Ризик найбільш ймовірний для статусу надсистеми системи економічної безпеки
Підвищений суб'єктивізм оцінок та рекомендацій структурного підрозділу з економічної безпеки щодо забезпечення економічної безпеки підприємства	Оцінки та рекомендації структурного підрозділу з економічної безпеки щодо забезпечення економічної безпеки є необґрунтованими, не підкріплені фактами, розрахунками, якісними прогнозами, а є точкою зору, позицією окремих посадових осіб або виражають їхні інтереси
Помилки у визначенні об'єктів безпеки підприємства та їхньої пріоритетності	Структурний підрозділ з економічної безпеки з низки причин (неадекватність підприємству, низька кваліфікація фахівців, недостатність інформації або неможливість отримання повної інформації, конфлікт інтересів тощо) вивчає лише частину ризиків та загроз та/або може контролювати лише частину об'єктів безпеки та заходів щодо їхнього убезпечення
Конфлікт між службою (відділом) економічної безпеки та іншими підрозділами підприємства внаслідок розбіжності оцінок потенційних небезпек та загроз	Оцінки аналітиків з економічної безпеки потенційних загроз (що є суб'єктивними, як і будь-які оцінки), які отримано з використанням власних алгоритмів, технологій та інформаційних баз, можуть не збігатися з оцінками інших посадових осіб, що може спричинити конфліктні ситуації з працівниками інших структурних підрозділів. Конфлікт можливий за нечіткості статусу структурного підрозділу з економічної безпеки і, відповідно, ставлення до виконання її рекомендацій

¹ Окремі дії, що працівники структурного підрозділу з економічної безпеки підприємства вважають необхідними для забезпечення економічної безпеки підприємства (використання засобів прихованого нагляду, оперативна розшукова діяльність, допити, промислове шпигунство, прослуховування телефонних розмов, збирання інформації про особу без її згоди та повідомлення тощо), за законодавством України можуть здійснювати лише правоохоронні органи та відповідні державні структури.

1	2
Стимування службою (відділом) економічної безпеки підприємства його розвитку	Здійснення змін в діяльності підприємства з метою його розвитку стикається з протидією з об'єктивних або суб'єктивних причин структурного підрозділу з економічної безпеки
Свідома дискредитація працівників служби (відділу) економічної безпеки	Можлива, як правило, у конфліктній ситуації між посадовими особами або структурними підрозділами, виражається у намаганнях зменшення вагомості та цінності рекомендацій структурного підрозділу з економічної безпеки щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, негативних висловах або публічних сумнівах щодо кваліфікації працівників структурного підрозділу з економічної безпеки
Незбіг інтересів структурного підрозділу з економічної безпеки та інших структурних підрозділів, що веде до конфлікту інтересів	Структурний підрозділ з економічної безпеки може зруйнувати тіньові схеми особистого збагачення окремих працівників інших структурних підрозділів підприємства, які офіційно виправдовують їх економічною доцільністю для підприємства
Плинність фахівців структурного підрозділу з економічної безпеки	Для підготовки аналітиків з економічної безпеки підприємства несуть витрати. Аналітики з економічної безпеки (як правило, фахівці, які вільно орієнтуються у всіх сферах фінансово-господарської діяльності підприємства) є носіями комерційних таємниць підприємства та володіють інформацією, розповсюдження якої є небажаним. Звільнення аналітиків навіть безконфліктно загрожує підприємству витоком інформації. Звільнення аналітиків відбувається через невідповідну оплату праці, негативну реакцію (дії) працівників підприємства, нагляд за службовими діями яких входить до компетенції структурного підрозділу з економічної безпеки
Бюрократизм у безпекозабезпечувальній діяльності	Перехід від бюрократизації у безпекозабезпечувальній діяльності (з використанням бюрократичних інструментів) до бюрократизму (форма домінує над змістом робіт) призводить до уповільнення розроблення рекомендацій щодо убезпечення діяльності підприємства та їхнього виконання, втрат часу та зайвих витрат ресурсів на убезпечення

1	2
Ігнорування або уповільнення створення програмно-інформаційного комплексу	На великих підприємств, для яких характерні значні обсяги інформаційних потоків, розгалужена структура управління та велика кількість виробничих підрозділів, організація діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки неможлива без її часткової автокерованості та автоматизації. На таких підприємствах головним завданням аналітиків з економічної безпеки є не контроль кожної операції (відповідних інформаційних потоків), а розроблення системи віддаленого контролю за ними на основі інформації про рівень небезпеки кожної операції шляхом автоматизованого вимірювання ступеня ризику на підставі розроблених профілів та індикаторів ризику та загроз
Розголошення алгоритмів та механізмів, що використовуються в діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки	Алгоритми та механізми, що використовуються в діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки, за якими ідентифікуються реальні та потенційні загрози та небезпеки, є комерційною таємницею. Їхнє розголошення може нанести шкоду підприємству (наприклад, алгоритми та механізми будуть використовуватися конкурентами)
Обмежені можливості оцінювання діяльності контрагентів у сфері ЗЕД аналітиками структурного підрозділу з економічної безпеки поза межами України	Збільшення можливості отримання інформації про надійність зарубіжних контрагентів потребує збільшення трансакційних витрат підприємства
Складність оцінювання ефективності діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки	Оцінювання ефективності діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки в економічному контексті (зіставлення отриманої вигоди з витратами) є складним і не завжди доцільним. Потрібний пошук інших показників або підходів.

Через вплив низки чинників (непрофесійність аналітиків структурного підрозділу з економічної безпеки, розбіжність поглядів власників (менеджменту) підприємства щодо завдань структурного підрозділу з економічної безпеки, відсутність дієвих інструментів виявлення реальних та потенційних небезпек і загроз, оцінювання їхнього впливу та нейтралізації, суб'єктивність оцінок та управлінських рішень щодо забезпечення

економічної безпеки підприємства та ін.) діяльність структурного підрозділу з економічної безпеки може мати **декларативний характер**.

Необхідність погодження рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, які розроблено аналітиками з економічної безпеки, зумовлює високу ймовірність бюрократизму, що уповільнює схвалення рекомендацій та виконання їх.

В діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки підприємства необхідно виходити з того, що **ніякі заходи щодо убезпечення діяльності підприємства не можуть повністю позбавити об'єкти захисту від загроз**. Діяльність суб'єктів господарювання в ринкових умовах здійснюється в умовах невизначеності. Так, у статті 42 Господарського Кодексу України вказано, що «підприємництво — це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку». Відповідно до цього документу одним з принципів підприємницької діяльності є комерційний розрахунок та власний комерційний ризик.

Отже, сама природа підприємницької діяльності передбачає наявність загроз внаслідок невизначеності зовнішнього середовища. За таких умов головним завданням аналітиків структурного підрозділу з економічної безпеки є не абсолютна ліквідація загроз, що принципово неможливе (немає загроз — немає підприємництва), а їхнє виявлення, оцінювання та мінімізація для зменшення впливу на діяльність підприємства, адаптація до тих загроз, які неможливо відвернути або подолати. Адже неухвага до потенційних небезпек створює загрози, що призводить до негативних наслідків для діяльності підприємства. Саме в цьому полягає діяльність структурного підрозділу з економічної безпеки, який, мінімально втручаючись в операційну діяльність інших підрозділів підприємства, здійснює певний «нагляд» за загрозами для їхньої діяльності, для об'єктів захисту, що перебувають в зоні відповідальності певного структурного підрозділу, який об'єктивізує певний вид менеджменту, та надає рекомендації щодо їхнього убезпечення.

В той же час помилки у визначенні об'єктів захисту та їхньої пріоритетності, непрофесійність та некоректність оцінок впливу реальних та потенційних загроз, неповне охоплення об'єктів захисту, відсутність відповідного ресурсного забезпечення діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки може призвести до суто формального її функціонування. Розв'язання цієї проблеми потребує, у тому числі, розроблення об'єктивної системи оцінювання результативності діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки.

Діяльність структурного підрозділу з економічної безпеки може виявити наявні тіньові схеми окремих працівників та керівників структурних підрозділів підприємства (а також менеджменту) з метою отримання особистої вигоди, їхню опортуністичну поведінку, появу конфлікту інтересів або його ознаки. Наслідком цього може стати свідома дискредитація працівників структурного підрозділу з економічної безпеки шляхом розповсюдження неправдивої інформації про них, затримувань у виконанні рекомендацій структурного підрозділу з економічної безпеки або перекручування їх, заяв щодо недоцільності існування такого структурного підрозділу, що може спричинити потужний психологічний тиск на працівників структурного підрозділу з економічної безпеки, через що виникає плінність кадрів у такому підрозділі, формується негативне інформаційне поле про його діяльність.

9.3. Адаптація системи управління підприємством до імплементації системи економічної безпеки підприємства

Дієздатність системи економічної безпеки підприємства багато у чому визначається її адекватністю системі управління підприємством. Саме така адекватність забезпечує зайняття системою економічної безпеки належного їй місця у системі управління підприємством, завдяки чому система економічної безпеки може виконувати свою роль в управлінні підприємством.

Відповідність системи економічної безпеки системі управління підприємством закладається у ході імплементації системи економічної безпеки до системи управління підприємством. Така імплементація неминує спричиняє зміни у системі управління підприємством, тобто йдеться про її адаптацію, яка має забезпечити пристосування системи управління підприємством до появи нової підсистеми або надсистеми.

Адаптація у загальному вигляді передбачає цілеспрямовану зміну параметрів, структури і властивостей системи у відповідь на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі її функціонування. В даному випадку адаптація розглядається як спосіб організації управління стратегічною реакцією та тактична реакція підприємства на зміни в його системі управління — появу нової підсистеми або надсистеми.

Зміна — це виникнення відмінностей у формі, якості, змісту (сутності) або стану певного організаційного елемента протягом часу. Організаційним елементом можуть бути дії працівника, робочої групи, організаційна стратегія, програми, продукт або усе підприємство в цілому.

Процес зміни — це послідовність дій, які зумовили змістові зміни в організації, тобто сукупність причин, що викликали зміни підпроцесів прийняття рішення про зміни, їхнього детального опрацювання та впровадження в організації.

Ці процеси є взаємними:

- адаптація системи управління підприємством у вигляді певних змін необхідна для розташування в ній системи економічної безпеки (як підсистеми або надсистеми);

- проте зміни в діяльності та управлінні підприємством (і зміни у системі управління підприємством не є винятком) впливають і на економічну безпеку підприємства, і на її систему.

Звідси виникає необхідність управління змінами на підприємстві, викликана необхідністю забезпечення економічної безпеки підприємства. Таке управління передбачає:

- уведення до організаційної структури управління структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки;

- налаштування відповідної системи комунікацій, розподіл повноважень і відповідальності.

Ці зміни необхідні для підвищення безпекоспроможності підприємства.

Зміни у системі управління підприємством передбачають, перш за все, трансформацію свідомості працівників шляхом формування безпекоорієнтованого управління, а вже потім — зміну процесів, що складають зміст діяльності окремих підрозділів та підприємства в цілому, шляхом переналагодження системи комунікацій, розподілу повноважень та відповідальності, а також прийняття рішень з позиції оцінювання їхнього впливу на рівень економічної безпеки підприємства.

Адаптація системи управління підприємством до появи нової підсистеми або надсистеми — системи економічної безпеки підприємства — **забезпечується змінами, що мають в ній відбутися.**

Метою таких змін є створення умов для функціонування системи економічної безпеки підприємства, яка є управлінським інструментом безпекозабезпечувальної діяльності підприємства.

Адаптація системи управління підприємством при імплементації до неї системи економічної безпеки передбачає таке (рис. 9.5).

Для реалізації заходів щодо адаптації системи управління підприємством до появи нової підсистеми або надсистеми існують відповідні підходи, які відображають основні цілі, завдання та ініціативи адаптації, її функціональні області та вимоги до реалізації в розрізі управлінських рівнів.

Принципову схему адаптації системи управління підприємством до появи нової підсистеми або надсистеми — системи економічної безпеки підприємства — надано на рис. 9.6.



Рисунок 9.5 — Дії з адаптації системи управління підприємством при імплементациї до неї системи економічної безпеки

Адаптація системи управління підприємством до імплементациї системи економічної безпеки передбачає *здійснення організаційних змін*, метою яких є усунення організаційних невідповідностей, пов'язаних з:

- спільним виконанням функцій системи економічної безпеки працівниками структурного підрозділу з економічної безпеки та інших структурних підрозділів;
- участю у безпекозабезпечувальній діяльності всіх структурних підрозділів підприємства;
- організацією оцінювання впливу різноманітних управлінських рішень на рівень економічної безпеки підприємства.

Організаційні зміни — це різноманітні перетворення в організації діяльності підприємства, які зумовлюють перехід персоналу на інші моделі поведінки.

Результатом адаптації системи управління підприємством до імплементациї системи економічної безпеки є зміни в організації діяльності структурних підрозділів підприємства, які зумовлені їхньою участю у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства.

Міра участі структурних підрозділів підприємства у безпекозабезпечувальній діяльності є різною, вона залежить від розробленої спеціально для підприємства системи економічної безпеки та її статусу (підсистема або надсистема системи управління підприємством).

Результативність адаптаційних заходів визначається здатністю системи управління підприємством превентивно та конструктивно реагувати

на зміни, які зумовлені не лише появою нової підсистеми або надсистеми (це разові зміни), але й змінами, що постійно виникають у системі економічної безпеки.



Рисунок 9.6 — Схема адаптації системи управління підприємством до нової підсистеми (або надсистеми)

Результативність адаптації системи управління підприємством до імплементації системи економічної безпеки значною мірою залежить від застосовуваних інструментів.

Інструменти адаптації системи управління підприємством — це засоби внесення змін до системи управління та узгодження змін в умовах ситуації, що склалася, та ресурсних обмежень (рис. 9.7).



Рисунок 9.7 — Інструментарій адаптації системи управління підприємством до імплементації системи економічної безпеки

Адаптація системи управління підприємством у вигляді сукупності взаємопов'язаних змін для імплементації системи економічної безпеки (СЕБП) є складним комплексним процесом.

Саме комплексність адаптації системи управління підприємством до імплементації системи економічної безпеки створює підґрунтя для застосування інструментарію моделей організаційних змін.

Модель організаційних змін — це спрощений опис різноманітних перетворень в організації діяльності підприємства, що здійснюються з різними цілями. У такому описі увагу акцентовано на найважливіших сторонах перетворень в організації діяльності підприємства.

Призначенням моделі організаційних змін є надання загального уявлення, цілісної картини про зміни, що мають відбутися, способи змін, їхній взаємозв'язок, характер та очікувані результати змін. Тому будь-яка з моделей організаційних змін містить набір способів та засобів, використання яких спрямовано на:

- виявлення елементів (підсистем) або процесів системи управління підприємством, де мають відбутися зміни;
- організацію змін у виділених елементах (підсистемах) або процесах системи управління підприємством;
- визначення послідовності використання способів та засобів для здійснення змін в системі управління підприємством (в управлінні підприємством, організації його діяльності та ін.).

На рис. 9.8 надано моделі організаційних змін, що отримали поширення в організації діяльності та управління підприємством.

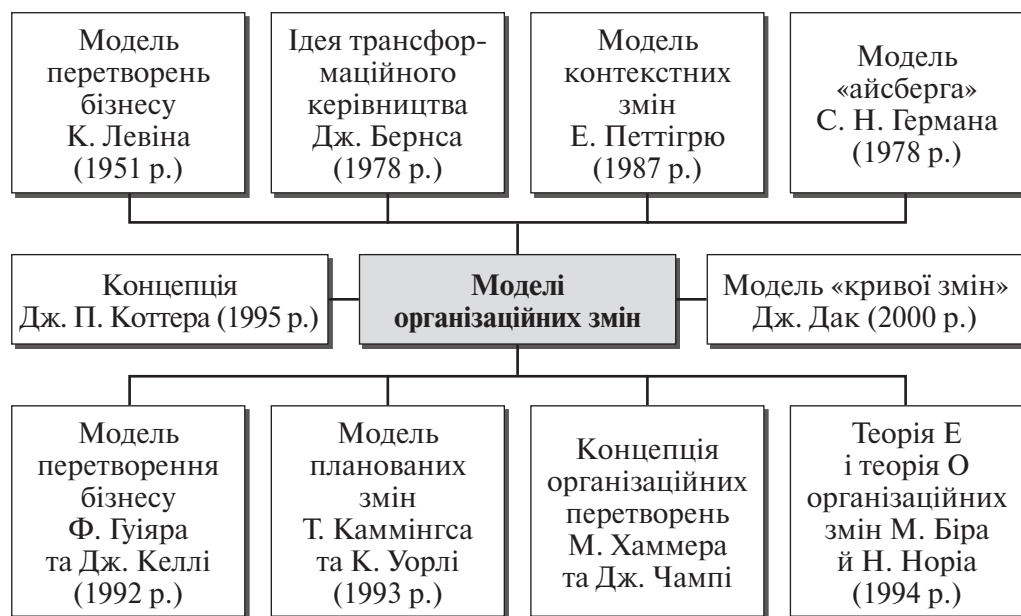


Рисунок 9.8 — Найпоширеніші моделі організаційних змін

З числа наданих на рис. 9.8 моделей організаційних змін для опису адаптації системи управління підприємством до імплементації системи економічної безпеки принципово можна використати будь-яку з них.

Висновки та узагальнення

Система економічної безпеки підприємства є абстрактною, тобто існує як певним чином упорядкована у свідомості та представлена за допомогою засобів візуалізації ідея щодо забезпечення діяльності підприємства. Трансформація цієї ідеї у практичну площину здійснюється за допомогою об'єктивізації системи (створення структурного підрозділу підприємства), імплементації структурного підрозділу з економічної безпеки до організаційної структури управління підприємством, визначення його компетенції та комунікацій з іншими структурними підрозділами з питань забезпечення діяльності підприємства.

Систему економічної безпеки підприємства та структурний підрозділ з економічної безпеки ніяким чином не можна ототожнювати, між ними існує велика різниця.

Імплементация структурного підрозділу з економічної безпеки до організаційної структури управління підприємством потребує формування взаємовідносин між структурним підрозділом та іншими структурними підрозділами (налагодження інформаційного обміну між структурними підрозділами підприємства, формальної і неформальної взаємодії аналітиків структурного підрозділу з працівниками інших структурних підрозділів, а також менеджментом (власниками) підприємства), розподілу повноважень та відповідальності за виконання рекомендацій структурного підрозділу з економічної безпеки, налагодження командної роботи, мінімізації опортуністичної поведінки працівників.

Налагодження інформаційного обміну між підрозділом з економічної безпеки та іншими структурними підрозділами підприємства щодо забезпечення об'єктів захисту є найскладнішим в імплементации структурного підрозділу з економічної безпеки до системи управління підприємством. Саме тому виникає потреба у комунікаційному менеджменті та забезпеченні балансу інтересів структурних підрозділів підприємства з питань забезпечення його діяльності.

Імплементация структурного підрозділу з економічної безпеки до системи управління підприємством забезпечує його «вбудовування» в організаційну структуру управління підприємством. Після імплементации структурний підрозділ з економічної безпеки стає складовою організаційної структури управління підприємством.

Дієздатність системи економічної безпеки підприємства визначається її адекватністю системі управління підприємством. Відповідність системи економічної безпеки системі управління підприємством забезпечує імплементация системи економічної безпеки до системи управління підприємством. Імплементация викликає необхідність адаптації системи управління підприємством до появи нової підсистеми або надсистеми — системи економічної безпеки підприємства. Адаптація системи управління підприємством здійснюється у вигляді змін, що мають в ній відбутися.

Адаптація системи управління підприємством до імплементации системи економічної безпеки передбачає здійснення організаційних змін (різноманітних перетворень в організації діяльності підприємства, які зумовлюють перехід персоналу на інші моделі поведінки).

Результативність адаптації системи управління підприємством до імплементации системи економічної безпеки значною мірою залежить від застосовуваних інструментів (засобів внесення змін до системи управління та узгодження змін в умовах ситуації, що склалася, та ресурсних обмежень). Комплексність адаптації системи управління підприємством до імплементации системи економічної безпеки створює підґрунтя для застосування інструментарію моделей організаційних змін.

Контрольні питання

1. Що собою становить об'єктивізація системи економічної безпеки підприємства?
2. Навіщо необхідна об'єктивізація системи економічної безпеки підприємства?
3. Чи можна ототожнювати систему економічної безпеки підприємства та службу (відділ) економічної безпеки? Якщо ні, то які відмінності між ними?
4. Чи можна витрати на створення та діяльність структурного підрозділу з економічної безпеки вважати витратами на створення системи економічної безпеки підприємства?
5. Від чого залежить місце в організаційній структурі та сприйняття структурного підрозділу з економічної безпеки іншими підрозділами підприємства, його повноваження та обов'язковість виконання наданих ним рекомендацій?
6. Як статус системи економічної безпеки підприємства впливає на обсяг повноважень та відповідальність структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки?
7. Які існують особливості об'єктивізації системи економічної безпеки для підприємств великого, середнього та малого розміру?
8. Що собою становить імплементація структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки?
9. Якими є найважливіші завдання імплементації структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки?
10. Які зміни потрібні в системі управління підприємством при імплементації структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки?
11. Чому недоцільно створювати структурний підрозділ з економічної безпеки за відсутності системи економічної безпеки підприємства? Які складнощі можуть виникнути у цьому випадку?
12. Що собою становить баланс інтересів структурного підрозділу з економічної безпеки та інших структурних підрозділів підприємства?
13. Що собою становить комунікаційний менеджмент? Яким є його значення при імплементації структурного підрозділу з економічної безпеки до системи управління підприємством?
17. Що є головним результатом діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки підприємства?
18. Що є метою адаптації системи управління підприємством до імплементації системи економічної безпеки?
19. Що собою становить адаптація системи управління підприємством до імплементації системи економічної безпеки?

20. Який інструментарій доцільно застосовувати для адаптації системи управління підприємством до імплементації системи економічної безпеки?

Практичні завдання

1. Підприємство, що є середнім за розміром з чисельністю працюючих у 150 осіб, виробляє продукти харчування широкого вжитку. Продукція підприємства постачається у кілька областей України. Підприємство має багато конкурентів. Через застарілі технології підприємство відчуває тиск конкурентів, а тому основним засобом конкурентної боротьби вибрано тотальне зменшення витрат. На підприємстві прийнято рішення створити структурний підрозділ з економічної безпеки. За наданого загального опису підприємства чи доцільне таке рішення?

2. На підприємстві прийнято рішення про створення служби економічної безпеки. Директор підприємства зобов'язав своїм наказом керівників всіх структурних підрозділів подати пропозиції щодо функцій та завдань нового структурного підрозділу. За результатами узагальнення таких пропозицій встановлено функції та завдання служби економічної безпеки. Через деякий час з'ясувалося, що в діяльності цієї служби спостерігається постійна дезорганізація, поставлені перед нею завдання систематично не виконуються, або виконуються неповною мірою, або результати їхнього виконання не відповідають очікуваням. Директор підприємства вирішив, що незадовільна робота служби економічної безпеки зумовлена тим, що її очолив співробітник без відповідної фахової освіти. Але й новий керівник, в якого є не лише фахова освіта, а й достатній досвід роботи у цій сфері, не зміг переломити негативні тенденції у діяльності служби економічної безпеки.

Надайте відповіді на запитання:

Якими можуть бути, на Ваш погляд, причини незадовільної роботи служби економічної безпеки підприємства?

Чи достатнім було обґрунтування компетенції служби економічної безпеки підприємства у момент її створення?

3. Підприємство виробляє високотехнологічну продукцію за новою технологією. Вихід цієї продукції на ринок зумовив зміну його структури на користь підприємства, але поки ще конкуренти нічим не можуть відповісти. Проте це не означає, що вони змірилися із ситуацією. З метою забезпечення економічної безпеки на підприємстві розроблено систему

економічної безпеки і створено відповідну службу, що її об'єктивізує. Директор підприємства з метою запобігання, на його думку, конфлікту між новою службою та іншими структурними підрозділами вирішив визнати систему економічної безпеки підсистемою системи управління підприємством. Відповідно, служба економічної безпеки має чітко визначені повноваження, за межі яких явно виходить її відповідальність. Рекомендації служби економічної безпеки мають затверджуватися директором підприємства після узгодження з керівниками структурних підрозділів та головними фахівцями підприємства. В результаті багато рекомендацій служби економічної безпеки вчасно не виконуються, оскільки багато часу витрачається на їхнє узгодження та затвердження. Вже були ситуації, коли за невчасно виконаних заходів підприємство отримало суттєві збитки.

Надайте відповіді на запитання:

Як Ви розцінюєте рішення директора підприємства?

Якими можуть бути наслідки такої об'єктивізації системи економічної безпеки на цьому підприємстві?

Що необхідно зробити для поліпшення ситуації?

4. Система економічної безпеки підприємства є підсистемою системи управління підприємством. На нараді у директора підприємства керівник відділу економічної безпеки у категоричній формі наполягав на розірванні ділових відносин з одним з найстаріших бізнес-партнерів підприємства, мотивуючи свою позицію тим, що в контрагента останнім часом суттєво погіршилося економічне становище, що може негативно позначитися на фінансових результатах діяльності підприємства. Якщо б директором підприємства були Ви, то:

- чи погодилися б з позицією керівника відділу економічної безпеки?
- які запитання Ви б поставили керівнику відділу економічної безпеки?
- чим Ви б поцікавилися в керівників інших відділів (яких відділів)?
- якими були б Ваші дії і остаточне рішення?

5. Система економічної безпеки підприємства є підсистемою системи управління підприємством. Керівник відділу економічної безпеки наполягає на тому, що всі угоди без винятку, які укладає підприємство, мають з ним погоджуватися.

Надайте відповіді на запитання:

Чи правий керівник відділу економічної безпеки?

Чи не перевищує він свою компетенцію?

Якою є Ваша думка з цього приводу?

6. Підприємство з виготовлення трикотажної продукції (виробництво жіночого, чоловічого та дитячого трикотажу) недавно розпочало свою діяльність, але за короткий час здобуло прихильність великої кількості споживачів в країні. Його продукція набула популярності на національному ринку, користується попитом завдяки якості, широкому асортименту, що надає змогу задовольняти запити різновікових категорій споживачів. Поява цього підприємства сприяла підвищенню інтенсивності конкуренції на ринку, на що конкуренти відреагували низкою дій, у тому числі і недобросовісних. Тому до компетенції відділу маркетингу вирішено увести завдання, які передбачають відстеження стану конкуренції на національному ринку трикотажної продукції, поведінки конкурентів та розроблення заходів з протидії недобросовісній конкуренції. Виконання цих завдань має контролювати служба економічної безпеки підприємства. Як Ви оцінюєте це рішення?

7. Наказом директора кондитерської фабрики з метою запобігання розкрадання продукції підприємства та використання матеріалів до компетенції відділу економічної безпеки уведено особистий огляд працівників підприємства на прохідній, якщо працівник виходить за його межі. Але збільшення чисельності відділу економічної безпеки наказом не передбачається.

Висловіть свою думку, відповідаючи на запитання:

- чи має право директор підприємства видавати такий наказ?
- чи належить особистий огляд працівників підприємства до компетенції відділу економічної безпеки?
- чи мають право співробітники відділу економічної безпеки проводити особистий огляд працівників підприємства?
- якщо директор підприємства припустився помилок, то яких?

Використана література

Адизес И. Управляя изменениями. СПб: Питер, 2008. 224 с.

Антонян О. А. Місце служби безпеки в організаційній структурі суб'єкта господарювання // Управління проектами та розвиток виробництва. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 3(42). С. 44-50.

Головань М. С. Компетенція та компетентність: порівняльний аналіз понять // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2011. № 8. С. 224-233.

Дафт Р. Л. Менеджмент: учебник / 8-е изд.; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. СПб., 2009. 498 с.

Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. та ін. К. : Всеукр. асоц. видавців «Правова єдність», 2009. 544 с.

Економічна безпека підприємства. Методичні вказівки до практичних занять для студентів спеціальності 051 «Економіка» денної форми навчання / укладачі Дерій Ж. В., Зосименко Т. І. Чернігів : ЧНТУ, 2017. 59 с.

Жигайло Н. Комунікативний менеджмент: навч. посіб. Львів: ЛНУ, 2012. 368 с.

Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків : Мачулін, 2016. 504 с.

Козаченко Г. В., Ілляшенко О. В. Імплементация системи економічної безпеки до системи управління підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 3. Т.2. С. 54-59.

Мігус І. П., Лаптев С. М. Роль служби економічної безпеки акціонерного товариства у забезпеченні його економічної безпеки // Економіка та держава. 2011. № 12. С. 15-17.

Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник; 4-е вид., перероб. і доп. К. : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.

Управління фінансово-економічною безпекою: підручник / Г. В. Козаченко, С. В. Онищенко, Т. М. Завора; за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 521 с.

Формування комплексу економічної безпеки підприємства. URL: http://cons.parus.ua/_d.asp?r=01K0Be4ff296f4d2d85c0d c8782e652df251a

Ходжсон Дж. Экономическая теория и институты. М. : Дело, 2003. 464 с.

Рекомендована література

Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків : Мачулін, 2016. 504 с.

Управління фінансово-економічною безпекою: підручник / Г. В. Козаченко, С. В. Онищенко, Т. М. Завора; за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 521 с.

Тема 10

Організаційні зміни при адаптації системи управління підприємством до імплементації системи економічної безпеки

- 10.1. Використання моделі «айсберга» С.Н. Германа для адаптації системи управління підприємством до імплементації системи економічної безпеки
- 10.2. Проведення змін в управлінні підприємством при імплементації системи економічної безпеки підприємства до системи управління підприємством
- 10.3. Подолання опортуністичної поведінки працівників підприємства при створенні структурного підрозділу з економічної безпеки

Ключові терміни та поняття: адаптація системи управління підприємством, організаційні зміни, принципи здійснення організаційних змін, ставлення працівників, матриці розподілу дій, матриці функціональної взаємодії, опортуністична поведінка персоналу, подолання опортуністичної поведінки персоналу.

За результатами вивчення теми студент має:

- ЗНАТИ** ▶ Налаштовану для адаптації системи управління підприємством до імплементації системи економічної безпеки модель «айсберга» С.Н. Германа
- ▶ Принципи здійснення організаційних змін у системі управління підприємством у зв'язку з імплементацією системи економічної безпеки
 - ▶ Послідовність дій з імплементації системи економічної безпеки підприємства у систему управління підприємством
 - ▶ Типи опортуністичної поведінки персоналу підприємства при створенні структурного підрозділу з економічної безпеки
 - ▶ Адаптовану до подолання опортуністичної поведінки персоналу створенню структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки «криву змін» Дж. Дак

- ВМІТИ** ▶ Визначати необхідні зміни у «жорсткій» та «м'якій» сферах управління підприємством при імплементації системи економічної безпеки до системи управління підприємством
- ▶ Сформуувати матриці розподілу дій та матриці функціональної взаємодії
- ▶ Застосовувати адаптовану до подолання опортуністичної поведінки персоналу створенню структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки «криву змін» Дж. Дак

10.1. Використання моделі «айсберга» С.Н. Германа для адаптації системи управління підприємством до імплементації системи економічної безпеки

Модель «айсберга» С.Н. Германа відображає елементи «жорстких» і «м'яких» сфер організації управління підприємством (рис. 10.1):

- «жорсткі» сфери перебувають на поверхні, їх легко спостерігати й з ними легше всього управлятися;
- «м'які» сфери знаходяться у «підводній» частині й, отже, з більшими зусиллями піддаються впливу, оскільки в них домінують неформальні відносини.

Якщо «м'які» сфери (неформальні відносини) не будуть по-справжньому підпирати «жорсткі» сфери (правила, норми, процедури, що застосовуються в організації управління підприємством), то може зруйнуватися весь «айсберг», тобто управління підприємством виявиться неефективним, що може призвести аж до ліквідації або руйнування підприємства.

На практиці це означає, що *саме неформальні відносини мають вирішальне значення для результативності та здійснюваності організаційних змін* для різноманітних перетворень в управлінні та організації діяльності підприємства:

- неформальні відносини є важливим внутрішнім ресурсом організаційних змін;
- неформальні відносини є рушійною силою організаційних змін, яка може бути функціональною або дисфункціональною, тобто спричинити сприятливі або руйнівні для діяльності підприємства зміни;
- неформальні відносини забезпечують «сировину» для програм організаційних змін.

За моделлю «айсберга» С.Н. Германа на підприємстві є різні агенти змін:

- противники організаційних змін, які мають негативне ставлення до змін в цілому та негативну поведінку стосовно конкретної зміни. Їхню

поведінку слід контролювати засобами впливу на сприйняття та переконання з метою примушення змінити власну думку настільки, наскільки це можливо;

- прихильники змін, які мають позитивну загальну думку про зміни в цілому та про конкретні зміни, намагаються використати зміни в особистих інтересах і підтримують їх;

- приховані противники змін, які негативно ставляться до змін, хоча удають вид, що підтримують зміни (опортуністи). З метою зміни їхнього ставлення до змін необхідно використовувати засоби впливу на сприйняття та переконання з необхідною інформаційною підтримкою;

- потенційні прихильники змін, які мають загальне позитивне ставлення до змін в цілому, проте за певних причин не до кінця впевнені (поки що) в необхідності цих змін. За таких умов необхідно використовувати засоби реалізації владних повноважень.

Достатній рівень підтримки організаційних змін створюється тоді, коли не менше 30 % працівників підтримують зміни, 50 % — не визначили свого ставлення або залишаються нейтральними, і не більше 20 % працівників виступають проти змін.

Отже, імплементація системи економічної безпеки передбачає не лише зміни в системі управління підприємством, а й управління такими змінами, що забезпечує їхню керованість, оскільки безконтрольність може загальмувати процес імплементації, а в окремих випадках — призвести до абсолютно протилежних результатів внаслідок потужного спротиву окремих працівників чи структурних підрозділів підприємства. Причому, чим на більш високому рівні ієрархії перебувають працівники, що чинять спротив, чим більша кількість структурних підрозділів не сприймає систему економічної безпеки, тим реальнішим становиться провал імплементації системи.

Основними цілями змін у «жорсткій» та «м'якій» сферах управління підприємством при імплементації системи економічної безпеки до системи управління підприємством є такі:

- формування ставлення переважної частки працівників до сприйняття економічної безпеки як головної умови діяльності та розвитку підприємства;

- згода працівників зі змінами у виконанні поточних завдань, які викликані додатковими роботами, пов'язаними із забезпеченням економічної безпеки підприємства;

- перегляд структури та співвідношення складових системи управління підприємством.

Зміна ставлення працівників підприємства до сприйняття економічної безпеки підприємства і, відповідно, змін в їхніх компетенціях

відбувається поетапно, що зумовлено інерційністю сприйняття людиною усього нового (табл. 10.1), і одночасно у «жорсткій» та «м'якій» сферах організації управління підприємством (табл. 10.2).

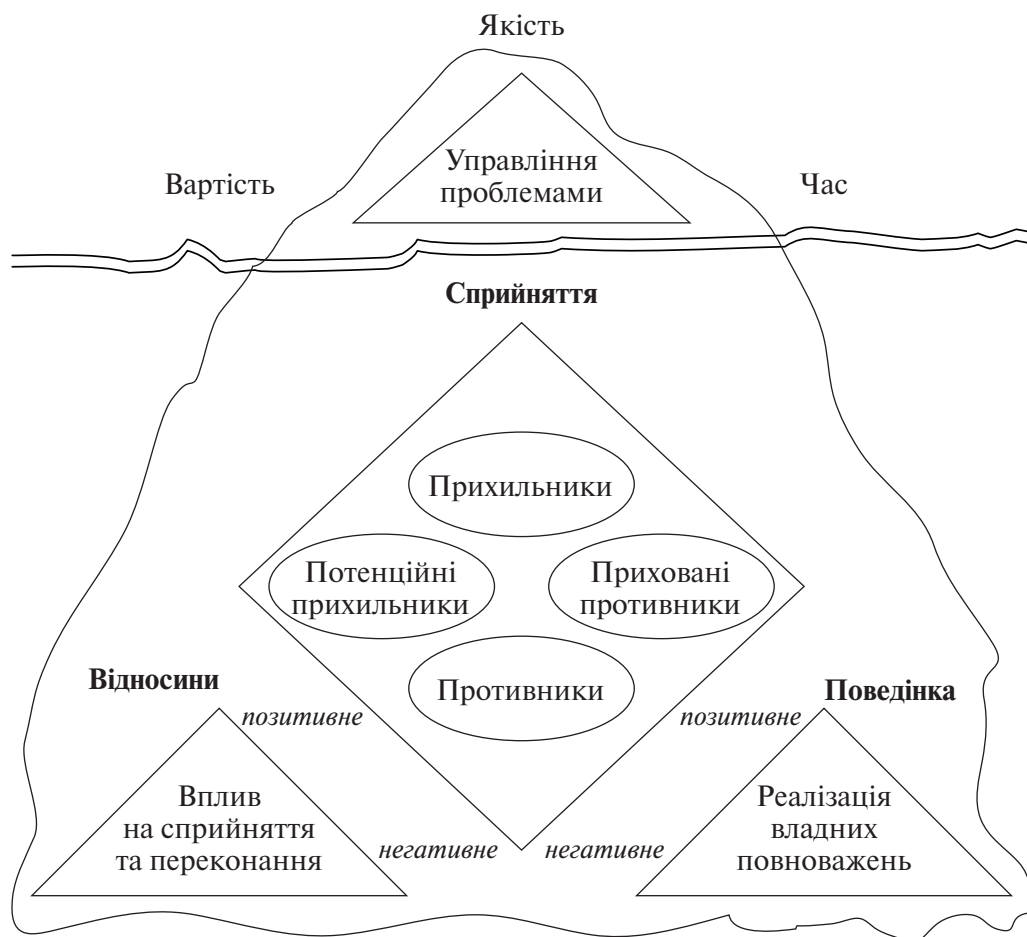


Рисунок 10.1 — Адаптація управління підприємством до змін за моделлю «айсберга» С.Н. Германа

Сприйняття працівниками підприємства необхідності забезпечення економічної безпеки підприємства є фундаментом тотального «безпеко-орієнтованого мислення», яке має виявлятися на усіх етапах формування та прийняття управлінських рішень у структурних підрозділах та на підприємстві загалом.

Організаційні зміни у системі управління підприємством у зв'язку з імплементацією системи економічної безпеки мають відбуватися з дотриманням низки принципів управління змінами та інформаційного менеджменту (рис. 10.2).

Таблиця 10.1 — Етапи зміни ставлення працівників до сприйняття економічної безпеки підприємства

Етап	Зміст етапу
Усвідомлення необхідності та неминучості змін	Усвідомлення необхідності змін в подальшому корегує ставлення працівників до появи та діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки. Головним вектором особистісних змін є зміна мислення і, відповідно, поведінки керівників усіх рівнів управління і працівників усіх структурних підрозділів. Тому впровадження особистісних змін пов'язано з психологічними та соціальними аспектами управління
Зміни у взаєминах між працівниками структурних підрозділів та аналітиками структурного підрозділу з економічної безпеки	Зміни на особистісному рівні трансформуються на колективний рівень, де відбуваються зміни у взаєминах між працівниками структурних підрозділів та аналітиками структурного підрозділу з економічної безпеки в оцінюванні захищеності діяльності підприємства, визначених за певними критеріями типів (видів) управлінських рішень, проектів, у виборі способів захисту та їхньої реалізації, в організації виконання рекомендацій структурного підрозділу з економічної безпеки
Виникнення «безпекоорієнтованого мислення»	За результатами особистісних змін та змін у системі управління підприємством завдяки появі нової підсистеми (економічної безпеки) формується «безпекоорієнтоване мислення», яке виявляється в тому, що управлінські рішення різноманітного характеру приймаються та реалізуються з урахуванням їхнього впливу на економічну безпеку підприємства.

Організаційні зміни у системі управління завдяки появі нової підсистеми — системи економічної безпеки підприємства — стосуються не лише поведінки персоналу, а й процесів, комунікації, організаційної структури (табл. 10.3).

Організаційні зміни у системі управління підприємством більш формалізовані та структуровані порівняно з особистісними змінами. Але особистісні та організаційні зміни мають відбуватися спільно, оскільки організаційні зміни нерезультативні, формальні без зміни в поведінці співробітників підприємства. Одночасно зміни в поведінці співробітників завжди обов'язково спричиняють організаційні зміни. У теорії управління змінами виходять з пріоритетності особистісних змін.

Організаційні зміни у системі управління підприємством у зв'язку з імплементацією системи економічної безпеки підприємства відбуваються на всіх управлінських рівнях (рис. 10.3).

Таблиця 10.2 — Зміни у «жорсткій» та «м'якій» сферах управління підприємством при імплементації системи економічної безпеки до системи управління підприємством

Сфера	Види змін
«Жорстка» сфера	<p>Реально позитивне ставлення керівництва та власників підприємства до безпекоорієнтованого управління, безпекозабезпечувальної діяльності та безпекоспроможності підприємства</p> <p>Об'єктивізація системи економічної безпеки підприємства шляхом створення структурного підрозділу з економічної безпеки</p> <p>Утримання структурного підрозділу з економічної безпеки</p> <p>Визначення компетенції структурного підрозділу з економічної безпеки</p> <p>Розроблення та уведення в дію Регламенту структурного підрозділу з економічної безпеки</p> <p>Розподіл повноважень та відповідальності щодо захисту об'єктів безпеки системи економічної безпеки між структурними підрозділами підприємства та їхнє відображення у внутрішньокорпоративних документах</p> <p>Обов'язковість виконання рекомендацій структурного підрозділу з економічної безпеки (залежно від статусу системи економічної безпеки)</p>
«М'яка» сфера	<p>Перетворення забезпечення економічної безпеки як умови діяльності підприємства на ідеологію та філософію управління (безпекоорієнтоване управління)</p> <p>Зміна образу мислення та переконань керівництва, власників та працівників підприємства щодо безпекоспроможності підприємства</p> <p>Реальне налаштування керівництва підприємства на забезпечення економічної безпеки, очолювання керівниками всіх рівнів безпекоорієнтованого управління, виявлення особистої зацікавленості</p> <p>Неформальне позитивне ставлення керівництва та власників підприємства до безпекоорієнтованого управління, безпекозабезпечувальної діяльності та безпекоспроможності підприємства</p> <p>Сповідування безпекоорієнтованого управління працівниками підприємства</p> <p>Визнання безпекозабезпечувальної діяльності одним з видів управлінської діяльності підприємства</p>

На нижчому (виконавчому) рівні (рядові працівники) організаційні зміни у системі управління підприємством у зв'язку з імплементацією системи економічної безпеки підприємства виявляються в зміні функцій, завдань, відповідальності і підпорядкованості, порядку дій на робочому місці, виконанні нових дій або припиненні тих дій, що виконувалися

раніше, у необхідності заповнення нових документів, що стосуються економічної безпеки. Ці зміни мають відображатися в робочих і посадових інструкціях працівників.



Рисунок 10.2 — Принципи здійснення організаційних змін у системі управління підприємством у зв'язку з імплементацією системи економічної безпеки

На рівні структурних підрозділів організаційні зміни виявляються у:

- появі зон відповідальності, де знаходяться об'єкти захисту системи економічної безпеки підприємства;
- розширенні компетенцій підрозділу у зв'язку з необхідністю оцінювати спільно зі структурним підрозділом стан економічної безпеки підприємства (або надавати у певному форматі інформацію цьому структурному підрозділу, якщо оцінювання належить до його виключної компетенції), брати участь у виборі та застосуванні способів захисту діяльності підприємства;
- виконанні окремих дій у межах вибраного способу захисту діяльності підприємства.

Документально організаційні зміни у діяльності структурних підрозділів мають відображатися у Положеннях про підрозділи, для чого при створенні структурного підрозділу з економічної безпеки їх необхідно переглянути та перезатвердити.

На рівні груп підрозділів (керівників) організаційні зміни у системі управління підприємством найчастіше стосуються взаємодії між підрозділами та керівниками середнього рівня стосовно організації

безпекозабезпечувальної діяльності підприємства. Цей вид діяльності стосується практично усіх підрозділів, тому і потрібна зміна взаємодії підрозділів та їхніх керівників.

Таблиця 10.3 — Організаційні зміни у системі управління підприємством внаслідок появи нової підсистеми

Елемент системи управління	Види змін
Структура управління	<p>Створення служби (відділу) економічної безпеки</p> <p>Можлива ліквідація або реорганізація інших структурних підрозділів</p> <p>Зміни у підпорядкуванні структурних підрозділів</p>
Комунікації	<p>Організація взаємодії структурних підрозділів зі службою (відділом) економічної безпеки</p> <p>Включення служби (відділу) економічної безпеки у маршрути руху інформації на підприємстві</p> <p>Імплементация руху інформаційних потоків, що визначено механізмами системи економічної безпеки підприємства, до загальної інформаційної мережі підприємства</p>
Організація управління	<p>Розподіл повноважень, відповідальності та прав щодо захисту об'єктів безпеки системи економічної безпеки</p> <p>Розроблення, прийняття (затвердження) та уведення в дію низки корпоративних документів, у яких визначено компетенцію служби (відділу) економічної безпеки та структурних підрозділів щодо захисту об'єктів безпеки системи економічної безпеки підприємства</p> <p>Зміна компетенції (повноважень та відповідальності) інших структурних підрозділів</p>
Знання (кодифіковані)	<p>Формування та підтримування баз даних щодо стану, використаних способів захисту об'єктів безпеки системи економічної безпеки та результатів їхнього застосування; витрат ресурсів на захист об'єктів безпеки; загроз об'єктам безпеки</p> <p>Розроблення методик оцінювання економічної безпеки об'єктів безпеки системи економічної безпеки, економічної безпеки підприємства, стану системи економічної безпеки, результативності механізмів системи</p> <p>Проведення аналізу захисту об'єктів безпеки системи економічної безпеки, економічної безпеки підприємства, результативності використаних способів, ефективності їхнього використання</p> <p>Прогнози щодо економічної безпеки підприємства, активізації загроз об'єктам безпеки системи економічної безпеки, наслідків реалізації загроз, ресурсів, необхідних для підтримування безпекоспроможності підприємства</p>

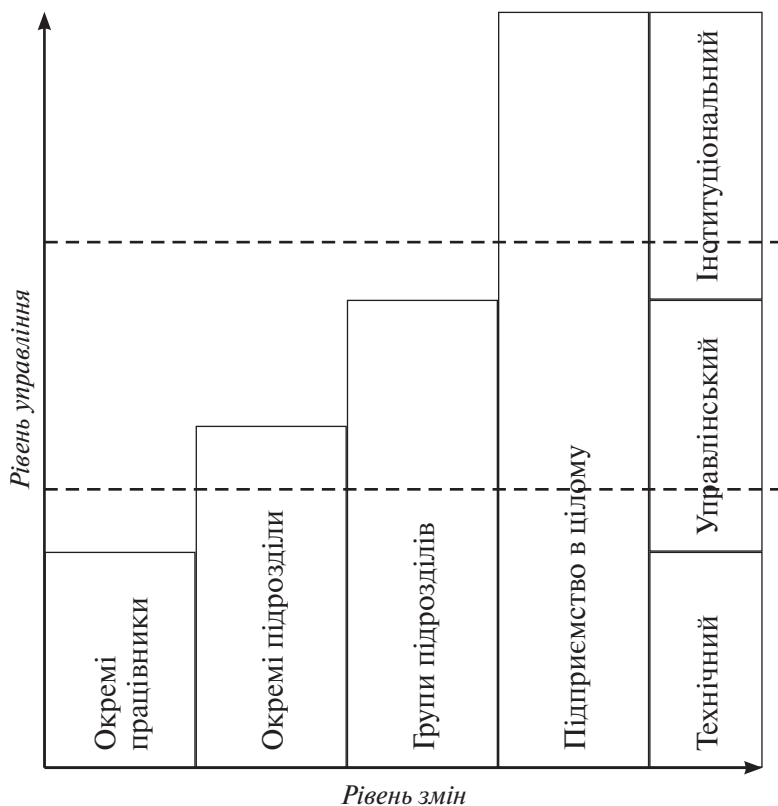


Рисунок 10.3 — Організаційні зміни в системі управління підприємством за управлінськими рівнями у зв'язку з імплементацією системи економічної безпеки підприємства

Документально зміни цього рівня мають відобразитися у картах процесів і процедур, у картах маршруту руху інформації.

На рівні підприємства загалом зміни у системі управління охоплюють не лише всі процеси та елементи системи, а й вектори, орієнтири, цілі та принципи управління. Саме завдяки змінам у системі управління підприємством загалом економічна безпека визнається головною умовою його діяльності, її забезпечення — однією з цілей діяльності, безпекоорієнтоване управління — засобом досягнення такої мети, безпекозабезпечувальна діяльність — одним з видів управлінської діяльності, а безпекоспроможність — важливою характеристикою системи управління підприємством.

При реалізації організаційних змін у зв'язку зі створенням на підприємстві структурного підрозділу з економічної безпеки потрібно усвідомлювати та враховувати, що динаміка та інтенсивність змін у структурних підрозділах та на управлінських рівнях різні.

10.2. Проведення змін в управлінні підприємством при імплементації системи економічної безпеки підприємства до системи управління підприємством

Зміни в управлінні підприємством при імплементації системи економічної безпеки підприємства до системи управління підприємством мають проводитися у певній послідовності та взаємозв'язку.

Послідовність дій з імплементації системи економічної безпеки підприємства у систему управління підприємством подано на рис. 10.4.

Еман 1. Менеджмент та власники підприємства, визнавши економічну безпеку умовою діяльності, сформувавши систему економічної безпеки, ухвалюють рішення про об'єктивізацію системи і створюють на підприємстві структурний підрозділ з економічної безпеки.

Еман 2. На підприємстві визначаються компетенції структурного підрозділу з економічної безпеки, які обов'язково оформлюються документально — розробляється, затверджується у прийнятому на підприємстві порядку та уводиться в дію Регламент діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки. Включений до переліку чинних внутрішньокорпоративних документів Регламент діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки набуває чинності, його положення стають обов'язковими для виконання.

Еман 3. Включення структурного підрозділу з економічної безпеки до організаційної структури управління підприємством передбачає виконання низки дій щодо встановлення взаємозв'язків структурного підрозділу з іншими структурними підрозділами з питань ведення безпекозабезпечувальної діяльності. Такі дії включають збір інформації про розвиток загроз, її спільне оброблення, визначення ймовірності реалізації та наслідків реалізації загроз, вибір дій підприємства за певним способом захисту (ухиляння від загроз, їхня нейтралізація, прийняття загроз тощо), визначення вартості цих дій тощо.

Еман 4. Велика кількість та розмаїття зазначених дій потребують їхнього упорядкування та документального оформлення стосовно виконання.

Еман 5. Система економічної безпеки підприємства постійно змінюється. Ці зміни зумовлюють трансформацію системи — її перехід до якісно нового стану для того, щоб виконувати своє призначення. Зміни системи економічної безпеки підприємства мають знайти відображення у системі управління підприємством. Якщо ігнорувати зміни системи економічної безпеки підприємства і не вносити відповідні зміни до системи управління підприємством, то з часом виникне та буде поглиблюватися протиріччя між системою (система управління

підприємством) та її підсистемою або надсистемою (система економічної безпеки підприємства). Це протиріччя може негативно позначитися на безпекозабезпечувальній діяльності, і зрештою на забезпеченні економічної безпеки підприємства. Зазначене протиріччя з часом може вирішитися еволюційно, тобто без втручання менеджменту підприємства, але результати вирішення цього протиріччя можуть не задовольнити керівництво підприємства і, головне, негативно позначитися на його безпекозабезпечувальній діяльності та її результатах. Тому одним із завдань безпекоорієнтованого управління підприємством є недопущення протиріччя у системі управління підприємством, її конфлікту з однією з підсистем або надсистемою (система економічної безпеки підприємства), а у разі його виникнення — результативне вирішення такого конфлікту.

Еман 6. На останньому етапі необхідні заходи щодо заохочення працівників підприємства, які брали участь в організаційних змінах, пов'язаних з імплементацією системи економічної безпеки підприємства до системи управління підприємством. Незважаючи на традиційний зміст цього етапу, його не можна недооцінювати. У сучасному менеджменті рекомендується якомога широко залучати працівників до організаційних змін. Проте це доцільно не у всіх ситуаціях. Імплементація системи економічної безпеки підприємства до системи управління підприємством якраз є такою ситуацією. Тут доцільний розподіл повноважень між рівнями управління (рис. 10.5), адже безпекозабезпечувальна діяльність є тим видом діяльності, що потребує дотримання певного рівня таємності і режиму користування відповідною інформацією.

Проведення змін у системі управління підприємством у зв'язку з імплементацією системи економічної безпеки стикається з проблемою кола працівників, які залучаються до таких змін. Виникнення проблеми зумовлено специфікою діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки, який є формою об'єктивізації системи економічної безпеки підприємства:

- з одного боку, до змін у системі управління підприємством має сенс залучати якомога більше працівників;
- з іншого боку, через специфіку діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки це недоцільно (хоча б тому, що керівникам і працівникам не потрібно знати, які повноваження є у структурного підрозділу щодо перевірки їхньої діяльності).

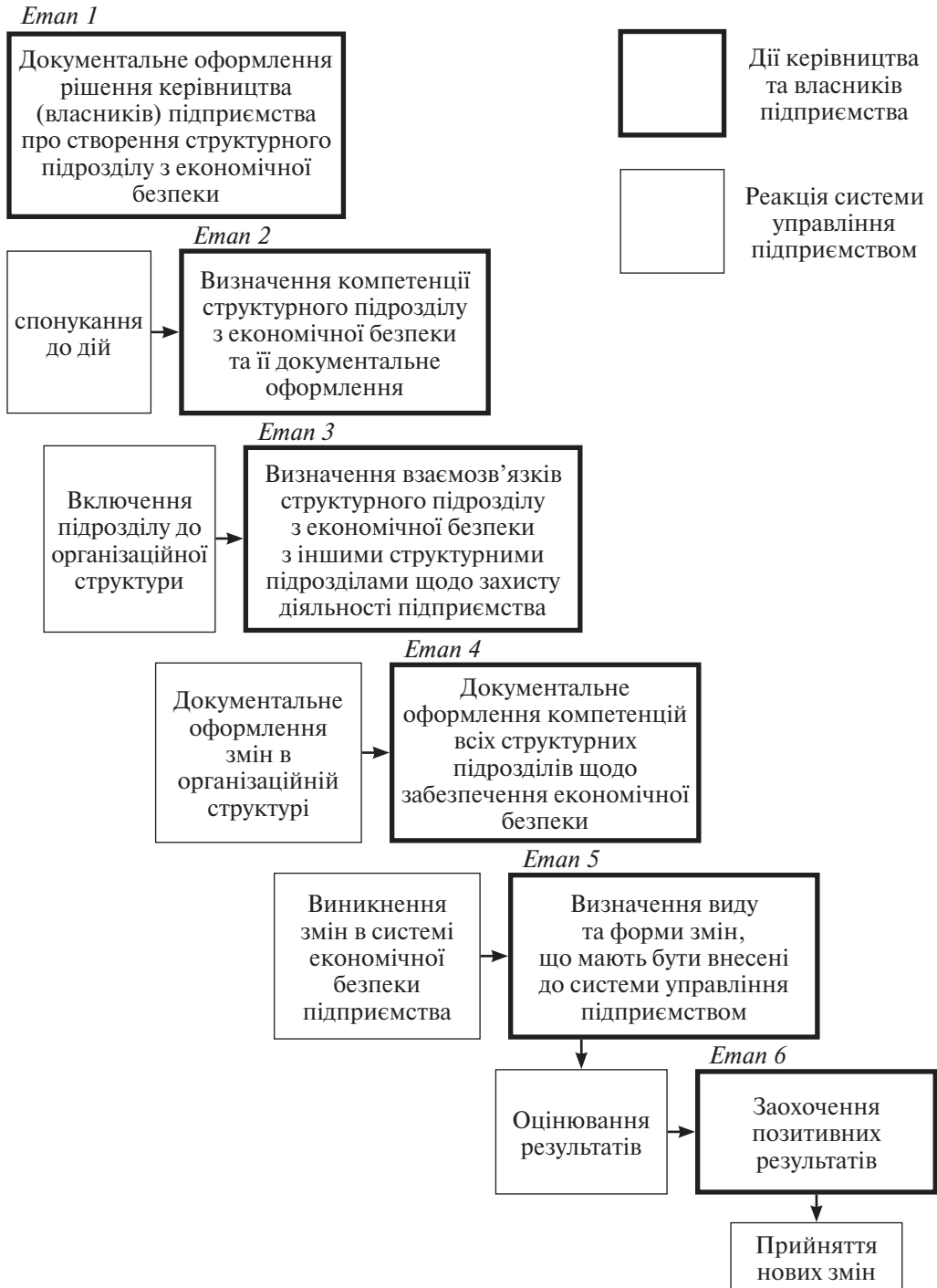


Рисунок 10.4 — Послідовність дій з імплементації системи економічної безпеки підприємства до системи управління підприємством

Розподіл повноважень (баланс між топ-менеджментом та підлеглими)	
Одностороння дія (повне збереження повноважень вищим керівництвом)	Делегування повноважень (повне або часткове делегування повноважень нижчим ланкам управління)

Рисунок 10.5 — Розподіл повноважень у проведенні організаційних змін, пов’язаних з імплементацією системи економічної безпеки підприємства до системи управління підприємством

Делегування повноважень, яке передбачає, що керівництво вищого рівня надає підлеглим інформацію про необхідні зміни, а потім делегує повноваження для оцінювання коригувальних дій та їхнього здійснення, має низку переваг, головним з яких є зменшення спротиву персоналу та ризику його опортуністичної поведінки. *Проте у розподілу повноважень у проведенні організаційних змін, пов’язаних з імплементацією системи економічної безпеки підприємства до системи управління підприємством, перевагу необхідно віддати одностороннім діям, які передбачають використання «влади менеджерів» для проведення організаційних змін.* І хоча такий підхід доцільний у випадках, коли підлеглі повністю підтримують усі настанови керівництва, а необхідність в розробленні альтернативних варіантів мінімальна, його використання при імплементації системи економічної безпеки підприємства до системи управління підприємством виправдано специфікою діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки.

Організаційні зміни, що здійснюються при імплементації системи економічної безпеки до системи управління підприємством, спричиняють зміни і в організаційній структурі підприємства, яка характеризує співвідношення між структурними підрозділами за вертикальним і горизонтальним напрямками в розрізі рівнів ієрархії.

Сьогодні на переважній кількості вітчизняних підприємств використовується функціональний підхід у побудові організаційної структури управління.

Схема функціональних взаємозв’язків відображає горизонтальні зв’язки структурних підрозділів щодо дій, функцій та повноважень стосовно безпекозабезпечувальної діяльності підприємства загалом. Ці зв’язки структурних підрозділів можна представити у вигляді матриці. У такій матриці ліворуч по вертикалі вказуються роботи, що складають зміст функцій системи економічної безпеки, а вгорі по горизонталі — структурні підрозділи підприємства, що беруть участь у виконанні

функцій системи. На перетині рядків та стовпців проставляються символи, що відображають міру участі структурних підрозділів у виконанні функцій системи економічної безпеки. Матричний інструментарій надає можливість виявити концентрацію робіт, функцій та повноважень структурних підрозділів щодо участі у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства.

У практичній діяльності міра участі структурних підрозділів у виконанні функцій системи економічної безпеки має вигляд визначених повноважень, відповідальності і комунікацій між структурним підрозділом з економічної безпеки та іншими структурними підрозділами підприємства.

З використанням матричного методу формуються:

- матриці розподілу дій;
- матриці функціональної взаємодії.

У матриці розподілу дій показано розподіл дій посадових осіб та структурних підрозділів підприємства щодо забезпечення його економічної безпеки. У загальному вигляді таку матрицю надати неможливо, тому у табл. 10.4 надано фрагмент матриці розподілу відповідальності, яку сформовано для конкретного підприємства. У табл. 10.4 прийнято позначення: З — затвердження, У — узгодження, В — виконання; нижній індекс позначення вказує підрозділ, від якого надходить інформація, а верхній — підрозділ, якому інформація передається.

У матриці функціональної взаємодії показано розподіл компетенцій структурного підрозділу з економічної безпеки між його працівниками. У такій матриці компетенції розподілено на окремі роботи або дії. Вона слугує підставою визначення посадових обов'язків працівників структурного підрозділу з економічної безпеки і розроблення їхніх посадових інструкцій.

Побудова матриці функціональної взаємодії аналогічна побудові матриці розподілу дій. У табл. 10.5 надано фрагмент матриці функціональної взаємодії, яку побудовано для конкретного підприємства. У табл. 10.5 прийнято такі позначення: К — відповідає за виконання роботи (дії), організує її виконання, готує і оформлює остаточний документ; Д — надає необхідні вихідні дані та інформацію; В — бере участь у виконанні роботи (дії); У — узгоджує підготовлений документ або окремі питання в процесі виконання робіт (дій); Р — ухвалює рішення, затверджує, підписує документ.

Використання матриць розподілу дій та функціональної взаємодії дозволяє конкретизувати компетенції структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки до рівня конкретної роботи, виконання якої можна включити до посадових обов'язків фахівців підрозділу.

Таблиця 10.4 — Матриця розподілу дій посадових осіб та структурних підрозділів підприємства щодо забезпечення економічної безпеки

(фрагмент)

Види робіт	Вище керівництво	Структурний підрозділ з економічної безпеки	Фінансово-економічний відділ	Відділ маркетингу	Виробничий відділ
Розроблення Регламенту діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки	Z_3	B_3	Y_1	Y_1	Y_1
Аналіз природи та причин виявлених загроз	Z_3	B_5	Y_2^1	Y_2^1	Y
Розроблення інструментів контролю діяльності структурних підрозділів та їхніх керівників	Z_3	B_2	Y_3^3	Y_3^2	Y_1^3
Порядок подання структурними підрозділами оперативної інформації структурному підрозділу з економічної безпеки	Z_3	Y_1	B_4^2	B_2^4	B_3^2
Аналіз виконання рекомендацій структурного підрозділу з економічної безпеки	Z_3	B_4	Y_1	Y_1	Y_1^2
.....					

Таблиця 10.5 — Матриця функціональної взаємодії у структурному підрозділі підприємства з економічної безпеки

Компетенції (робота)	Працівники структурного підрозділу з економічної безпеки (фрагмент)				
	Керівник	Аналітик	Аналітик	Фахівець з економічної безпеки	Фахівець з економічної безпеки
Визначення та затвердження вимог до безпекозабезпечувальної діяльності за напрямками	К, Р		В	В	В
Збір та моніторинг інформації щодо оперативної діяльності структурних підрозділів, діяльності контрагентів, динаміки економічних процесів в економіці та ін.	Р	У	У	Д	Д
Аналіз внутрішньої та зовнішньої інформації на предмет наявності потенційних загроз	Р	В	В	Д	Д
Контроль діяльності структурних підрозділів	Р	Д	Д	К	К
Проведення перевірок у структурних підрозділах підприємства	К	Д	Д	К	К
.....					

10.3. Подолання опортуністичної поведінки працівників підприємства при створенні структурного підрозділу з економічної безпеки

Немає сумнівів, що створення структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки з великою ймовірністю спричинить *опортуністичну поведінку працівників*.

Опортуністична поведінка працівників — це специфічний стиль поведінки, метою якої є захист працівниками власних інтересів, цілей та мотивів всупереч цілям та намірам керівництва підприємства через їхній незбіг.

Причини опортуністичної поведінки працівників поділяються на загальні та специфічні.

До загальних причин належать такі:

- будь-яка зміна у житті людини, у тому числі у професійному, найчастіше зустрічає спротив, особливо якщо ця зміна пов'язана з виникненням нових обов'язків, відмовою від звичного порядку виконання професійних обов'язків, необхідністю освоювати нові прийоми у роботі, отримувати нові знання тощо;

- коли люди зустрічаються з новими незнайомими методами чи труднощами і ситуаціями, що бентежать, вони можуть ідеалізувати минуле, прагнути повернення до минулого способу вирішення справ.

Специфічною причиною опортуністичної поведінки працівників є приналежність до компетенцій структурного підрозділу з економічної безпеки контролю за діями керівників та працівників підприємства.

Інтенсивність опортуністичної поведінки персоналу залежить від:

- позиції керівництва щодо необхідності безпекозабезпечувальної діяльності;
- визнання важливості безпекозабезпечувальної діяльності;
- виду діяльності підприємства;
- вікової структури персоналу;
- рівня кваліфікації персоналу;
- якості та своєчасності підготовчої роботи щодо очікуваних змін.

У табл. 9.4 надано загрози взаємодії структурного підрозділу з економічної безпеки з іншими структурними підрозділами підприємства, які пояснюють опортуністичну поведінку персоналу, спричинену об'єктивізацією системи економічної безпеки. Зокрема, структурний підрозділ з економічної безпеки може виявити наявні тіньові схемі окремих працівників та керівників структурних підрозділів (а також менеджменту у випадку, якщо об'єктивізується система економічної безпеки зі статусом надсистеми) з метою отримання особистої вигоди. Зрозуміло, що з їхнього боку опортуністична поведінка вельми ймовірна.

Опортуністична поведінка працівників підприємства щодо змін поділяється на:

- *індивідуальну*, причинами якої є егоїстичний інтерес, страх втратити становище, владу, неформальні зв'язки; неправильне розуміння змін і брак довіри до осіб, що їх здійснюють; низький рівень готовності до змін; різні оцінки необхідності та наслідків змін, шок від нового, економічні та символічні страхи, незручності, загроза порушення міжособистісних відносин, загроза статусу або кваліфікації, страхи компетентності;

- *групову*, яка виникає через те, що на підприємстві існують групи з різними інтересами. Реакція цих груп залежить від того, як, на їхню думку, проведені зміни вплинуть на баланс сил.

Типи опортуністичної поведінки персоналу, викликані створенням структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки та пов'язаних з цим змін в організаційній структурі підприємства, надано у табл. 10.6.

Опортуністична поведінка персоналу при створенні структурного підрозділу з економічної безпеки і, відповідно, змін, що виникають у системі управління підприємством, є, частіше за все, прихованою. Відкрито дотримуватися опортуністичної поведінки можуть на етапі прийняття рішення про створення структурного підрозділу лише топ-менеджери.

Прихована опортуністична поведінка персоналу, приховані конфлікти виникають внаслідок того, що різні групи працівників намагаються відстояти власні інтереси, використовуючи для цього сам процес зміни. Це може набувати форми протидії стосовно конкретної зміни. По суті ж зміни є осередком постійної і неминучої напруги і відмінностей між окремими особами, групами та підрозділами. Проблеми, з якими при цьому доводиться стикатися, конфлікти, що лежать в їхній основі, які доводиться залагоджувати, можуть мати мало загального з пропонуваною конкретною зміною — створенням структурного підрозділу з економічної безпеки.

Можливі причини опортуністичної поведінки персоналу підприємства при створенні структурного підрозділу з економічної безпеки показано у табл. 10.7.

Дані табл. 10.7 слугують основою:

- ідентифікації причин явної та прихованої, усвідомленої або навіть неусвідомленої опортуністичної поведінки персоналу при створенні структурного підрозділу з економічної безпеки. Причому, часто така поведінка є спротивом змінам взагалі, а не створенню структурного підрозділу з економічної безпеки, що виступає, по суті, лише приводом;

- підставою для розроблення інструментарію подолання опортуністичної поведінки персоналу і не лише у випадку створенню структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки.

Таблиця 10.6 — Типи опортуністичної поведінки персоналу, викликані створенням структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки

Типи негативного ставлення	Способи подолання
<p>Рациональний: нерозуміння необхідності створення структурного підрозділу, впевненість, що його створення є зайвим, відсутність віри в очікувану ефективність діяльності структурного підрозділу, очікування негативних наслідків організаційних змін, що відбуваються у зв'язку зі створенням структурного підрозділу</p>	<p>Пояснити на зборах та нарадах необхідність створення структурного підрозділу, описати наслідки його відсутності</p> <p>Залучати керівників середнього рівня до визначення компетенцій структурного підрозділу, перерозподілу повноважень та обов'язків структурних підрозділів та посадових осіб</p> <p>Здійснювати зміни в системі управління підприємством у зв'язку з імплементацією системи економічної безпеки послідовно, закріплюючи зміни після кожного етапу їхнього здійснення</p>
<p>Особистий: страх втрати повноважень або отримання додаткових видів робіт, відповідальність за їхнє виконання (невиконання); незнайомі роботи, небажання вчитися їх виконувати</p>	<p>Внесення змін до оплати праці у зв'язку з розширенням кола посадових обов'язків, пов'язаних з участю у безпекозабезпечувальній діяльності</p> <p>Організація занять, тренінгів з виконання нових видів робіт</p> <p>Зменшення рівня відповідальності за помилки та промахи, які допущено у перші кілька місяців виконання нових видів робіт</p> <p>Збільшення чисельності працівників структурних підрозділів, де суттєво збільшується обсяг роботи (за дійсної необхідності та наявності можливості)</p>
<p>Емоційний: загальна схильність до активного або пасивного спротиву будь-яким змінам, апатія до ініціатив, недовіра до мотивів, які викликали зміни.</p>	<p>Докладно пояснити причини створення структурного підрозділу та розповісти про його компетенції</p> <p>Конкретно показати, яким чином зміни в системі управління підприємством позначаються на посадових обов'язках кожного працівника.</p>

Дія інструментарію подолання опортуністичної поведінки персоналу спрямована на трансформацію інтересів працівників та неминучі вияви емоцій. Ігнорувати це не можна. Створити будь-який структурний підрозділ (і структурний підрозділ з економічної безпеки не є винятком), звичайно, можна і не враховуючи ці емоції, але у подальшому їхнє ігнорування загрожує напругою у професійних та особистих стосунках фахівців з економічної безпеки та працівників інших структурних підрозділів, яка час від часу виявлятиметься у реальному житті у вигляді конфліктів.

Таблиця 10.7 — Можливі причини опортуністичної поведінки персоналу підприємства при створенні структурного підрозділу з економічної безпеки

Природа (причини) опортуністичної поведінки	Причина	Наслідки
Особистий інтерес окремих працівників	Очікування особистих втрат в результаті діяльності структурного підрозділу	Створення груп тиску на прихильників та агентів змін
Неправильне розуміння цілей та завдань структурного підрозділу	Низький ступінь довіри до менеджменту підприємства	Чутки, плітки, спотворення та деформація заявлених цілей
Негативна оцінка наслідків створення структурного підрозділу	Неадекватне сприйняття розроблених заходів, отримання інформації з недостовірних та недобросовісних джерел	Відкрита незгода окремих груп працівників
Відчуття кваліфікаційної неготовності працівників до діяльності структурного підрозділу	Побоювання людей, що вони не володіють необхідними навичками або вміннями	Поведінка, спрямована на підтримку власного престижу навіть всупереч запропонованим змінам
Зростання почуття недовіри, консерватизму, негативного ставлення до будь-яких змін	Високий рівень непередбачуваності, що може супроводжувати створення та діяльність структурного підрозділу, інерційність персоналу	Уповільнення змін, відкрито висловлюваний персоналом сумнів щодо доцільності та ефективності таких змін, явне або приховане саботування змін з боку персоналу, намагання повернутися до звичного образу дії
Сумніви щодо процесу та способів здійснення змін, невпевненість щодо їхньої необхідності	Недовіра до компетентності ініціаторів змін	

Зміни у системі управління підприємством при імплементації системи економічної безпеки будуть результативними лише тоді, якщо емоційним та поведінковим аспектам приділено уваги не менше, ніж інформаційним та технічним.

Тому найбільш ефективним інструментом у подоланні опортуністичної поведінки персоналу створенню структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки є модель «кривої змін» Дж. Дак, у якій основну увагу приділено емоційній поведінці людей, що супроводжує будь-які організаційні зміни.

Адаптовану до подолання опортуністичної поведінки персоналу створенню структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки «кривою змін» Дж. Дак надано на рис. 10.6.

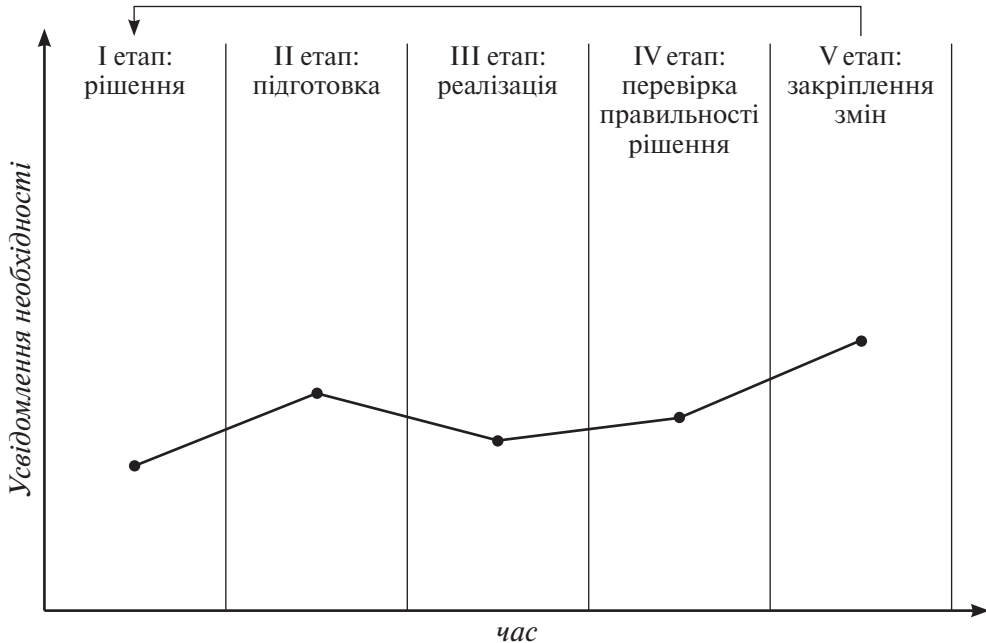


Рисунок 10.6 — Етапи використання моделі «кривої змін» Дж. Дак у подоланні опортуністичної поведінки персоналу створенню структурного підрозділу з економічної безпеки підприємства та змінам у його організаційній структурі

Етапи «кривої змін» Дж. Дак мають такий зміст.

1. Етап «рішення»: на цьому етапі власниками підприємства або його керівництвом ухвалюється рішення щодо об'єктивізації розробленої системи економічної безпеки підприємства шляхом створення структурного підрозділу з економічної безпеки. Це рішення у певній формі (наказ або розпорядження по підприємству, оголошення про намір на нарадах різного рівня тощо) доводиться до працівників підприємства. Ознайомлення з рішенням про створення структурного підрозділу має супроводжуватися відповідною аргументацією.

2. Етап «підготовка»: на цьому етапі вирішуються питання документального оформлення створення структурного підрозділу з економічної безпеки (визначення штатного розкладу, вибір приміщень, вирішення питань технічного оснащення тощо), визначаються компетенції структурного підрозділу, вибираються форми його взаємодії з іншими структурними підрозділами, готуються та узгоджуються нові

внутрішньокорпоративні документи, вносяться зміни до наявних внутрішньокорпоративних документів. Саме на цьому етапі у працівників підприємства можуть виникнути негативні емоції (занепокоєння, небажання тощо), які супроводжуються усвідомленням невідворотності змін, результат яких є непередбачуваним, що відволікає працівників від виконання покладених на них обов'язків.

3. Етап «реалізація»: на цьому етапі здійснюються зміни, що підготовлені на попередніх двох етапах. Цей процес характеризується перерозподілом дій та робіт і, як правило, супроводжується емоційними процесами, напруга окремих з яких з часом зійде нанівець, а інших — потребує втручання керівництва.

4. Етап «перевірка правильності рішення»: на цьому етапі відбувається усвідомлення правильності здійснених змін, формується переконання, що вони були правильними та дієвими, а працівники остаточно усвідомлюють, що однією з умов подальшого перебування в колективі є необхідність виконання своїх обов'язків відповідно до здійсненого перерозподілу компетенцій структурного підрозділу з економічної безпеки та інших структурних підрозділів з відповідним налагодженням нових комунікацій в системі управління підприємством за вертикаллю та горизонталлю.

5. Етап «закріплення змін»: на цьому етапі запроваджені зміни у системі управління підприємством у зв'язку з імплементацією системи економічної безпеки перестають бути чимось новим та незвичним, працівники підприємства звикають до нових видів робіт та комунікацій в системі управління підприємством за вертикаллю та горизонталлю або, принаймні, не демонструють незгоду з ними. Структурний підрозділ з економічної безпеки починає працювати у звичайному режимі відповідно до його компетенції і взаємодіяти з іншими структурними підрозділами підприємства щодо забезпечення економічної безпеки підприємства загалом.

Адаптована модель «кривої змін» Дж. Дак доповнює модель «айсберга» С.Н. Германа.

Висновки та узагальнення

Модель «айсберга» С.Н. Германа відображає елементи «жорстких» і «м'яких» сфер організації управління підприємством, в яких мають відбуватися зміни при імплементації системи економічної безпеки до системи управління підприємством. Якщо «м'які» сфери (неформальні відносини) не будуть по-справжньому підпирати «жорсткі» сфери (правила, норми, процедури, що застосовуються в організації управління підприємством),

то може зруйнуватися весь «айсберг», тобто в організації управління підприємством відбудуться спонтанні зміни негативного характеру.

Зміни в управлінні підприємством при імplementації системи економічної безпеки підприємства до системи управління підприємством мають проводитися у певній послідовності та взаємозв'язку. У практичній діяльності міра участі структурних підрозділів у виконанні функцій системи економічної безпеки має вигляд визначених повноважень, відповідальності і комунікацій між структурним підрозділом з економічної безпеки та іншими структурними підрозділами підприємства. Для їхнього відображення формуються матриці розподілу дій та матриці функціональної взаємодії.

Створення структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки з великою ймовірністю спричинить опортуністичну поведінку працівників. Опортуністична поведінка працівників — це специфічний стиль поведінки, метою якої є захист працівниками власних інтересів, цілей та мотивів всупереч цілям та намірам керівництва підприємства через їхній незбіг.

Зміни у системі управління підприємством при імplementації системи економічної безпеки будуть результативними лише тоді, якщо емоційним та поведінковим аспектам приділено уваги не менше, ніж інформаційним та технічним. Тому найбільш ефективним інструментом у подоланні опортуністичної поведінки персоналу створенню структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки є модель «кривої змін» Дж. Дак, у якій основну увагу приділено емоційній поведінці людей, що супроводжує будь-які організаційні зміни.

Контрольні питання

1. З якою метою використовується модель «айсберга» С.Н. Германа в імplementації системи економічної безпеки до системи управління підприємством?

2. В чому полягає зміст моделі «айсберга» С.Н. Германа?

3. Якими є етапи зміни ставлення працівників підприємства до сприйняття економічної безпеки підприємства?

4. Якими є принципи здійснення організаційних змін у системі управління підприємством у зв'язку з імplementацією системи економічної безпеки?

5. Як виявляються організаційні зміни у системі управління підприємством у зв'язку з імplementацією системи економічної безпеки підприємства на нижчому (виконавчому) рівні (рядові працівники)?

6. Як виявляються організаційні зміни у системі управління підприємством у зв'язку з імплементацією системи економічної безпеки підприємства на рівні структурних підрозділів?

7. Якою є послідовність дій з імплементації системи економічної безпеки підприємства у систему управління підприємством?

8. Як виявляються організаційні зміни, що здійснюються при імплементації системи економічної безпеки до системи управління підприємством, в організаційній структурі підприємства?

9. Яким є призначення матриць розподілу дій та матриць функціональної взаємодії?

10. Що собою становить опортуністична поведінка працівників підприємства?

11. Які існують причини опортуністичної поведінки працівників підприємства при створенні структурного підрозділу з економічної безпеки?

12. Чому опортуністична поведінка працівників підприємства при створенні структурного підрозділу з економічної безпеки переважною мірою є прихованою?

13. Чому так важливо приділяти значну увагу при імплементації системи економічної безпеки до системи управління підприємством емоційним та поведінковим аспектам?

14. У чому полягає зміст моделі «кривої змін» Дж. Дак?

15. Якою є послідовність реалізації моделі «кривої змін» Дж. Дак для подолання опортуністичної поведінки персоналу підприємства при створенні структурного підрозділу з економічної безпеки?

Практичні завдання

1. Машинобудівне підприємство виготовляє устаткування для м'ясопереробної промисловості, котли опалення, що працюють на альтернативному пальному, та запасні частини для енергообладнання, тобто виробництво є диверсифікованим. Свою продукцію підприємство постачає у країни СНД, Африки та Азії. Продукція підприємства представлена на ринку з достатньо інтенсивною конкуренцією. Часткова модернізація виробничої бази лише частково позитивно вплинула на діяльність підприємства.

За розміром підприємство належить до великих (560 працюючих). Створення на підприємстві структурного підрозділу з економічної безпеки з дуже широкими повноваженнями, завдяки яким цей підрозділ має право втручатися в діяльність будь-якого структурного підрозділу, спричинило негативну реакцію кількох керівників середньої ланки. Так,

начальник маркетингового відділу на нараді в директора підприємства заявив, що не бачить необхідності у такому структурному підрозділі, оскільки раніше успішно працювали і без такого підрозділу. Негативно поставився до нового структурного підрозділу і начальник відділу кадрів.

Надайте відповіді на запитання:

Чим, на Вашу думку, спричинена така реакція керівників структурних підрозділів?

Чи, дійсно, підприємству потрібний структурний підрозділ з економічної безпеки?

Як необхідно визначити повноваження створеного структурного підрозділу з економічної безпеки?

2. Середнє підприємство, яке надає послуги транспортних перевезень (50 працівників, 20 вантажних автомобілів), останнім часом стикнулося із сукупністю загроз, зокрема випадками недобросовісної конкуренції, витоку інформації про умови контрактів із ключовими контрагентами тощо. На підприємстві прийнято рішення про створення відділу економічної безпеки, але значна частина працівників підприємства приховано не підтримують таке рішення, вважаючи його недоцільним.

Надайте відповіді на запитання:

Чи дійсно, на Вашу думку, для підприємства доцільним є створення відокремленого підрозділу з економічної безпеки?

Чим, на Вашу думку, спричинена така реакція працівників підприємства?

Якими повинні бути, на Вашу думку, дії керівництва підприємства та його власників у такій ситуації?

3. Підприємство має славетну історію функціонування, і за 20 років пройшло розвиток від невеликої фірми із п'ятьма працівниками до великого заводу, на якому працює більше 800 осіб. Значна частина працівників підприємства працює на ньому тривалу кількість часу (10 років й більше). У зв'язку із виходом підприємства на іноземні ринки, зростанням обсягу діяльності, посиленням уваги потенційних рейдерів до підприємства обговорюється рішення щодо створення на підприємстві спеціалізованої служби економічної безпеки. Але частина міноритарних власників та значна частина «старожилів» з числа персоналу підприємства негативно сприймають ідею створення такої служби, мотивуючи це тим, що функціонування відповідного підрозділу не є потрібним, впровадження регламентів безпеки посилить недовіру в колективі, працюючий колектив і самостійно спроможний впоратися із загрозами підприємству тощо. Відповідно ідея створення спеціалізованого підрозділу з економічної

безпеки має значну кількість супротивників, й навіть у разі формального виконання, скоріше за все, стикнеться із реальним спротивом змінам.

Надайте відповіді на запитання:

Чи дійсно, на Вашу думку, для підприємства доцільним є створення відокремленого підрозділу з економічної безпеки?

Чим, на Вашу думку, спричинена така реакція частини власників та працівників підприємства?

Якими повинні бути, на Вашу думку, дії керівництва підприємства та його власників у такій ситуації?

Використана література

Адизес И. Управляя изменениями. СПб: Питер, 2008. 224 с.

Антонян О. А. Місце служби безпеки в організаційній структурі суб'єкта господарювання // Управління проектами та розвиток виробництва. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 3(42). С. 44-50.

Головань М. С. Компетенція та компетентність: порівняльний аналіз понять // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2011. № 8. С. 224-233.

Дак Дж. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М.: Альпина Бизнес Букс, 2002. 320 с.

Дафт Р. Л. Менеджмент: учебник / 8-е изд.; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. СПб., 2009. 498 с.

Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. та ін. К. : Всеукр. асоц. видавців «Правова єдність», 2009. 544 с.

Економічна безпека підприємства. Методичні вказівки до практичних занять для студентів спеціальності 051 «Економіка» денної форми навчання / укладачі Дерій Ж. В., Зосименко Т. І. Чернігів : ЧНТУ, 2017. 59 с.

Жигайло Н. Комуникативний менеджмент: навч. посіб. Львів: ЛНУ, 2012. 368 с.

Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків : Мачулін, 2016. 504 с.

Козаченко Г. В., Ілляшенко О. В. Імплементация системи економічної безпеки до системи управління підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 3. Т.2. С. 54-59.

Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві // Галицький економічний вісник. 2013. № 2. С. 66-71.

Мігус І. П., Лаптев С. М. Роль служби економічної безпеки акціонерного товариства у забезпеченні його економічної безпеки // Економіка та держава. 2011. № 12. С. 15-17.

Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник; 4-е вид., перероб. і доп. К. : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.

Управління фінансово-економічною безпекою: підручник / Г. В. Козаченко, С. В. Онищенко, Т. М. Завора; за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 521 с.

Формування комплексу економічної безпеки підприємства. URL: http://cons.parus.ua/_d.asp?r=01K0Be4ff296f4d2d85c0d c8782e652df251a

Харрингтон Дж. Совершенствуя управление изменениями / пер. с англ. В. Н. Загребельного под науч. ред. В. В. Брагина. М. : РИА «Стандарты и качество», 2008. 192 с.

Ходжсон Дж. Экономическая теория и институты. М. : Дело, 2003. 464 с.

Greiner L. E. Patterns of Organization Change // Harvard Business Review. 1967 May, June. P. 67-112.

Рекомендована література

Адизес И. Управляя изменениями. СПб: Питер, 2008. 224 с.

Дак Дж. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М.: Альпина Бизнес Букс, 2002. 320 с.

Дафт Р. Л. Менеджмент: учебник / 8-е изд.; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. СПб., 2009. 498 с.

Економічна безпека підприємства. Методичні вказівки до практичних занять для студентів спеціальності 051 «Економіка» денної форми навчання / укладачі Дерій Ж. В., Зосименко Т. І. Чернігів : ЧНТУ, 2017. 59 с.

Лляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків : Мачулін, 2016. 504 с.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 11

Оцінна система в економічній безпекології мікрорівня

- 11.1. Оцінювання економічної безпеки підприємства: зміст та результати процесу
- 11.2. Оцінна система в економічній безпекології мікрорівня: структура та співвідношення елементів

Ключові терміни та поняття: оцінювання, оцінка, оцінна діяльність, оцінна система в економічній безпекології мікрорівня, об'єкт оцінювання, суб'єкт оцінювання, аксіома оцінювання, судження, функціональне призначення оцінювання, діяльнісний аспект оцінної системи, алгоритмічний аспект оцінної системи, логічний аспект оцінної системи.

За результатами вивчення теми студент має:

- ЗНАТИ** ▶ Зміст понять «оцінювання», «оцінка», «оцінна діяльність»
 - ▶ Призначення оцінної системи, її структуру, елементи та їхній взаємозв'язок
 - ▶ Характерні риси оцінювання в економічній безпекології мікрорівня
 - ▶ Аксіоми оцінювання в економічній безпекології мікрорівня
 - ▶ Проблемні питання оцінювання в економічній безпекології мікрорівня
- ВМІТИ** ▶ Розрізняти об'єкти оцінювання в економічній безпекології мікрорівня
 - ▶ Вибирати суб'єктів оцінювання залежно від особливостей оцінюваних об'єктів
 - ▶ Вибирати функціональне призначення оцінювання в економічній безпекології мікрорівня

11.1. Оцінювання економічної безпеки підприємства: зміст та результати процесу

Проблематика оцінювання є надзвичайно актуальною у будь-якій науці. Оцінки є підставою для прийняття рішень щодо подальших дій стосовно об'єкта у менеджменті, політології, психології, соціології, економіці. Не є винятком і економічна безпекологія мікрорівня.

Оцінювання в економічній безпекології мікрорівня потрібне для отримання кількісних оцінок її об'єктів. Їхні кількісні оцінки (або їхній кількісний опис) викликають більшу довіру, вони однозначно сприймаються та інтерпретуються, позбавлені суб'єктивізму. Кількісні оцінки (або кількісний опис) є базою для аналізу та ухвалення управлінських рішень щодо підтримування або зміцнення економічної безпеки підприємства.

Поняття «оцінювання» здається інтуїтивно зрозумілим і тому сприймається аксіоматично. Проте насправді це складне поняття, що має центральне місце у теорії оцінювання, в якій розглядаються закономірності, принципи, логіка та алгоритми оцінювання різноманітних об'єктів (явищ, систем, процесів та ін.).

Основні положення теорії оцінювання сформульовано у вигляді аксіом і принципів оцінювання, які надалі конкретизуються, уточнюються та доповнюються відповідно до особливостей вибраного об'єкта оцінювання, намірів, кваліфікації та потреб суб'єкта оцінювання, враховуються при виборі інструментів та критеріїв оцінювання.

Прикладними напрямками теорії оцінювання є такі:

- квантифікація, в межах якої здійснюється вимірювання якісних ознак та характеристик з наступним їхнім зведенням до кількісних оцінок, тобто якісним ознакам надаються числові значення;
- естиметологія, в межах якої здійснюється кількісне оцінювання будь-якого об'єкта (системи, явища, процесу, факту, ситуації тощо) за допомогою системи показників, що характеризують його відповідність певній умовній мірі.

В економічній безпекології мікрорівня терміни «оцінка» та «оцінювання» є широко уживаними, хоча часто їх не розрізняють, тобто використовують як синоніми.

Оцінювання є однією із фундаментальних загальнонаукових категорій.

У словниках загального призначення категорія «оцінювання» тлумачиться у загальний спосіб, тобто в них надано дуже широке трактування цієї категорії, наприклад:

- визначити ціну чого-небудь, якість або рівень чого-небудь, вказати точку зору, судження про цінність або значення чого-небудь;

- визначити ціну чого-небудь, рівень чого-небудь, визнати цінність, переваги, значимість.

Оцінювання є процесом, в ході якого визначаються якості, характерні риси, стан, цінності, вартості, значення певного об'єкта. Оцінювання як процес має здійснюватися за встановленими правилами та враховувати деякі аксіоматичні положення з тим, щоб оцінки максимально достовірно відображали стан об'єкта.

В управлінській науці, частиною якої є економічна безпекологія, оцінювання розглядається переважно у загальнофілософському сенсі, тобто з позиції визнання цінності (значимості чого-небудь для кого-небудь) стану об'єкта оцінювання для управління підприємством.

Результатом оцінювання є оцінки, які становлять собою опис якостей, характерних рис, стану, цінності, вартості, значення певного об'єкта. Але навіть за дотримання наданих умов оцінка будь-якого об'єкта у загальному сенсі є завжди виразом суб'єктивного ставлення суб'єкта оцінювання до об'єкта — його стану або значення (позитивного або негативного) для суб'єкта. Інша справа — міра такої суб'єктивності: вона є високою у якісних оцінок і значно меншою у кількісних.

У загальному сенсі оцінки будь-якого об'єкта (системи, явища, процесу, факту, ситуації тощо) описують його стан або значення для суб'єкта порівняно з іншими об'єктами. Тобто у прикладному сенсі оцінка будь-якого об'єкта є результатом його порівняння за певними параметрами (кількісними або якісними) з деяким еталоном (або мірилом). Таким еталоном можуть бути уявлення та переконання суб'єкта оцінювання про об'єкт, ціннісні орієнтації або професійні переконання суб'єкта, деякі загальновизнані або встановлені ідеальні (або бажані) параметри (або параметри створеного образу об'єкта), офіційно визнані або неофіційні норми тощо.

Отже, оцінка є складною та специфічною формою відображення та пізнання об'єктивної дійсності, результатом оцінної діяльності суб'єкта, при якому виявляється його позитивне або негативне значення для суб'єкта оцінювання.

Відповідно, у загальному сенсі оцінка трактується як думка про цінність, роль, значимість чогось; думка про якість або рівень чого-небудь; визначена ціна.

Для оцінювання об'єктів в економічній безпекології мікрорівня, що є складним та багатоаспектним процесом, необхідна організація оцінювання — **оцінна діяльність**, яка є складовою безпекозабезпечувальної діяльності підприємства.

Поняття «оцінка» у загальному сенсі змістово є широким, тоді як зміст поняття «оцінка економічної безпеки підприємства» значно

звужується, тобто використовується у певних межах — в економічній безпекології мікрорівня.

Отже, на базі загальнофілософського тлумачення понять «оцінка» та «оцінювання» їхнє тлумачення в економічній безпекології мікрорівня слід наповнити конкретним змістом, який відображає основні положення цієї наукової системи знань.

Оцінювання в економічній безпекології мікрорівня — це процес відображення стану об'єктів оцінювання на конкретний момент часу, метою якого є виявлення впливу змін негативного характеру, які відбулися у стані оцінюваних об'єктів через реалізацію загроз. Такий вплив у загальному сенсі відображається у погіршенні оцінок об'єктів.

Відображення економічної безпеки підприємства на конкретний момент часу визначає логіку та критерії оцінювання, його інструментарій та правила ідентифікації отриманих оцінок.

Оцінка об'єктів в економічній безпекології мікрорівня — це судження про їхній стан, яке формується на підставі інтерпретації вибраних для оцінювання кількісних та квізікількісних показників. Таке судження може бути уточненим за результатами додаткових розрахунків.

Оцінюванню в економічній безпекології мікрорівня властиві характерні риси, які показано у табл. 11.1.

Таблиця 11.1 — Характерні риси оцінювання в економічній безпекології мікрорівня

Характерні риси	Вияв характерних рис
Характер оцінювання за часом	Дискретний, періодичний
Кількість об'єктів оцінювання	Сукупність, що складається з кількох об'єктів
Суб'єкт оцінювання	Варіабельний
Коло використання оцінок	Широке
Вплив оцінок на оцінюваний об'єкт	Вирішальний у безпекоорієнтованому управлінні, значний за його відсутності
Поширеність оцінок	Обмежена

За часом оцінювання в економічній безпекології мікрорівня є дискретним, за вибором менеджменту підприємства може бути періодичним. Оцінювання об'єктів в економічній безпекології мікрорівня немає сенсу проводити безперервно у режимі реального часу. Доцільніше його здійснювати за певними проміжками часу для того, щоб виявити зміни

оцінюваного об'єкта. Разом з тим оцінювання в економічній безпекології мікрорівня не повинно проводитися з невизначеною періодичністю, оскільки тоді ускладнюються формування судження щодо оцінюваного об'єкта, виявлення тенденцій та закономірностей в його зміні. Наприклад, такий об'єкт як економічна безпека підприємства доцільно оцінювати щоквартально або раз на півроку, а ось такий об'єкт як ринкова позиція підприємства потребує частішого оцінювання.

Характерною рисою оцінювання в економічній безпекології мікрорівня є *наявність кількох об'єктів оцінювання*. Економічна безпека підприємства, що найчастіше оцінюється, є не єдиним об'єктом оцінювання. Крім такого об'єкта в економічній безпекології мікрорівня об'єктами оцінювання можуть бути система економічної безпеки підприємства, результати безпекозабезпечувальної діяльності, діяльність структурного підрозділу з економічної безпеки тощо. Кожне підприємство самостійно вибирає об'єкти оцінювання.

В економічній безпекології мікрорівня суб'єкт оцінювання є варіабельним, тобто здійснювати оцінювання можуть кілька суб'єктів, для кожного з яких доступність інформації для оцінювання є різною, що однозначно впливає на якість оцінок. Суб'єкт оцінювання в економічній безпекології мікрорівня жорстко не закріплений, оцінювання об'єктів може належати до компетенції одного або кількох структурних підрозділів з різною мірою участі. Так само оцінки об'єктів в економічній безпекології мікрорівня становлять інтерес для широкого кола користувачів, склад якого є окремим питанням. Кожен з користувачів має намір використати оцінки об'єктів у своїх інтересах.

Отримувані оцінки визначальною мірою впливають на управлінські рішення та їхню реалізацію стосовно оцінюваного об'єкта. Тому «власники» оцінюваного об'єкта (структурний підрозділ підприємства або посадова особа, у зоні відповідальності яких перебуває оцінюваний об'єкт) або конкретні користувачі оцінок суттєво зацікавлені у результатах оцінювання. *Разом із тим, враховуючи важливість інформації про будь-який оцінюваний об'єкт, поширення результатів оцінювання у переважній кількості випадків є небажаним*. Оцінки об'єктів в економічній безпекології мікрорівня є суто адресними, тобто доводяться до відома лише тих посадових осіб або стейхолдерів, які мають повноваження ознайомлюватися з ними та використовувати їх.

Стейхолдери (від англ. *stakeholder*) — це фізичні або юридичні особи, які з певних причин мають вплив на діяльність підприємства, певною мірою беруть участь в управлінні ним.

Оцінювання в економічній безпекології мікрорівня не є самометою і самоцінністю і самостійного значення не має. Тобто оцінювати в

економічній безпекології мікрорівня заради оцінювання сенсу не має, оцінювання завжди виступає передумовою:

- ухвалення рішення щодо зміцнення економічної безпеки підприємства;
- вибору способу або формування послідовності заходів щодо зміцнення економічної безпеки підприємства;
- рішення про трансформацію системи економічної безпеки підприємства;
- рішення про реорганізацію діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки;
- рішення про посилення ресурсного забезпечення безпекозабезпечувальної діяльності підприємства.

Перелік таких рішень можна продовжити.

Оцінювання в економічній безпекології мікрорівня має різне функціональне призначення, яке так само, як і об'єкт оцінювання, визначає вибір підходів до оцінювання, його процедури та сферу використання оцінок вибраних об'єктів.

Функціональне призначення оцінювання в економічній безпекології мікрорівня показано у табл. 11.2.

Таблиця 11.2 — Функціональне призначення оцінювання в економічній безпекології мікрорівня

Функціональне призначення оцінювання	Опис функціонального призначення
Обґрунтування вибору	Формування судження щодо кожного з варіантів для вибору альтернативи дій стосовно об'єкта оцінювання
Проблемно-орієнтоване	Характеристика або ідентифікація проблем в економічній безпеці підприємства, симптомів виникнення проблем
Дескриптивно-орієнтоване	Опис стану об'єкта оцінювання з позиції його безпеки, визначення змін негативного характеру у стані об'єкта, що виникли через реалізацію загроз діяльності підприємства, передбачення розвитку загроз
Діагностичне	Діагностика об'єкта оцінювання з позиції його безпеки, виявлення проблем та можливих способів їхнього розв'язання.

Зазначені функціональні призначення оцінювання в економічній безпекології мікрорівня можуть перетинатися, тобто у конкретному випадку оцінювання може мати два і більше функціональних призначення.

Наприклад:

- проблемно-орієнтоване оцінювання за призначенням може поєднуватися із діагностичним (всебічний аналіз проблеми в економічній

безпеці підприємства з намаганнями встановити діагноз, тобто уточнити характер проблеми, ознаки її існування, визначити її масштаб та глибину);

- дескриптивно-орієнтоване оцінювання може поєднуватися з оцінюванням об'єкта з метою накопичення інформації про нього та усунення невизначеності щодо розуміння його стану та поведінки).

Отже, *оцінювання в економічній безпекології мікрорівня має різне функціональне призначення*. У кожному випадку таке призначення необхідно конкретизувати, оскільки воно визначає мету оцінювання та його характеристики. Уточнення функціонального призначення оцінювання дозволяє забезпечити його цільовий характер та підвищити в контексті поставленої мети цінність отриманих оцінок.

Зміст оцінювання в економічній безпекології мікрорівня розкривається з використанням аксіом теорії оцінювання, які в інтерпретації до оцінювання економічної безпеки підприємства показано на рис. 11.1.

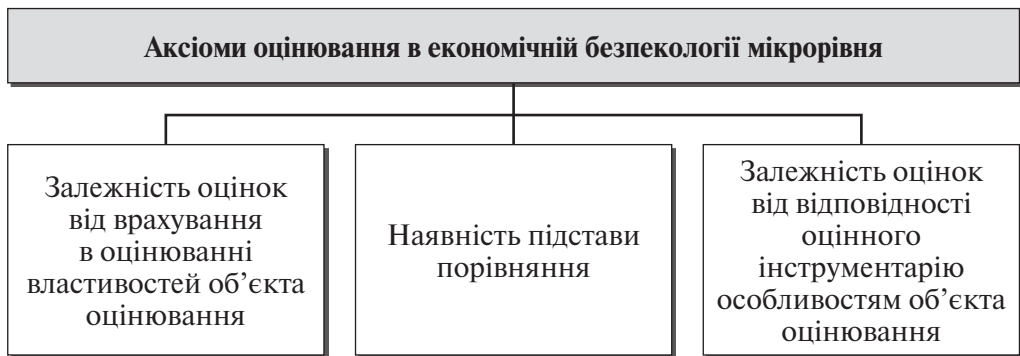


Рисунок 11.1 — Аксіоми теорії оцінювання в інтерпретації до оцінювання в економічній безпекології мікрорівня

Аксіома в оцінюванні в економічній безпекології мікрорівня (від «ахіо» — вважаю гідним, наполягаю, вимагаю) — це загальноприйняте положення щодо оцінювання, яке сприймається без доказів, тобто автоматично.

Надані на рис. 11.1 аксіоми теорії оцінювання в інтерпретації до оцінювання в економічній безпекології мікрорівня необхідно використовувати з таких причин.

Будь-яка операція порівняння виконується за наявності певної *підстави для порівняння*, тобто для будь-якої операції порівняння, що є фундаментальним принципом оцінювання, має існувати певне підґрунтя.

Об'єкти оцінювання в економічній безпекології мікрорівня є слабоформалізованими, тобто вони погано піддаються прямому оцінюванню через практичну неможливість описати їхній стан «природними» показниками, які є результатом безпосереднього вимірювання. Саме тому

в оцінюванні в економічній безпекології мікрорівня використовуються квазі-кількісні показники, які можуть бути узагальнені («згорнуті») до єдиного — інтегрального — показника. Приставка «квазі», що відповідає за значенням словам «уявний», «несправжній», «майже», підкреслює умовний (штучний) характер кількісних оцінок економічної безпеки підприємства.

Квазі-кількісні показники, що описують стан оцінюваних об'єктів, можуть бути абсолютними і відносними. Абсолютні показники малоінформативні. Їхнє значення мало говорить про стан оцінюваних об'єктів (як, власне, про будь-які економічні явища, процеси або стан об'єкта). Відносні показники є більш інформативними. Прикладом відносних показників є показники динаміки, різноманітні коефіцієнти.

Штучні показники застосовуються тоді, коли неможливо здійснити вимірювання безпосередньо або скористатися «природними» показниками, що використовуються у разі можливості виміру величини або встановлення значення показника методами прямого розрахунку.

Так, найчастіше оцінка економічної безпеки підприємства представлена показником «рівень економічної безпеки підприємства». Сам по собі показник «рівень економічної безпеки підприємства» за змістом є малоінформативним: він лише дозволяє ідентифікувати певний стан економічної безпеки підприємства і не надає цілісного уявлення про цей стан, про причини, що призвели до нього. Для того, щоб з'ясувати причини, які зумовили той чи інший рівень економічної безпеки підприємства, потрібні аналітичні процедури, що за змістом є зворотними тим, які виконуються для отримання інтегрального або результуючого показника економічної безпеки підприємства.

Отримані оцінки в економічній безпекології мікрорівня, які становлять собою значення квазі-кількісних показників, що описують оцінювані об'єкти, самі по собі, як правило, неінформативні. Вони набувають інформативності за результатами їхнього порівняння з деякою базою, мірилом. Саме результат порівняння надає інформацію про стан оцінюваного об'єкта — він є слабким, прийнятним або міцним. У свою чергу, результат порівняння залежить як від достовірності значень квазі-кількісних показників, так і від вірогідності показників бази (або підстави).

Отже, за аксіомою «наявність підстави порівняння» достовірність оцінок в економічній безпекології мікрорівня залежить від достовірності:

- оцінок, які представлені значеннями квазі-кількісних показників;
- показників бази порівняння (або підстави порівняння).

Така залежність зумовлює суворі вимоги і до достовірності значень оцінок в економічній безпекології мікрорівня, і до вірогідності показників бази (або підстави).

При порівнянні значень квазі-кількісних показників економічної безпеки підприємства з деяким їхнім еталоном *не можна не враховувати суб'єктивність поглядів суб'єктів оцінювання* і у тлумаченні результатів порівняння оцінок з деяким їхнім еталоном, і у визначенні значень оцінок, і у формуванні бази (підстав) порівняння. Адже суб'єкт оцінювання сприймає ситуацію та діє залежно від власних уявлень, кваліфікації, досвіду та бажання сприймати реальну дійсність.

Оцінки в економічній безпекології мікрорівня залежать *від властивостей оцінюваного об'єкта та його призначення*. Економічна безпека підприємства є широким поняттям, що охоплює багато об'єктів захисту, які виділено у системі економічної безпеки підприємства, побудованій за об'єктно-суб'єктним підходом. Саме тому виникають підстави говорити про множинність об'єктів оцінювання в оцінюванні економічної безпеки підприємства.

Особливістю оцінювання в економічній безпекології мікрорівня є *наявність кількох об'єктів оцінювання та суб'єктів використання оцінок цих об'єктів (користувачів)*.

Загальним об'єктом оцінювання в економічній безпекології мікрорівня є економічна безпека підприємства. Її оцінка є узагальнювальною, вона поєднує у собі оцінки всіх окремих (часткових) об'єктів оцінювання.

Але крім оцінювання економічної безпеки підприємства в економічній безпекології мікрорівня є й інші об'єкти оцінювання:

- система економічної безпеки підприємства;
- результативність безпекозабезпечувальної діяльності;
- окремі об'єкти безпеки (наприклад, бази даних, організаційний капітал, технології виробництва, організації та управління, умови договорів з бізнес-партнерами підприємства);
- розвиток загрози діяльності підприємства;
- результативність безпекоорієнтованого управління;
- ефективність та результативність безпекозабезпечувальної діяльності підприємства;
- ефективність та результативність діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки.

Об'єкт оцінювання надає відповідь на запитання «що оцінюється»? Таке запитання зумовлене множинністю об'єктів оцінювання в економічній безпекології мікрорівня.

Найчастіше об'єктом оцінювання в економічній безпекології мікрорівня є економічна безпека підприємства. І це цілком зрозуміло: оскільки оцінка економічної безпеки підприємства має узагальнювальний характер, то саме їй має бути приділено основну увагу.

Система економічної безпеки підприємства оцінюється не так часто, як економічна безпека підприємства, хоча і частіше, ніж інші об'єкти оцінювання.

Оцінюванню безпекозабезпечувальної діяльності підприємства та діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки в економічній безпекології мікрорівня приділено поки ще незначну увагу.

Достовірність оцінок об'єктів в економічній безпекології мікрорівня значною мірою залежить від використовуваного інструментарію:

- сукупності принципів та правил організації оцінювання, підходів, методів, прийомів та алгоритмів, що застосовуються в межах кожного підходу до оцінювання;
- відповідності інструментарію оцінювання властивостям об'єкта оцінювання та потенційному призначенню оцінок.

Вирішальною мірою вибір підходів до оцінювання визначають об'єкти оцінювання, призначення та характер оцінок таких об'єктів. Від характеру підходу, його можливостей, особливостей застосування та інформаційного забезпечення безпосередньо залежить якість, зокрема, достовірність та повнота оцінок оцінюваних об'єктів.

В оцінюванні в економічній безпекології мікрорівня існує низка питань, на які слід звернути увагу і не залишати без вирішення (рис. 11.2).

Зазначені проблемні питання впливають на результати оцінювання в економічній безпекології мікрорівня. Деякі з них очевидні, але щодо окремих з них необхідно надати такі пояснення.

Важливою загальною проблемою оцінювання є ***неякісна вихідна інформація***. Як відомо, якість інформації описується такими характеристиками як репрезентативність, змістовність, достатність, доступність, актуальність, своєчасність, точність, вірогідність, стійкість. Неповнота первинної інформації, її неадекватність, суперечливість, несвоєчасність тощо суттєво ускладнюють оцінювання аж до його неможливості через брак необхідних даних.

Проблему в оцінюванні в економічній безпекології мікрорівня становить ***суб'єктивність інтерпретації отриманих оцінок***. Оцінювання завжди передбачає інтерпретацію його результатів, яка здійснюється суб'єктом оцінювання. Тому оцінки в економічній безпекології мікрорівня не можна визнати беззаперечно об'єктивними, оскільки інтерпретація результатів оцінювання завжди є відображенням оцінок у свідомості суб'єкта оцінювання.

Суб'єктивність інтерпретації оцінок в економічній безпекології мікрорівня зумовлена кваліфікацією, вміннями, досвідом суб'єкта оцінювання, його апріорною впевненістю у певних результатах оцінювання тощо. Зазначені якості суб'єкта оцінювання не дуже важливі, якщо

оцінювання потребує лише зіставлення параметрів об'єкта оцінювання та вибраного еталону. Але оцінювання (за визначенням) у переважній більшості випадків потребує формування судження щодо об'єкта оцінювання (стану об'єкта, його якості, рівня, цінності тощо). А формування судження потребує досконалого знання предметної галузі, до якої належить об'єкт оцінювання, особливо, якщо оцінювання не передбачає алгоритмічного вимірювання, використання шкал та однозначних діапазонів інтерпретації на них.



Рисунок 11.2 — Проблемні питання оцінювання як наукової області економічної безпекології мікрорівня

Суттєвою проблемою в оцінюванні в економічній безпекології мікрорівня є його *статичний характер*. Оцінки взагалі відображають об'єкт лише на певний момент часу (на кшталт світлини) або за певний період (тобто є ретроспективними). Статична оцінка не відображає змін в об'єкті оцінювання, а тому не дозволяє сформуванню більш глибокі судження щодо нього. Але ж значна частина об'єктів оцінювання (процесів, поведінка багатьох систем, явищ) змінюється нелінійно. Швидкість розвитку непередбачуваних загроз діяльності підприємства може бути вкрай високою. Чим динамічнішим є об'єкт оцінювання, тим менш надійними є його статичні оцінки, і тим більша потреба

виникає у динамічних моделях, які пояснюють розвиток об'єкта оцінювання у часі.

В економічній безпекології мікрорівня статичний характер оцінювання виявляється у тому, що оцінювання в економічній безпекології мікрорівня проводиться здебільшого за даними минулого періоду. Але, наприклад, економічна безпека підприємства може змінитися дуже швидко (частіше за все, йдеться про її погіршення), а тому її ретроспективно-статична оцінка не буде адекватною ситуації, що змінилася. Отже, практична цінність такої оцінки та її адекватність умовам діяльності підприємства буде вкрай низькою.

Оцінки в економічній безпекології мікрорівня є результатом оцінювання, що є достатньо складним процесом з багатьма компонентами (складниками). Його перебіг має:

- відповідати певним вимогам;
- здійснюватися за встановленими правилами;
- враховувати деякі аксіоматичні положення з тим, щоб оцінки максимально достовірно відображали стан економічної безпеки підприємства.

Якість оцінок в економічній безпекології мікрорівня залежить від:

- якості використовуваної методики оцінювання;
- якості інформаційного забезпечення оцінювання;
- правильності виконання розрахункових операцій;
- дотримання правил інтерпретації результатів виконання розрахункових операцій.

Вирішальною у цьому переліку є методика оцінювання вибраного об'єкта, якість якої, у свою чергу, визначається низкою параметрів.

11.2. Оцінна система в економічній безпекології мікрорівня: структура та співвідношення елементів

Основою оцінювання в економічній безпекології мікрорівня є сукупність принципів та правил організації оцінювання. Саме ці принципи та правила забезпечують результативне використання застосовуваних підходів, методів, алгоритмів та прийомів.

Для інтеграції всіх напрямів та елементів оцінювання економічної безпеки підприємства необхідна оцінна система.

Оцінна система в економічній безпекології мікрорівня становить собою сукупність взаємопов'язаних об'єктів та суб'єктів оцінювання, які виконують оцінні операції щодо різноманітних об'єктів оцінювання, керуючись принципами та правилами оцінювання та інтерпретації отриманих оцінок.

Склад оцінної системи в економічній безпекології мікрорівня показано на рис. 11.3:

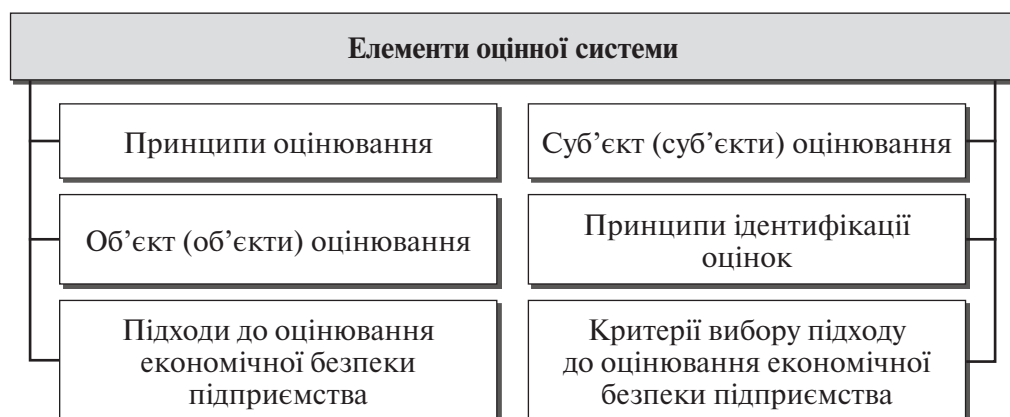


Рисунок 11.3 — Склад оцінної системи в економічній безпекології мікрорівня

Зміст наданих на рис. 11.3 елементів оцінної системи в економічній безпекології мікрорівня розкрито у табл. 11.3.

Таблиця 11.3 — Характеристика елементів оцінної системи в економічній безпекології мікрорівня

Елемент	Характеристика елемента
Суб'єкт оцінювання	Суб'єкт, який здійснює оцінювання (фахівці з економічної безпеки підприємства або сторонні експерти)
Об'єкт оцінювання	Економічна безпека підприємства, система економічної безпеки підприємства, результати безпекозабезпечувальної діяльності підприємства, діяльність та результати структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки
Оцінювання	Процес відображення стану оцінюваного об'єкта на конкретний момент часу для визначення впливу змін негативного характеру в діяльності підприємства через реалізацію загроз
Оцінка	Міра впливу змін негативного характеру, які відбулися в діяльності підприємства через реалізацію загроз
Інтерпретація оцінок	Тлумачення кількісних або квазі-кількісних оцінок об'єктів оцінювання, їхнє «переведення» з кількісного виразу до якісного (описового)

Співвідношення між елементами оцінної системи економічної безпекології мікрорівня показано на рис. 11.4.

Оцінна система в економічній безпекології мікрорівня розглядається у діяльнісному, алгоритмічному та логічному аспектах.

У діяльнісному аспекті оцінної системи:

- вибираються один або декілька об'єктів оцінювання;
- визначається часовий горизонт оцінювання (ретроспективне, поточне або прогнозне);
- вибирається з відповідним обґрунтуванням підхід до оцінювання;
- встановлюються призначення та характер оцінок об'єктів системи економічної безпеки підприємства.

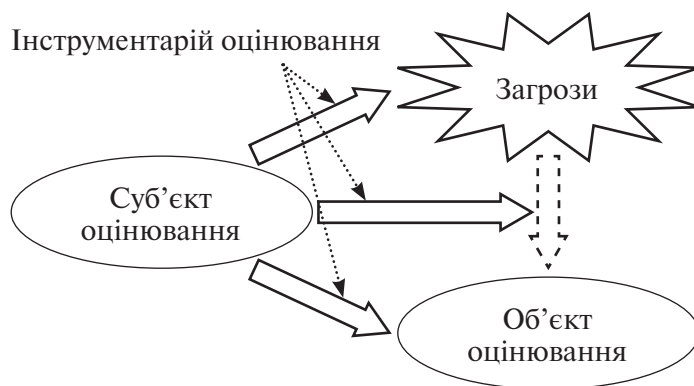


Рисунок 11.4. — Співвідношення між елементами оцінної системи економічної безпекології мікрорівня

В алгоритмічному аспекті оцінної системи:

- визначається послідовність виконання оцінних операцій, дій та прийомів, які передбачено вибраним підходом до оцінювання (зокрема, йдеться про нормалізацію показників та їхню згортку, які виконуються при використанні функціонального підходу).

У логічному аспекті оцінної системи:

- вибирається підстави (база порівняння) оцінювання;
- розробляються правила ідентифікації та інтерпретації отриманих оцінок економічної безпеки (підприємства загалом або вибраного об'єкта);
- створюється аксіоматична база оцінювання (набір правил та принципів оцінювання, вимог до оцінок, вимог до умов оцінювання, дотримання яких є передумовою отримання якісних оцінок).

Саме у діяльнісному аспекті закладаються структурні основи оцінної системи економічної безпекології мікрорівня, її алгоритмічний та логічний аспекти, а також орієнтири та вектори функціонування оцінної системи.

Об'єкти оцінювання в оцінній системі в економічній безпекології показано на рис. 11.5.

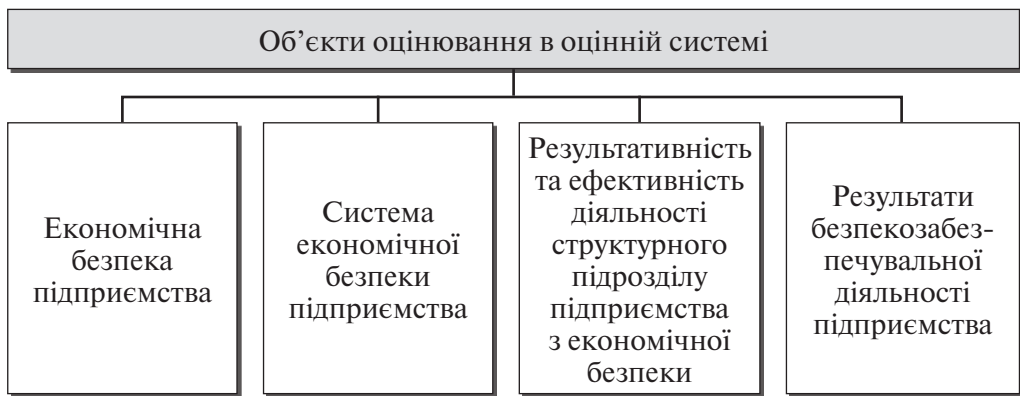


Рисунок 11.5 — Об'єкти оцінювання в оцінній системі економічної безпекології мікрорівня

Об'єкт оцінювання «економічна безпека підприємства» визначає логіку та критерії оцінювання, його інструментарій та правила ідентифікації отриманих оцінок.

Економічна безпека підприємства є традиційним об'єктом оцінювання.

Економічна безпека підприємства (поряд з конкурентоспроможністю підприємства, ефективністю управління ним тощо) є результатом численних керованих і некерованих процесів, що постійно, з певною періодичністю або випадково, перебігають у внутрішньому і зовнішньому середовищі його діяльності. Виміряти такий результат і представити його за допомогою одного або кількох показників дуже складно. Наявні спроби зробити це призводять до отримання умовної і часто деяким чином спотвореної оцінки. Але керівники підприємства значно більше довіряють кількісним показникам та результатам їхнього аналізу. А тому прагнуть отримати кількісні оцінки всіх явищ, процесів, впливу певних чинників, характеристик тощо, а не лише тих, де, дійсно, кількісні оцінки є об'єктивними і відображають реальність.

Прагнення вимірювати у всіх аспектах діяльності та управління підприємством поширюється і на економічну безпеку підприємства, що передбачає наявність спеціальних процедур для отримання її кількісних оцінок та правил їхньої інтерпретації.

Процедури оцінювання (дії, прийоми, операції) поєднуються у межах методики оцінювання економічної безпеки.

Серед правил інтерпретації оцінок економічної безпеки підприємства найчастіше зустрічаються:

- порівняння (або визначення співвідношення) з деяким еталоном;
- порівняння (або визначення співвідношення) з аналогічними оцінками попереднього періоду (за умови використання тих само оцінних процедур).

Такий об'єкт оцінювання як система економічної безпеки підприємства зустрічається нечасто.

Оцінювання системи економічної безпеки підприємства, по суті, означає визначення характеристик системи (наприклад, масштабу, складності, структури), її властивостей, функцій та режимів функціонування. Тобто йдеться про оцінювання візуалізованих уявлень про систему економічної безпеки підприємства, її принципової схеми. Адже система економічної безпеки підприємства є абстрактною і описовою.

Оцінки системи економічної безпеки підприємства призначені для оцінювання якості та цілісності побудованої системи, її відповідності особливостям діяльності підприємства, стану внутрішнього та зовнішнього середовища його діяльності. Такі оцінки знаходять використання в системотворенні в економічній безпекології мікрорівня, зокрема, при ухваленні рішення щодо трансформації системи економічної безпеки підприємства.

Як і будь-яка абстрактна система, система економічної безпеки підприємства має бути об'єктивізована. Тобто йдеться про прикладний аспект системотворення в економічній безпекології. Такими формами втілення уявлень про систему економічної безпеки підприємства до управління підприємством є безпекозабезпечувальна діяльність підприємства, яку координує структурний підрозділ підприємства з економічної безпеки.

Безпекозабезпечувальна діяльність порівняно недавно стала розглядатися як самостійний вид управлінської діяльності підприємства (поряд з виробничою, маркетинговою, фінансовою тощо). Безпекозабезпечувальна діяльність, як й інші види діяльності підприємства, має привести до певних результатів. Тому і безпосередньо безпекозабезпечувальна діяльність як процес (динамічний аспект), й її результати — стан економічної безпеки підприємства (статичний аспект) — можуть виступати об'єктами оцінювання.

Оцінювання безпекозабезпечувальної діяльності підприємства має базуватися на загальних принципах оцінювання будь-якої діяльності з урахуванням специфіки такої діяльності.

Отже, вибір об'єктів оцінної системи дозволяє у певному контексті отримати оцінки економічної безпеки підприємства.

Оцінки одних об'єктів в оцінній системі в економічній безпекології мають переважно теоретичне значення, інших — переважно прикладне значення.

Оцінки об'єктів знаходять різне застосування:

- у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства;
- у складанні прогнозів розвитку загроз стосовно оцінюваних об'єктів;
- у підведенні підсумків діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки;

- в оцінюванні ефективності та результативності безпекозабезпечувальної діяльності підприємства;
- у прийнятті рішень операційного та стратегічного характеру стосовно діяльності підприємства загалом.

Оцінювання будь-якого об'єкта загалом передбачає формування судження.

Судження про об'єкти оцінної системи в економічній безпекології мікрорівня — це думка суб'єкта оцінювання про міру впливу на стан об'єкта оцінювання реалізації загроз діяльності підприємства, про негативні зміни, що відбулися в об'єкті оцінювання через реалізацію загроз.

Щодо оцінної системи в економічній безпекології мікрорівня виникають запитання:

- хто має (або може) бути суб'єктом оцінювання об'єктів оцінної системи;
- наскільки суб'єкт оцінювання спроможний сформулювати судження щодо економічної безпеки підприємства або інших об'єктів оцінювання.

Вибір суб'єктів оцінювання залежить від об'єктів оцінювання (табл. 11.4).

Таблиця 11.4 — Суб'єкти оцінної системи в економічній безпекології мікрорівня

Об'єкти	Суб'єкти
Економічна безпека підприємства	Фахівці структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки За необхідності — сторонні фахівці з економічної безпеки підприємства
Система економічної безпеки підприємства	Фахівці структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки
Результати безпекозабезпечувальної діяльності	Керівництво підприємства Для акціонерних товариств — члени Наглядової ради товариства
Результативність та ефективність діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки	Керівництво підприємства

Щодо того ж самого об'єкта оцінювання вимоги до кваліфікації та компетентності суб'єктів оцінювання різні, але за цими вимогами кваліфікація суб'єкта оцінювання, як мінімум, має бути достатньою.

Достатня кваліфікація суб'єкта оцінювання відображає мінімальні вимоги до його знань, вмінь, досвіду та навичок щодо оцінювання об'єктів (економічна безпека підприємства, система економічної

безпеки підприємства, результати безпекозабезпечувальної діяльності, результативність та ефективність діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки).

Суб'єкт оцінювання не обов'язково повинен мати свідомість, тобто бути людиною. Наприклад, сучасні діагностичні та комп'ютерні DSS-системи, програмні комплекси Data Mining, ВІТ-пакети, автоматизовані експертні системи на основі закладених в них алгоритмів опрацювання певної інформації та первинної бази даних спроможні здійснювати на основі введених даних оцінювання (тобто формувати експертне судження). У разі використання таких програмних комплексів фактично людина «відстороняється» від процесу оцінювання, суб'єктом оцінювання стає сам програмний комплекс. Але людина не виключається з процесу оцінювання, адже отримані кількісні (квазі-кількісні або умовні) оцінки об'єктів оцінювання потребують відповідної інтерпретації та розроблення рекомендацій щодо змін в об'єктах оцінювання з метою поліпшення їхнього стану.

Висновки та узагальнення

Оцінювання в економічній безпекології мікрорівня потрібне для отримання кількісних оцінок її об'єктів. Оцінювання в економічній безпекології мікрорівня — це процес відображення стану об'єктів оцінювання на конкретний момент часу, метою якого є виявлення впливу змін негативного характеру, які відбулися у стані оцінюваних об'єктів через реалізацію загроз. Такий вплив у загальному сенсі відображається у погіршенні оцінок об'єктів.

Оцінювання в економічній безпекології мікрорівня має різне функціональне призначення, яке так само, як і об'єкт оцінювання, визначає вибір підходів до оцінювання, його процедури та сферу використання оцінок вибраних об'єктів. У кожному випадку таке призначення необхідно конкретизувати, оскільки воно визначає мету оцінювання та його характеристики. Уточнення функціонального призначення оцінювання дозволяє забезпечити його цільовий характер та підвищити в контексті поставленої мети цінність отриманих оцінок.

Для інтеграції всіх напрямів та елементів оцінювання економічної безпеки підприємства необхідна оцінна система. Оцінна система в економічній безпекології мікрорівня становить собою сукупність взаємопов'язаних об'єктів та суб'єктів оцінювання, які виконують оцінні операції щодо різноманітних об'єктів захисту, керуючись принципами та правилами оцінювання та інтерпретації отриманих оцінок. Оцінна

система в економічній безпекології мікрорівня розглядається у діяль-
нісному, алгоритмічному та логічному аспектах.

Об'єкт оцінювання «економічна безпека підприємства» визначає
логіку та критерії оцінювання, його інструментарій та правила іден-
тифікації отриманих оцінок. Вибір суб'єктів оцінювання залежить від
об'єктів оцінювання.

Особливістю оцінної системи в економічній безпекології мікрорів-
ня є наявність кількох об'єктів оцінювання та суб'єктів використання
оцінок цих об'єктів (користувачів).

Контрольні питання

1. У чому полягає зміст понять «оцінювання», «оцінка», «оцінна діяльність», «оцінна система»?
2. Які є об'єкти оцінювання в економічній безпекології мікрорівня?
3. Хто є суб'єктами оцінювання в економічній безпекології мікрорівня?
4. Що собою становить оцінна система в економічній безпекології мікрорівня? У чому її призначення? Для чого необхідне розроблення такої системи?
5. Яке функціональне призначення має оцінювання в економічній безпекології? Яким є його значення для оцінювання?
6. Що собою становить судження про об'єкти оцінної системи в економічній безпекології мікрорівня? Як його отримати?
7. Чи можлива повна «автоматизація» оцінювання (оцінювання з використанням програмних комплексів) в економічній безпекології мікрорівня?
8. Які можуть бути приклади застосування оцінок об'єктів в економічній безпекології мікрорівня?
9. У яких аспектах розглядається оцінна система в економічній безпекології мікрорівня? Яким є зміст кожного з аспектів?
10. Які є основні проблемні питання оцінювання в економічній безпекології мікрорівня?

Використана література

Вахлакова В. В. Епістемологічний базис оцінювання в економічній безпекології. В кн.: Соціально-філософські аспекти розвитку економіки, управління та освіти в умовах формування сучасного суспільства:

монографія; за заг. ред. М. П. Іщенка, Н.М. Пантелеєвої, І.І. Руденка. Черкаси: вид-во ПП Чебаненко Ю.А., 2017. С. 109-123.

Вахлакова В. В. Функціональне призначення оцінювання в економічній безпекології мікрорівня. В кн.: Інноваційна діяльність та економічна безпека підприємств: монографія; за заг. ред. Л. М. Савчук та Д. Фіц. Дніпро: Пороги, 2017. С. 281-289

Козаченко Г. В., Вахлакова В. В. Об'єкти та підходи в оцінюванні економічної безпеки підприємства як основні елементи оцінної системи. В кн.: Економічна безпека: держава, регіон, підприємство : [монографія]; в 3-х т. Т. 1 / за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава: ПолтНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2016. С. 185-208.

Сутужко В. В. Феномен оценки в социальных системах // Европейский журнал социальных наук. 2014. № 6(45). Т. 1. С. 44-55.

Сутужко В. В. Общенаучные аспекты теории оценки. URL : <https://cyberleninka.ru/article/v/obschenauchnye-aspekty-teorii-otsenki>

Управління фінансово-економічною безпекою: підручник / Г. В. Козаченко, С. В. Онищенко, Т. М. Завора; за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 521 с.

Рекомендована література

Козаченко Г. В., Вахлакова В. В. Об'єкти та підходи в оцінюванні економічної безпеки підприємства як основні елементи оцінної системи. В кн.: Економічна безпека: держава, регіон, підприємство : [монографія]; в 3-х т. Т. 1 / за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава: ПолтНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2016. С. 185-208.

Управління фінансово-економічною безпекою: підручник / Г. В. Козаченко, С. В. Онищенко, Т. М. Завора; за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 521 с.

Тема 12

Підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства та використання її оцінок

12.1. Основні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства

12.2. Суб'єкти використання оцінок економічної безпеки підприємства

Ключові терміни та поняття: підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства, функціональний підхід, індикаторний підхід, матричний підхід, первинні показники, алгоритми, прийоми, правила, суб'єкти використання оцінок економічної безпеки підприємства, мотиви суб'єктів.

За результатами вивчення теми студент має:

- ЗНАТИ** ▶ Основні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства, їхні переваги, обмеження та умови застосування
- ▶ Функціональний підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства, його переваги та обмеження
 - ▶ Індикаторний підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства, його переваги та обмеження
 - ▶ Матричний підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства, його переваги та обмеження
 - ▶ Мотиви зацікавленості суб'єктів використання оцінок економічної безпеки підприємства
- ВМІТИ** ▶ Застосовувати функціональний підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства
- ▶ Застосовувати індикаторний підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства
 - ▶ Враховувати мотиви зацікавленості суб'єктів використання оцінок економічної безпеки підприємства в її оцінюванні та форматі подання оцінок

12.1. Основні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства

Підходу до оцінювання належить провідне місце в *алгоритмічному аспекті* оцінної системи в економічній безпекології мікрорівня.

Традиційним об'єктом оцінювання в оцінній системі в економічній безпекології мікрорівня є економічна безпека підприємства. Тому доцільно розглянути підходи саме до її оцінювання.

Підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства становить собою сукупність однотипних способів вимірювання економічної безпеки, інструментарій яких (прийоми, дії та операції) застосовується у заданій послідовності і базується на принципах порівняння та відношення. Результати інтерпретації отриманих оцінок виступають підставою прийняття рішень у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства.

Кожен з наявних підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства спрямований на отримання її узагальненого показника, форма якого є різною.

Найпоширеніші підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства надано на рис. 12.1.



Рисунок 12.1 — Найпоширеніші підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства

Надані на рис. 12.1 підходи є найвідомішими та такими, що отримали поширення в оцінюванні економічної безпеки не лише підприємства, але й держави, і регіону.

У науковій літературі з економічної безпекології згадуються й інші підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства (ресурсно-функціональний, програмно-цільовий, підхід на основі теорії економічних ризиків). Проте ці підходи ще належним чином не опрацьовано для застосування у практиці оцінної діяльності підприємства.

Кожному з підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства властиві свої переваги і обмеження, але жоден з них не визнаний досконалішим порівняно з іншими. Внаслідок різної інструментальної бази та форми представлення оцінок економічної безпеки підприємства наявні підходи до оцінювання не конкурують між собою.

Функціональний підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства базується на описі з використанням сукупності первинних (або одиничних) показників її стану за виділеними функціональними підсистемами (складовими) системи економічної безпеки підприємства.

Надалі значення первинних (або одиничних) показників згортаються з метою отримання комплексних показників економічної безпеки за кожною з функціональних підсистем та інтегрального показника економічної безпеки підприємства загалом. Комплексні показники за кожною з функціональних підсистем й інтегральний показник економічної безпеки підприємства загалом описують рівень економічної безпеки у частках одиниці. І комплексні, й інтегральні показники економічної безпеки підприємства є умовно кількісними (тобто штучними або квазі-кількісними).

Значення інтегрального показника економічної безпеки підприємства є результатом нормалізації значень первинних (або одиничних) показників за кожною з вибраних функціональних підсистем (складових) та двох згорток:

- первинних (або одиничних) показників — для отримання комплексного показника за кожною функціональною підсистемою (складовою);
- комплексних показників — для отримання інтегрального показника.

Отже, інтегральний показник економічної безпеки підприємства є умовно кількісним показником, оскільки є результатом не безпосереднього виміру, а операцій нормалізації одиничних і згорток одиничних та комплексних показників.

Послідовність оцінювання економічної безпеки підприємства за функціональним підходом надано на рис. 12.2.

Дії з оцінювання економічної безпеки підприємства за функціональним підходом здійснюються у такій послідовності.

1. Виділяють функціональні підсистеми (складові) системи економічної безпеки, за якими вона оцінюватиметься.

До загального переліку функціональних складових для оцінювання економічної безпеки підприємства зазвичай входять такі:

- виробнича;
- техніко-технологічна;
- ринкова (або маркетингова);

- фінансова;
- інтелектуальна;
- кадрова;
- інформаційна;
- правова;
- зовнішньоекономічна.

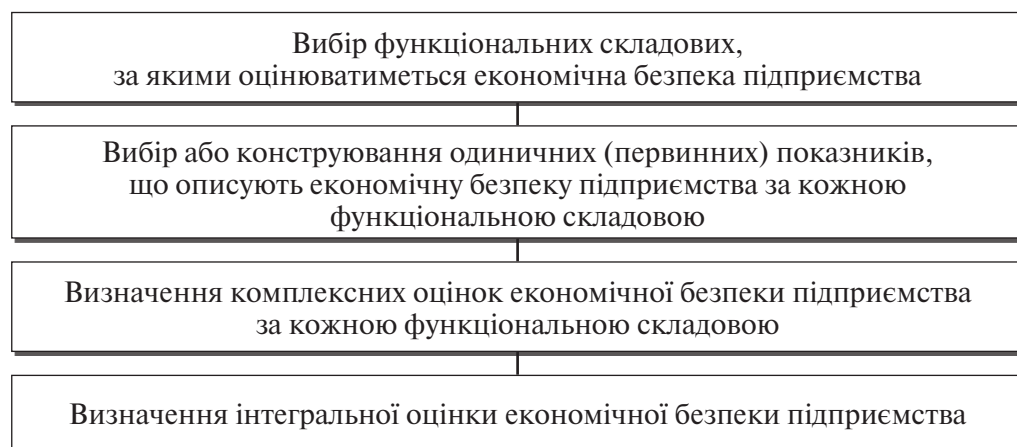


Рисунок 12.2 — Послідовність оцінювання економічної безпеки підприємства за функціональним підходом

Про погіршення економічної безпеки підприємства за фінансовою складовою свідчать:

- зменшення ліквідності підприємства;
- підвищення кредиторської і дебіторської заборгованості підприємства;
- зменшення платоспроможності підприємства.

Економічна безпека підприємства за фінансовою складовою формується тоді, коли підприємство практично повною мірою обходиться власними джерелами у формуванні запасів і покритті витрат.

Ринкова (або маркетингова) складова економічної безпеки підприємства відображає міру відповідності його внутрішніх можливостей зовнішнім вимогам до результатів діяльності, які визнаються на ринку (продукція, роботи або послуги підприємства затребувані на ринку або ні). Про погіршення економічної безпеки підприємства за ринковою складовою свідчать зменшення частки ринку підприємства, послаблення конкурентних позицій, зменшення міри адаптованості підприємства до змін на ринку.

Економічна безпека підприємства за інтелектуальною та кадровою складовими багато у чому забезпечується інтелектуальним потенціалом

підприємства, який складається з накопиченого обсягу знань, інтелектуального рівня співробітників, досвіду їхньої діяльності.

Техніко-технологічна складова економічної безпеки підприємства характеризує якість технічної бази підприємства, його виробничий потенціал та міру його використання.

Економічна безпека підприємства за правовою складовою може погіршуватися через недостатню правову захищеність його інтересів у договірній сфері, порушення юридичних прав підприємства (головним з яких є право власності) та його працівників, умисне або ненавмисне розголошення комерційно важливих відомостей, порушення норм патентного права.

Погіршення економічної безпеки підприємства за інформаційною складовою, як правило, викликані неповнотою, неточністю інформації, її несвоєчасним надходженням, несанкціонованими витокami інформації, у тому числі через доступ сторонніх осіб до конфіденційної інформації та комерційної таємниці підприємства, включаючи промислове шпигунство.

Перелік показників для оцінювання економічної безпеки підприємства за зазначеними складовими може бути й іншим. Але він має бути не надто великим: за кожною складовою достатньо використати два-чотири показники.

Якогось устояного переліку функціональних складових або вимог до їхнього вибору не існує. У кожному конкретному випадку оцінювання формується свій перелік функціональних складових.

Можливе утворення й інших функціональних складових, які не увійшли до наданого переліку. Наприклад, для великих підприємств, що працюють у формі акціонерних товариств, доцільне утворення такої функціональної складової, як «капітал акціонерного товариства», за якою оцінюватиметься безпека управління акціонерним капіталом.

Іноді функціональні складові об'єднуються: наприклад, замість окремих інтелектуальної та кадрової складових утворюється інтелектуально-кадрова, а техніко-технологічна входить до складу виробничої складової.

Проте можна зазначити на чинники вибору функціональних складових. ***Вибір виду та кількості функціональних складових для оцінювання економічної безпеки підприємства залежить від:***

- розміру підприємства — чим більш великим є підприємство, тим більшою є кількість функціональних складових;
- масштабу оцінювання — чим більш глибоким є оцінювання, яке передбачає, у тому числі, локалізацію (визначення місцезнаходження) проблемних питань в економічній безпеці підприємства, тим більшою є кількість функціональних складових.

2. Вибирають або конструюють одиничні (первинні) показники, що описують економічну безпеку підприємства за кожною функціональною складовою.

Значення одиничних (або первинних) показників за функціональними складовими економічної безпеки підприємства:

- містяться у звітах та первинних документах підприємства;
- розраховуються за даними підприємства.

При виборі одиничних (або первинних) показників за функціональними складовими оцінювання економічної безпеки підприємства необхідно дотримуватися такого правила: **одиничні показники мають тією чи іншою мірою характеризувати саме економічну безпеку підприємства за певною функціональною складовою.** На жаль, в оцінній практиці часто зустрічається ситуація, коли одиничні показники описують стан функціональної складової, але не економічну безпеку підприємства за цією складовою.

Єдиного складу одиничних показників за функціональними складовими для оцінювання економічної безпеки підприємства не існує. Склад та кількість одиничних показників за функціональними складовими залежить від розміру, особливостей та умов діяльності підприємства, цілей оцінювання його економічної безпеки, масштабу оцінювання, кваліфікації фахівців з економічної безпеки. У табл. 12.1 надано приклад переліку одиничних показників за функціональними складовими, які можна використати для оцінювання економічної безпеки підприємства.

Одиничні показники за функціональними складовими економічної безпеки підприємства з числа наданих у табл. 12.1 різні за характером. Серед них є:

- стимулянти — показники, збільшення яких свідчить про посилення економічної безпеки за певною функціональною складовою;
- дестимулянти — показники, збільшення яких свідчить про погіршення економічної безпеки за певною функціональною складовою.

Перелік одиничних показників за функціональними складовими, які можна використати для оцінювання економічної безпеки підприємства, з табл. 12.1 не є вичерпним, він відкритий, тобто його можна доповнити, а надані показники замінити іншими, тобто цей перелік може бути й іншим залежно від особливостей діяльності конкретного підприємства.

Збільшення кількості одиничних показників за функціональними складовими оцінювання економічної безпеки підприємства, як правило, не супроводжується підвищенням точності її оцінок. Точність оцінок більшою мірою залежить від правильності вибору одиничних показників. Іноді навіть на основі одного правильно підібраного показника

можна отримати достатнє уявлення про стан економічної безпеки підприємства за певною функціональною складовою.

Таблиця 12.1 — Приклад переліку одиничних показників за функціональними складовими, які можна використати для оцінювання економічної безпеки підприємства

Функціональні складові	Показники
1	2
Виробнича	Динаміка кількості випадків невикористаного браку продукції (у виконаних роботах або наданих послугах) через: <ul style="list-style-type: none"> • недотримання технології • низьку кваліфікацію працівників • низьку якість використовуваних матеріалів • недбалість працівників Динаміка кількості випадків зриву термінів виготовлення продукції (виконання робіт або надання послуг)
Техніко-технологічна	Ступінь зносу обладнання Кількість позапланових ремонтів обладнання Витрати на позапланові ремонти обладнання Рівень морального застарівання використовуваних технологій Рівень морального застарівання продукції
Ринкова (маркетингова)	Частка підприємства на ринку та її динаміка Показники конкурентоспроможності продукції і підприємства Частота відмови споживачів від продукції (послуг або робіт) підприємства Частота зриву постачальниками поставок матеріалів та комплектуючих
Фінансова	Надлишок (+) або нестача (–) власних обігових коштів, необхідних для формування запасів і покриття витрат, пов'язаних з господарською діяльністю підприємства Надлишок або нестача середньострокових і довгострокових кредитів і позик Надлишок або нестача загальної величини обігових коштів Коефіцієнт ліквідності Коефіцієнт платоспроможності
Інтелектуальна	Наявність у підприємства нематеріальних активів, що захищають його права (патентів, ліцензій, зареєстрованих торгових марок та ін.) Ступінь унікальності використовуваної технології

1	2
Кадрова	Плинність кадрів в цілому (вищої кваліфікації та рідкісних професій зокрема) Питома вага працівників, що а) більше 10 (або інша кількість) років працюють на підприємстві б) пройшли стажування або підвищення кваліфікації) Середній вік працівників (в цілому по підприємству та за окремими категоріями персоналу)
Інформаційна	Коефіцієнти повноти, точності та суперечливості інформації, що використовується в управлінні підприємством Величина реальної або упущеної вигоди через несанкціонований доступ сторонніх осіб до комерційної таємниці підприємства або конфіденційної інформації Кількість зафіксованих випадків несанкціонованого витоку інформації, що належить на підприємстві до інформації з обмеженим доступом
Правова	Величина реальної або упущеної вигоди через незахищеність, порушення прав підприємства або юридично некоректно оформлені документи Виплати за позовами до підприємства унаслідок порушення ним юридичних норм господарчого права Співвідношення відвернутих юридичною службою втрат та втрат підприємства через неякісну роботу юридичної служби
Зовнішньоекономічна	Величина реальної або упущеної вигоди через порушення термінів поставки продукції на експорт, недотримання вимог до її якості або відсутність необхідних документів Динаміка відмови зарубіжних бізнес-партнерів від співпраці з підприємством

3. Визначаються комплексні оцінки економічної безпеки підприємства за функціональними складовими.

Для отримання оцінок економічної безпеки підприємства за кожною функціональною складовою необхідний один показник, який називається **комплексним**. Комплексний показник економічної безпеки підприємства визначається за кожною функціональною складовою, але безпосередньо він не вимірюється: він інтегрує одиничні показники і обчислюється на основі їхніх значень. Розрахунок комплексного показника надає можливість перейти від сукупності одиничних показників, представлених у різних вимірниках, до комплексних оцінок функціональних складових економічної безпеки підприємства.

Такий перехід здійснюється за допомогою нормалізації та згортки одиничних показників за кожною функціональною складовою.

Нормалізація одиничних показників економічної безпеки підприємства за функціональною складовою означає приведення їхніх абсолютних або відносних значень до стандартизованих значень. Індивідуальні значення показників замінюються на частки одиниці. Нормалізація первинних показників дозволяє нівелювати вплив індивідуальних особливостей одиничних показників (наприклад, різні вимірники, різний характер показників) для їхньої згортки при визначенні комплексного показника.

Нормалізація первинних показників економічної безпеки підприємства за функціональною складовою найчастіше здійснюється шляхом їхнього приведення до шкали [0; 1].

Для забезпечення порівнянності показників-дестимулянт та показників-стимулянт показники-дестимулянти обчислюються як обернена величина (наприклад, обсяг реалізованої продукції без реклаमाцій) або їхнє значення враховується зі знаком «мінус».

Нормалізація одиничних показників є достатньо складним процесом, адже показники за кожною складовою:

- є абсолютними і відносними;
- надано у різних вимірниках;
- не завжди є дані про максимальне і мінімальне припустиме значення показника або деякі підстави для їхнього визначення. Іноді приходиться удаватися до певних припущень, що, звичайно ж, не сприяє підвищенню точності комплексних показників економічної безпеки.

Приклад

Одним з одиничних показників юридичної складової економічної безпеки підприємства є показник «величина упущеної реальної вигоди через юридично некоректно оформлені документи». Цей показник є абсолютним і вимірюється у вартісному вимірнику. На момент оцінювання економічної безпеки підприємства значення показника становило 230,0 тис. грн. Для нормалізації значення показника виконуються такі дії:

- вибирається шкала від 0 до 1 та крок шкали (0,1);
- за даними останніх років (3-5 років) або гіпотетично вибирається найбільше значення показника. Припустимо, найбільше значення показника «величина упущеної реальної вигоди через юридично некоректно оформлені документи» за останні 5 років становило 400,0 тис. грн.;
- найменше значення показника «величина упущеної реальної вигоди через юридично некоректно оформлені документи» має дорівнювати 0.

Отже, найбільше значення показника — 400,0 тис. грн.; найменше — 0, один крок шкали 0,1 відповідає 40,0 тис. грн.

З використанням цих даних будуємо таку шкалу:

Частки одиниці	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
Значення показника, тис. грн.	40	80	120	160	200	240	280	320	360	400

Значення показника «величина упущеної реальної вигоди через юридично некоректно оформлені документи» у 230,0 тис. грн. на наданій шкалі відповідає значенню 0,575. Отже, нормалізоване (або шкаловане) значення показника становить 0,575.

Нормалізовані одиничні показники функціональних складових економічної безпеки підприємства надалі згортаються. *Згортка одиничних показників* необхідна для того, щоб від кількох одиничних показників за кожною функціональною складовою перейти до комплексного показника кожної складової.

Згортка одиничних показників за функціональними складовими економічної безпеки здійснюється:

- з використанням вагових коефіцієнтів одиничних показників, які підкреслюють важливість окремих показників (чим вищий коефіцієнт, тим більш важливий показник для оцінювання економічної безпеки підприємства за певною функціональною складовою);
- без використання вагових коефіцієнтів одиничних показників, тобто вважається, що всі одиничні показники за функціональною складовою є однаково важливими для оцінювання економічної безпеки підприємства за певною функціональною складовою.

Вагові коефіцієнти використовуються для позначення важливості одиничних показників у визначенні комплексних показників економічної безпеки підприємства за функціональними складовими. Одні одиничні показники є дуже важливими, і тому їхня вага є високою, тоді як роль інших показників може бути нижчою. Важливість показника визначає ваговий коефіцієнт. Його максимальне значення становить 1, а мінімальне — варіює від 0,01 до 0,99. Сума вагових коефіцієнтів дорівнює 1. Вагові коефіцієнти для всіх одиничних показників економічної безпеки за кожною функціональною складовою встановлюються для конкретного підприємства експертним методом або фахівцем, що оцінює економічну безпеку підприємства.

Приклад

Функціональна складова економічної безпеки підприємства описується трьома показниками, нормалізовані значення яких є такими:

- 1-й показник — 0,7;
- 2-й показник — 0,45;
- 3-й показник — 0,24.

Якщо всі одиничні показники однаково важливі для оцінювання економічної безпеки за функціональною складовою, тобто мають однакову вагу, то кожному з них присвоюється однаковий ваговий коефіцієнт, що дорівнює 1. Тоді комплексний показник економічної безпеки підприємства за функціональною складовою розраховується найпростішим способом — як середня арифметична величина і становить $0,463 [(0,7 + 0,45 + 0,24) / 3]$.

Якщо одиничні показники мають різне значення для комплексної оцінки економічної безпеки за функціональною складовою, то їм присвоюються різні вагові коефіцієнти. Припустимо, оцінювачі вважають, що 1-й показник є найвагомим, тоді його ваговий коефіцієнт становить 0,5. Важливість 2-го показника менша, його ваговий коефіцієнт становить 0,3. Ваговий коефіцієнт 3-го показника, відповідно, становить 0,2. Тоді комплексний показник економічної безпеки за функціональною складовою складає $0,533 (0,7 \times 0,5 + 0,45 \times 0,3 + 0,24 \times 0,2)$.

4. Визначається інтегральний показник (інтегральна оцінка) економічної безпеки підприємства шляхом згортки комплексних показників (оцінок) всіх функціональних складових (так само, як і комплексна оцінка функціональних складових).

Інтегральний показник економічної безпеки підприємства, як правило, розраховується в частках одиниці. За його значенням можна лише отримати уявлення про рівень економічної безпеки підприємства — високий або низький — і простежити динаміку цього показника (за умови дотримання тієї ж самої методики його розрахунку та порівнянності використаних одиничних показників).

Для з'ясування причин низького або високого рівня економічної безпеки приходиться повертатися до комплексних показників кожної функціональної складової. Але вони, представлені у частках одиниці, також малоінформативні і тому виникає необхідність їхнього розкладання на одиничні показники.

Така зворотна послідовність аналітичних дій:

- деяким чином суперечить логіці оцінювання: спочатку одиничні показники згортаються, визначається зрештою один — інтегральний показник, але для ідентифікації стану економічної безпеки підприємства необхідно у зворотній послідовності розгорнути комплексні та інтегральні показники;
- призводить до необхідності зрештою аналізувати значну кількість одиничних показників за функціональними складовими.

За функціональним підходом в оцінюванні економічної безпеки підприємства розглядаються від п'яти до дев'яти функціональних складових. Виявити якісь тенденції зміни економічної безпеки за допомогою

множини одиничних показників, значення яких іноді свідчать про різноспрямовані явища, дуже складно. Для цього потрібні зусилля кваліфікованих фахівців з економічної безпеки підприємства, що змушені будуть працювати тривалий час. Не виключено, що після такого тривалого періоду їхні висновки та рекомендації вже будуть непотрібні — час може бути упущеним.

Надана послідовність дій, операцій та прийомів, тобто методика оцінювання економічної безпеки підприємства є найрозповсюдженішою в економічній безпекології.

Функціональний підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства має переваги та обмеження, найголовніші з яких показано у табл. 12.2.

Таблиця 12.2 — Переваги та обмеження функціонального підходу до оцінювання економічної безпеки підприємства

Переваги	Обмеження
<p>Простота розрахунків</p> <p>Наявність показників за функціональними складовими</p> <p>Можливість вибирати показники або конструювати їх</p> <p>Можливість використати будь-яку кількість показників</p>	<p>Нормалізація та дві згортки призводять до значного відриву реальної економічної безпеки підприємства від її оцінок</p> <p>Відсутність обґрунтованих рекомендацій стосовно вибору одиничних показників, які якнайточніше характеризують кожну зі функціональних складових економічної безпеки підприємства</p> <p>Труднощі з визначенням граничних (мінімальних та максимальних) значень окремих показників при їхній нормалізації через відсутність загальноприйнятого значення</p> <p>Складність визначення впливу на економічну безпеку підприємства якісних характеристик (наприклад, ділової репутації, рівня довіри контрагентів, лояльності персоналу).</p>

Як свідчать дані табл. 12.2, обмеження функціонального підходу до оцінювання економічної безпеки підприємства переважають його переваги. Проте незважаючи на це, оцінювання економічної безпеки підприємства за функціональним підходом є дуже розповсюдженим в економічній безпекології мікрорівня. Адже наявність навіть не зовсім якісних квазі-кількісних оцінок економічної безпеки підприємства краще, ніж їхня відсутність та оперування суто якісними оцінками, що є суб'єктивними.

Функціональний підхід у його теперішньому вигляді є результатом розвитку економічної безпекології. На початковому етапі становлення

економічної безпекології як новітньої наукової системи знань функціональний підхід вважався доволі прогресивним. Проте сьогодні обмеження функціонального підходу в оцінюванні економічної безпеки підприємства стають все виразнішими.

Функціональний підхід в оцінюванні економічної безпеки використовується не лише на рівні підприємства. В Україні з 2013 р. прийнято до використання Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України (затверджені наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 29.10.2013 № 1277). Методичні рекомендації замінили чинну до 29.10.2013 р. Методику розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджену наказом Міністерства економіки України № 60 від 02.03.2007 р.

Методичні рекомендації побудовано за функціональною ознакою, за якою на рівні держави виділено 9 видів безпеки (виробнича, демографічна, енергетична, зовнішньоекономічна, інвестиційно-інноваційна, макроекономічна, продовольча, соціальна, фінансова). Інтегральний індекс економічної безпеки держави складається з 9-і середньозважених субіндексів (складових економічної безпеки).

Методичні рекомендації мають інформаційний, рекомендаційний, роз'яснювальний характер і не є обов'язковими до застосовування. Проте через відсутність інших методичних матеріалів щодо оцінювання економічної безпеки держави саме з використанням цих Методичних рекомендацій визначається рівень економічної безпеки України.

Індикаторний підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства базується на порівнянні двох величин — фактичних значень показників з їхніми еталонними значеннями, які називаються індикаторами.

Індикатор економічної безпеки підприємства — це граничне (мінімальне або максимальне) значення показника, вибраного для її оцінювання.

Індикатори економічної безпеки підприємства можуть:

- мати одне значення (наприклад, індикатор зносу обладнання — максимально допустима величина зносу — становить 40 %);
- бути інтервальними (наприклад, індикатор зносу обладнання становить 40-55 %).

Індикатори для оцінювання економічної безпеки підприємства поділяються на дві групи (табл. 12.3).

Для показників-стимулянт фактичне значення показників має бути вище індикатора, а для показників-дестимулянт — навпаки, бути меншим від індикатора.

Послідовність оцінювання економічної безпеки підприємства за індикаторним підходом надано на рис. 12.3.

Таблиця 12.3 — Групи індикаторів оцінювання економічної безпеки підприємства

Група	Опис індикаторів групи
Індикатори-стимулянти	Якщо показник є стимулянтою, а індикатор визначає мінімальне значення показника (не менше), то фактичне значення показника, що перевищує індикатор, відображає позитивні явища в економічній безпеці підприємства. Зростання показника свідчить про посилення економічної безпеки підприємства. І навпаки, зменшення показника свідчить про послаблення економічної безпеки підприємства
Індикатори-дестимулянти	Якщо показник є дестимулянтою, а індикатор визначає максимальне значення показника (не більше), то фактичне значення показника, що перевищує індикатор, відображає негативні явища в економічній безпеці підприємства. Зростання показника свідчить про послаблення економічної безпеки підприємства. І навпаки, зменшення показника свідчить про посилення економічної безпеки підприємства.

Вибір індикаторів економічної безпеки підприємства (якщо їх багато, їх можна розподілити за функціональними складовими). Перевірка індикаторів на мультиколінеарність

Встановлення значень індикаторів

Визначення відхилення значень показників від їхніх індикаторів

Аналіз відхилень значень показників від їхніх індикаторів.
Формування за результатами аналізу судження щодо економічної безпеки підприємства.

Рисунок 12.3 — Послідовність оцінювання економічної безпеки підприємства за індикаторним підходом

Дії з оцінювання економічної безпеки підприємства за індикаторним підходом здійснюються у такій послідовності.

1. Вибираються індикатори економічної безпеки підприємства, які, якщо їх багато, можуть розподілятися за функціональними складовими. Дуже важливо, щоб між показниками не існувало мультиколінеарності — міцної лінійної залежності або сильної кореляції (зв'язку).

2. Встановлюються значення індикаторів.

Індикаторний підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства видається простим у використанні. Але ця простота оманлива. Насправді використання цього підходу є простим за наявності значень індикаторів. Адже саме обґрунтованість значень індикаторів забезпечує якість підстави оцінювання. Якщо значення індикаторів визначено з помилками або допущено похибки, то результати порівняння з ними значень показників будуть недостовірними і, отже, недостовірною буде оцінка економічної безпеки підприємства. Крім цього значення індикаторів мають періодично переглядатися і за необхідності оновлюватися.

Саме обґрунтованість значень індикаторів становить найгострішу проблему у використанні індикаторного підходу в оцінюванні економічної безпеки підприємства.

Значення індикаторів економічної безпеки підприємства мають встановлюватися з урахуванням взаємозв'язку індикаторів, адже значення одних індикаторів можуть залежати від значень інших. Оскільки такий взаємозв'язок індикаторів, частіше за все, не встановлений, то описані в науковій літературі з економічної безпекології мікрорівня сукупності індикаторів для оцінювання економічної безпеки підприємства не можна вважати системою, а, радше, комплексом, що зменшує достовірність оцінок.

У табл. 12.4 надано приклад показників та їхніх індикаторів для оцінювання економічної безпеки підприємства. При застосуванні індикаторного підходу доцільно використовувати не абсолютні, а відносні показники (частка, динаміка показника у вигляді темпів приросту).

3. Визначаються відхилення значень показників від їхніх індикаторів.

Відхилення показників від індикаторів визначаються за результатами порівняння значень показників з їхніми індикаторами. На підставі виявлених відхилень і оцінюється економічна безпека підприємства.

Значні за величиною відхилення показників оцінювання від їхніх індикаторів вже є свідченням наявності проблем у забезпеченні економічної безпеки підприємства. А якщо значні за величиною відхилення показників від їхніх індикаторів спостерігаються за їхньою більшістю, то вже на етапі визначення відхилень можна скласти попереднє судження про критичний рівень економічної безпеки підприємства.

На підставі величини відхилення значень показників від їхніх індикаторів та кількості індикаторів, за якими спостерігаються відхилення, встановлюється рівень економічної безпеки підприємства.

Фактично не існує строго відомої величини індикатора економічної безпеки, при перетині якого підприємство одразу потрапляє в економічну небезпеку. Економічній безпеці підприємства властива наявність

граничної смуги, критичної зони, в межах якої стає відчутно високою вірогідність реалізації загрози, тобто зростає ризик реалізації загрози. Підприємство здатне перебувати в цій небезпечній зоні протягом певного періоду, тривалість якого залежить від результативності безпекозабезпечувальної діяльності підприємства, в якій мають бути використані наявні резерви ресурсів для відтермінування реалізації загрози або пом'якшення наслідків її реалізації.

Врахувати перебування підприємства у межах граничної смуги (критичної зони) принципово можливо, для цього встановлюється не одне значення індикатора, а інтервал значень. Але у такому випадку ускладнюється визначення інтегрального індексу економічної безпеки, збільшується час на виконання відповідних розрахунків, що далеко не завжди супроводжується підвищенням точності оцінок економічної безпеки підприємства.

Таблиця 12.4 — Приклад індикаторів економічної безпеки підприємства

Показники	Індикатор
1. Динаміка прибутку, %	не менше 1 %
2. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання заробітної плати	не менше 1
3. Відношення обсягів інвестицій в основний капітал підприємства до обсягу реалізованої продукції, %	не менше 15 %
4. Ступінь зносу основних засобів підприємства, %	не більше 45 %
5. Динаміка витрат на виробництво та реалізацію продукції	не більше 3 %
6. Співвідношення динаміки вартості спожитих енергоносіїв та динаміки обсягу продажу продукції	не більше 1
7. Співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві та середньої заробітної плати в регіоні, %	не менше 70 %
8. Співвідношення середньої заробітної на підприємстві та прожиткового мінімуму, разів	не менше 3
9. Запас фінансової міцності підприємства, %	не менше 15 %
10. Частка реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі продажу підприємства, %	не менше 5 %

4. Визначені відхилення значень показників від їхніх індикаторів аналізуються з використанням різноманітних аналітичних прийомів. За результатами аналізу формуються судження щодо економічної безпеки підприємства. У табл. 12.5 надано приклад визначення відхилень значень показників від їхніх індикаторів.

Таблиця 12.5 — Відхилення значень показників економічної безпеки підприємства від їхніх індикаторів (приклад для умовного підприємства)

Показники	Індикатори показників	Значення показника	Відхилення значення показника від індикатора
1. Динаміка прибутку, %	не менше 1 %	0,7 %	– 0,3
2. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання заробітної плати	не менше 1	1,1	– 0,1
3. Відношення обсягів інвестицій в основний капітал підприємства до обсягу реалізованої продукції, %	не менше 15 %	10 %	– 0,37
4. Ступінь зносу основних засобів підприємства, %	не більше 45 %	55 %	– 0,22
5. Динаміка витрат на виробництво та реалізацію продукції	не більше 3 %	5 %	– 0,67
6. Співвідношення динаміки вартості спожитих електроносіїв та динаміки обсягу продажу продукції	не більше 1	1,2	– 0,2
7. Співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві та середньої заробітної плати в регіоні, %	не менше 70 %	60 %	– 0,14
8. Співвідношення середньої заробітної на підприємстві та прожиткового мінімуму, разів	не менше 3	5	+ 0,67
9. Запас фінансової міцності підприємства, %	не менше 15 %	8 %	– 0,46
10. Частка реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі продажу підприємства, %	не менше 5 %	6 %	+ 0,2

Знак перед відхиленням значень показників від їхніх індикаторів свідчить про характер відхилення. Як свідчать дані табл. 12.5, майже за всіма показниками відхилення є негативними, що вже надає підстави стверджувати про певні проблеми підприємства щодо його економічної безпеки.

Надалі необхідно звернути увагу на величину відхилень значень показників від їхніх індикаторів. Майже всі негативні відхилення не перетнули границю 0,5, за винятком показника «динаміка витрат на виробництво

та реалізацію продукції», за яким відхилення склало $(-0,67)$. Величина більшості негативних відхилень надає можливість стверджувати, що проблеми підприємства у забезпеченні економічної безпеки ще остаточно не укорінилися — ще можна попрацювати щодо їхнього розв'язання.

Для отримання кількісної оцінки економічної безпеки підприємства за даними табл. 12.5 можна використати декілька прийомів.

Прийом 1. Визначити сумарну величину негативного та позитивного відхилення (як сумарну арифметичну або з використанням вагових коефіцієнтів, як це показано для визначення комплексних та інтегрального показників економічної безпеки при застосуванні функціонального підходу). У прикладі, що розглядається, сумарну величину негативного та позитивного відхилення визначено як сумарну арифметичну: сумарна величина негативного відхилення становить $(-2,46)$, а позитивного відхилення — $0,87$. Звичайно, це підтверджує значні негативні (за змістом) відхилення показників, що свідчать про економічну безпеку підприємства, від їхніх індикаторів. При цьому негативні та позитивні відхилення значень показників від індикаторів складати некоректно — відхилення кожного характеру повинно розглядатися відокремлено від інших для запобігання некоректному узагальненню показників.

Прийом 2, який є складнішим, ніж попередній. За цим прийомом вводиться поняття «якість значення показника».

Якість значень показників визначає, по суті, певним чином обчислену міру їхнього відхилення від індикатора, тобто певний «запас міцності» індикатора. Відхилення виникає тоді, коли значення показника вище або нижче індикатора. Якість значення показника є:

- низькою, якщо воно становить менше 80 % індикатора;
- високою у випадках, якщо воно становить більше 80 % індикатора, перевищує його (якщо індикатор визначає мінімальне значення показника — не менше);
- менша від індикатора (якщо індикатор визначає максимальне значення показника — не більше).

Якість значень показників встановлюється:

- за співвідношенням значень показників та індикаторів;
- залежно від характеру показників (стимулянти або дестимулянти);
- залежно від індикаторів, які визначають мінімальне («не менше») або максимальне («не більше») значення показника.

Співвідношення значень показників та індикаторів обчислюється залежно від характеру показників — стимулянти або дестимулянти, а також складників їхнього розрахунку.

Якщо показник є стимулянтною, а індикатор визначає мінімальне значення показника (не менше), то фактичне значення показника, що

перевищує індикатор, відображає позитивні явища в економічній безпеці підприємства. Співвідношення фактичних значень показників та індикаторів визначається за результатами їхнього зіставлення. Якість значень таких показників є високою, коли співвідношення значень показників та індикаторів перевищує 0,8, і низькою, коли співвідношення перебуває у діапазоні 0-0,8. У такому випадку зроблено припущення про допустимість «невиконання» індикатора у 20 %.

Якщо показник є дестимулянтною, а індикатор визначає максимальне значення показника (не більше), то значення показника, що перевищує індикатор, відображає негативні явища в економічній безпеці підприємства. Для цього випадку якість значень показників встановлюється за зворотнім співвідношенням значень показників та індикаторів, як $1/(\text{співвідношення значень показників та індикаторів})$. Якість фактичних значень таких показників встановлюється за такою ж самою шкалою, що і у попередньому випадку.

Співвідношення, які відображають результати порівняння абсолютних показників, оцінюються за представленою послідовністю. А ось співвідношення, які відображають результати порівняння показників динаміки абсолютних показників і мають наближатися до 1, оцінюються дещо інакше. Якщо таке співвідношення суттєво нижче за 1, то це є сигналом про негативні зміни в діяльності підприємства, тобто про реалізацію загроз у поточний період часу. Якщо ж таке співвідношення суттєво вище за 1, то це також є загрозою діяльності підприємства, яка виявиться у майбутньому. Тому співвідношення показників динаміки з індикаторами встановлюється у такій послідовності:

- встановлюється величина відхилення співвідношення динаміки абсолютних показників від одиниці; відхилення сприймається за модулем, тобто не враховується знак відхилення (плюс або мінус);
- величина відхилення з часток одиниці переводиться до обчислення у відсотках;
- визначається зворотне співвідношення значення показника та індикатора як $(1 - \text{величина відхилення у відсотках})$;
- зворотне співвідношення значення показника та індикатора ідентифікується за наданою вище шкалою.

Кількісна оцінка економічної безпеки підприємства за прийомом 2 визначається в такій послідовності:

- встановлюється якість значень вибраних показників: найкращими значення показників вважаються тоді, коли співвідношення значень показників та індикаторів знаходяться у діапазоні 0,7-1, а про «найгіршість» показників свідчить співвідношення значень показників та індикаторів у діапазоні 0,1-0,7;

- встановлюється нормалізоване значення кожного показника: воно дорівнює 1, якщо значення показників є «найкращим», і 0, якщо значення показників є «найгіршим»;

- обчислюється інтегральний показник (індекс) економічної безпеки підприємства з урахуванням однакої ваги кожного показника — як середньоарифметичне нормалізованих значень показників.

Значення інтегрального індексу економічної безпеки підприємства ідентифікується з використанням закону структурної гармонії систем — граничних кількісних значень пропорцій «золотого перетину» (табл. 12.6).

Таблиця 12.6 — Ідентифікація інтегрального індексу економічної безпеки підприємства з використанням закону структурної гармонії систем

Значення індексів	Ідентифікація інтегрального індексу економічної безпеки підприємства
0-0,382	На підприємстві виразно видно зміни негативного характеру, що виникли через реалізацію загроз його діяльності. Рівень економічної безпеки підприємства критичний, проте за відсутності необхідних заходів рівень може знизитися до катастрофічного
0,384-0,618	Прийнятний рівень економічної безпеки підприємства, проте наявні негативні зміни в діяльності підприємства, які є прямим наслідком реалізації загроз
0,619-0,854	Достатній рівень економічної безпеки підприємства, який необхідно підтримувати
0,855-1	Ідеальний, а тому майже недосяжний у практиці, рівень економічної безпеки підприємства, за якого практично відсутні розвиток і реалізація загроз, а наявні загрози діяльності підприємства незначущі.

Індикаторний підхід в оцінюванні економічної безпеки підприємства часто застосовується спільно з функціональним підходом (так, як у Методичних рекомендаціях щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджених наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 29.10.2013 № 1277).

У такому випадку:

- індикаторами називають вибрані для оцінювання економічної безпеки підприємства показники;

- визначаються фактичне і граничне (або характеристичне) значення індикатора.

Індикатори розподіляються за функціональними складовими (так само, як при використанні функціонального підходу), потім визначаються

функціональні субіндекси та інтегральний індекс економічної безпеки підприємства.

Методи експертного оцінювання в економічній безпекології широкого застосування не знайшли.

Як відомо, методи експертного оцінювання використовуються там, де можливість застосування кількісних (або квазі-кількісних) показників обмежена, наприклад, в оцінюванні ймовірності реалізації загроз та виникнення змін негативного характеру у діяльності підприємства або можливих наслідків реалізації загроз. Обмеження методів експертного оцінювання відомі і так само виявляються й в оцінюванні економічної безпеки підприємства.

Причини обмеженого використання експертних методів в оцінюванні економічної безпеки підприємства вбачаються такими:

- сьогодні достатньо складно знайти достатню кількість висококваліфікованих фахівців з економічної безпеки, адже безпекозабезпечувальна діяльність на вітчизняних підприємствах лише починає здійснюватися. Причому, такі експерти повинні бути не лише підготовлені теоретично, а й мати досвід практичної роботи. Внутрішнім експертам в оцінюванні економічної безпеки конкретного підприємства притаманний деякий суб'єктивізм, а якщо ці експерти є фахівцями з економічної безпеки відповідного структурного підрозділу підприємства, то не можна виключати їхнє прагнення дещо прикрасити результати своєї діяльності;
- сторонні експерти не дуже добре знайомі з економічною безпекою конкретного підприємства. Адже стан економічної безпеки, напрями забезпечення та ресурси, що передбачаються для цього, належать до так званих глибинних питань, з якими керівництво підприємства не квапиться ознайомити сторонніх осіб. Дані про економічну безпеку, наприклад, статистичні або ті, що вказуються у звітах підприємства, відсутні. Деякі ознаки, які можуть використовувати експерти, можуть бути спричинені зовсім іншими процесами у діяльності підприємства.

В оцінюванні економічної безпеки підприємства доцільно звернути увагу на **матричний підхід**, який поки ще в оцінюванні в економічній безпекології мікрорівня широкого застосування не отримав. Причини цього вбачаються у складності підготовки вихідної інформації, зокрема, якісного опису співвідношення змінних, що мають використовуватися в оцінних матрицях, а також у традиційній недовірі до якісних оцінок, які дуже часто страждають суб'єктивністю. Як правило, до кількісних оцінок довіра більша, навіть тоді, коли такі оцінки насправді є квазі-кількісними або умовними, наприклад, кількість балів або рівень у частках одиниці.

Застосування матричного підходу надає добрі результати, коли процеси важко піддаються моделюванню, або показники є слабоформалізо-

ваними, або взагалі не підлягають формалізації. Саме цим і пояснюється широке використання матриць в управлінні, де можливості кількісного аналізу обмежені, зокрема, у стратегічному плануванні та маркетингу: матриці BCG, багатокритеріальні матриці (матриця McKinsey, матриця Shell, матриця Г. Дея, матриця Д. Монієсона, матриця Мак Нейма, матриця Хекса-Меджлафа). Кожна з матриць має своє призначення, наприклад, визначення конкурентної стратегії підприємства, портфеля компанії тощо.

Методи матричного підходу поділяються на формалізовані та неформалізовані. Переваги неформалізованих методів матричного підходу в оцінюванні економічної безпеки підприємства надані у табл. 12.7.

Таблиця 12.7 — Переваги неформалізованих методів матричного підходу в оцінюванні економічної безпеки підприємства

Переваги	Характер переваг
Простота і зручність використання	Методи є доволі зручними, відносно нескладними у використанні і забезпечують отримання швидкого результату без значних витрат часу. Проте складання та опис якісних оцінок потребують високої кваліфікації аналітиків. У виборі змінних простої матриці в оцінюванні економічної безпеки підприємства можуть знайти використання такі способи підготовки управлінської інформації як матриці SWOT-аналізу, PEST-аналізу та ін.
Відсутність необхідності формалізації (виконання низки математичних операцій)	Методи не потребують подальшої формалізації даних матриці, мають високу наочність, дозволяють отримати хоча і загальну, але достатньо точну статичну оцінку ситуації з використанням кількох змінних (або чинників), опис яких представлено діапазоном значень кількісних або квазі-кількісних (наприклад, бали) показників або якісним описом значення показника (високий, низький).

Чим більше клітинок містить неформалізована матриця, тим вона складніша, але одночасно інформативніша. За кількістю клітинок матриці поділяються на п'ять груп (табл. 12.8).

Залежно від того, в якій клітинці матриці перебуває досліджуваний об'єкт, надається його характеристика, та визначаються можливі вектори її зміни. В кожній клітинці матриці будь-якого виду стан досліджуваного об'єкта (у нашому випадку — економічної безпеки підприємства) має відповідний опис.

Доволі широке розповсюдження матричного підходу в управлінні зумовило формування певних закономірностей у його застосуванні, які можуть бути взяті до уваги й в оцінюванні економічної безпеки

підприємства. Таке оцінювання може мати експресний або прогнозний характер. Експрес-оцінювання економічної безпеки підприємства здійснюється, як правило, за скороченою процедурою.

Таблиця 12.8 — Групи матриць за кількістю клітинок

Група	Можливості матриці
Перша	Двовимірні матриці дозволяють визначити чотири основні позиції (квадранти матриці) (матриця 2*2)
Друга	Трьохвимірні матриці дозволяють визначити вісім основних позицій (квадрантів матриці) (тривимірна матриця 2*2*2)
Третя	Матриці дозволяють визначити дев'ять основних позицій (двовимірна матриця 3*3)
Четверта	Матриці дозволяють визначити шістнадцять основних позицій (двовимірна матриця 4*4)
П'ята	Матриці, що дозволяють визначити більше шістнадцяти клітинок.

В оцінюванні економічної безпеки підприємства доцільне використання дво- та трьохвимірних матриць, які дозволяють отримати якісний опис стану економічної безпеки підприємства.

В оцінюванні економічної безпеки підприємства необхідно врахувати багато аспектів, однією матрицею, як в управлінні, тут не обійтись. Тому в оцінюванні економічної безпеки підприємства доцільно формувати сукупність простих матриць. Проста матриця відображає залежність двох конкретних змінних (чинників) і дозволяє отримати часткову оцінку економічної безпеки підприємства, тобто оцінку її окремого аспекту, проте не створює повної картини стану економічної безпеки. Кількість простих матриць визначається особливостями діяльності підприємства і може бути будь-якою — від однієї до десятка. Адже чинники, що визначають стан економічної безпеки або, навпаки, економічної небезпеки підприємства в цілому, численні, але для конкретного підприємства можна виділити коло таких чинників, до якого мають увійти найсуттєвіші. За результатами узагальнення часткових оцінок економічної безпеки підприємства за простими матрицями можна наочно побачити тенденції в економічній безпеці підприємства та дійти відповідних висновків.

Для узагальнення часткових оцінок економічної безпеки підприємства, які отримано за сукупністю простих матриць, найбільш придатні методи візуалізації, наприклад, профілювання, яке дозволяє за результатами наочного розташування квадрантів простих матриць отримати уявлення про економічну безпеку підприємства та «вузькі» місця в ній (табл. 12.9). Чим більше складено простих матриць, тим повнішим є уявлення про економічну безпеку підприємства.

Таблиця 12.9 — Профіль економічної безпеки підприємства

Прості матриці	Квадранти (часткові оцінки економічної безпеки підприємства)			
	I (найвищі оцінки)	II	III	IV (найнижчі оцінки)
Проста матриця 1	●			
Проста матриця 2			●	
....		●		
Проста матриця n				●

Порівняльну характеристику найпоширеніших підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства надано у табл. 12.10. Критерії порівняння підходів не вичерпують усю їхню множину, але надають певне уявлення про переваги та обмеження підходів, які, у свою чергу, певним чином окреслюють вимоги до результативного використання наданих підходів.

Таблиця 12.10 — Порівняльний аналіз підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства

Критерії	Підходи			
	Функціональний	Індикаторний	Експертний	Матричний
Характер оцінювання	Ретроспективний	Ретроспективний	Ретроспективний Поточний Перспективний	Ретроспективний Поточний Перспективний
Достовірність оцінок	Низька	Середня	Середня	Висока
Трудомісткість оцінювання	Висока	Середня	Висока	Середня
Вимоги до кваліфікації користувачів	Середня	Середня	Висока	Висока

Дослідження щодо підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства в економічній безпекології мікрорівня тривають. Одним з результатів таких досліджень є розроблений Δ -підхід («дельта-підхід»).

Δ -підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства базується на положеннях еволюційно-популяційного підходу (У. Матурана та

Ф. Варела). У межах Δ -підходу економічна безпека підприємства розглядається як відповідність стану підприємства стану зовнішнього середовища: чим вище така відповідність (або менше невідповідність), тим міцнішою є економічна безпека підприємства.

Δ -підхід виходить з визнання постійної мінливості зовнішнього середовища, з присутності у ньому постійних змін та їхнього причинно-наслідкового характеру:

- якщо у зовнішньому середовищі відбуваються зміни (причина), то відповідні зміни мають відбутися у стані та діяльності підприємства (наслідок);

- якщо зміни у стані та діяльності підприємства не відбуваються або відбуваються, але зі значним часовим лагом, то збільшується невідповідність стану та діяльності підприємства стану зовнішнього середовища і, відповідно, зростає економічна небезпека.

Своєчасні зміни у стані та діяльності підприємства дозволяють йому як єдиному цілому зберігати здатність і можливість виконувати свої основні функції та структурну цілісність, що не призводить до порушення функціональності, тобто дозволяє підприємству продовжувати перебувати у безпечному стані.

У Δ -підході зміст поняття «економічна безпека підприємства» розглядається інакше, ніж у відомих підходах:

- від захисного підходу Δ -підхід відрізняється тим, що система економічної безпеки підприємства має реагувати лише на негативні зміни, які вважаються загрозами його діяльності;

- від гармонізаційного підходу Δ -підхід відрізняється відсутністю встановлення інтересів підприємства, які завжди мають персоніфікований характер, тобто відображають погляд на події та оцінку їхньої загрозовості з точки зору конкретної управлінської особи. До того ж загрозою інтересам підприємства є вельми ймовірний конфлікт інтересів (інтереси посадової особи домінують над інтересами підприємства).

Δ -підхід не є тотожним адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі при всій схожості атрибутів: зміни у внутрішньому середовищі як відповідь на зміни у зовнішньому середовищі діяльності підприємства, реакція підприємства тощо. Проте адаптація практично завжди передбачає реакцію, тоді як за Δ -підходом реакція підприємства на зміни у зовнішньому середовищі є селективною.

Досягти повної відповідності стану підприємства стану зовнішнього середовища практично неможливо. Тому, виходячи зі змісту Δ -підходу до тлумачення економічної безпеки підприємства, в оцінюванні його економічної безпеки має визначатися міра відповідності (або невідповідності) стану підприємства стану зовнішнього середовища його діяльності.

Високе значення оцінки невідповідності стану підприємства стану зовнішнього середовища його діяльності свідчить про низьку економічну безпеку підприємства і навпаки.

Таким чином, оцінювання економічної безпеки підприємства лише на перший погляд здається нескладною процедурою. Насправді, як і оцінювання будь-якого об'єкта, оцінювання економічної безпеки підприємства повинно мати серйозне теоретичне підґрунтя і дієвий інструментарій.

Прагнення до отримання лише кількісних оцінок економічної безпеки підприємства, на що спрямовані функціональний та індикаторний підходи до оцінювання, далеко не завжди є виправданим. Адже можливості кількісних оцінок в отриманні цілісного уявлення про економічну безпеку підприємства обмежені, для подолання їхньої обмеженості потрібні додаткові аналітичні інструменти.

Значно більші можливості в отриманні загального якісного судження про економічну безпеку та можливі вектори її зміни надає матричний підхід. Профілювання дозволяє за результатами наочного розташування квадрантів простих матриць отримати уявлення про економічну безпеку підприємства та «вузькі» місця в ній. Чим більше складено простих матриць, тим більш повним є якісне судження про економічну безпеку підприємства. Такого судження у переважній низці випадків цілком достатньо для формування векторів безпекозабезпечувальної діяльності підприємства.

12.2. Суб'єкти використання оцінок економічної безпеки підприємства

Оцінювання завжди виступає передумовою певних дій — прийняття рішення, вибору, поведінки, розроблення, відбору тощо, тобто є окремим етапом цих процесів.

Отримання достовірних оцінок економічної безпеки підприємства є невід'ємним елементом його безпекозабезпечувальної діяльності і однією з функцій системи економічної безпеки підприємства. Такі оцінки є підставою прийняття рішень не лише щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, а й можливостей розвитку системи економічної безпеки підприємства, оцінювання її ефективності, результативності та ефективності діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки тощо.

Призначення та характер оцінок вибраного об'єкта оцінювання взаємопов'язані:

- призначення оцінок висуває певні вимоги до їхнього характеру;
- характер оцінок, у свою чергу, визначає їхнє призначення.

У цьому контексті виявляється перетинання діяльнісного та логічного аспектів оцінної системи в економічній безпекології.

Так, оцінки вибраного об'єкта оцінювання можуть мати **констатуючий характер**. Такі оцінки встановлюють наявність фактів, що мали місце (як правило, у минулому), характеризують якість, вагомість, значення таких фактів для економічної безпеки підприємства.

Констатуючими є оцінки, що описують результати діяльності за певний період часу, наприклад, безпекозабезпечувальної діяльності підприємства або діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки. Такі оцінки становлять собою систему показників, які описують ці результати.

Констатуючі оцінки економічної безпеки підприємства, що є переважно ретроспективними, є корисними для аналітичної роботи. Їхня корисність значно зменшується, якщо йдеться про прийняття рішень на майбутнє, оскільки зовнішнє середовище діяльності підприємства змінюється дуже швидко і часто непередбачувано, що зумовлює появу нових загроз діяльності підприємства і значно зменшує тривалість їхнього розвитку.

Оцінки системи економічної безпеки підприємства за характером також є констатуючими, вони описують якість проектування системи.

Стосовно економічної безпеки підприємства доречніше не лише констатувати її стан (або рівень), а виявляти тенденції розвитку цього феномена: економічна безпека підприємства зміцнюється, слабішає або залишається без суттєвих змін (у поточному періоді і на майбутнє).

Звернення уваги на виявлення тенденцій за допомогою встановлення напряму переважного руху показників, який свідчить про можливості забезпечення економічної безпеки підприємства або її втрату, зовсім не означає відмову від показників в оцінюванні економічної безпеки підприємства. Визначення тенденцій економічної безпеки підприємства не покликано замінити показники, а, радше, доповнити. Крім того, тенденції економічної безпеки можуть знайти безпосереднє застосування в прогнозуванні, розробленні відповідних заходів щодо її зміцнення.

Суб'єкти використання оцінок економічної безпеки підприємства достатньо різноманітні. Кожен з них певним чином мотивує свій інтерес до оцінок економічної безпеки підприємства. У табл. 12.11 у загальному вигляді надано мотиви отримання оцінок економічної безпеки підприємства суб'єктами, які потім знаходять цим оцінкам різноманітне застосування у своїй діяльності.

Зрозуміло, що **найсуттєвіші мотиви інтересу до оцінок економічної безпеки мають власники і керівники підприємства**. Мотиви їхнього інтересу до таких оцінок зумовлені характером подальших дій у безпеко-

забезпечувальній діяльності підприємства: якщо економічна безпека — це умова діяльності підприємства, то чи можна її створити або вплинути на її створення в межах конкретного підприємства.

Таблиця 12.11 — Суб'єкти використання оцінок економічної безпеки підприємства та мотиви отримання оцінок

Суб'єкт	Мотиви отримання оцінок
1	2
Власники підприємства	<p>Визначення надійності підприємства з точки зору доцільності зберігання частки у його капіталі</p> <p>Перспективи діяльності підприємства у контексті економічної безпеки</p> <p>Результативність діяльності топ-менеджменту підприємства та ефективність управління</p> <p>Визначення стратегічних ризиків та загроз діяльності підприємства, що можуть негативно вплинути на його економічну безпеку</p> <p>Можливості зменшити наслідки актуалізації загроз діяльності підприємства та необхідні для цього ресурси</p>
Інвестори	<p>Джерела загроз діяльності підприємства, можливість відвернути, попередити або нейтралізувати загрози та умови їхньої реалізації</p> <p>Отримання загального уявлення про економічну безпеку підприємства</p> <p>Співвідношення очікуваного від інвестицій прибутку та безпечності діяльності підприємства</p>
Керівництво підприємства	<p>Отримання уявлення про економічну безпеку підприємства у контексті подальшої діяльності підприємства та його розвитку</p> <p>Оцінювання результатів безпекозабезпечувальної діяльності підприємства</p> <p>Оцінювання ефективності та результативності діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки</p> <p>Отримання уявлення про привабливість підприємства для інвесторів та бізнес-партнерів</p>
Персонал підприємства	<p>Оцінювання доцільності та перспектив роботи на підприємстві</p> <p>Отримання уявлення про можливість підприємства в подальшому забезпечувати умови праці, своєчасно й у повному обсязі виплачувати заробітну плату, створювати належні умови праці</p>

1	2
Структурний підрозділ з економічної безпеки	<p>Виконання функцій та завдань структурного підрозділу з економічної безпеки</p> <p>Розроблення рекомендацій зі зміцнення економічної безпеки, захисту об'єктів безпеки</p> <p>Визначення «вузьких» місць в діяльності підприємства у контексті економічної безпеки</p> <p>Аналіз впливу стану економічної безпеки на перспективи діяльності та розвитку підприємства</p> <p>Оцінювання участі структурних підрозділів у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства</p> <p>Визначення ефективності безпекозабезпечувальної діяльності підприємства</p> <p>Планування бюджету забезпечення економічної безпеки підприємства</p> <p>Аналіз виконання бюджету забезпечення економічної безпеки підприємства</p>
Кредитори	<p>Визначення можливості підприємства своєчасно та в повному обсязі погасити наявну кредиторську заборгованість</p> <p>Визначення доцільності без додаткових ризиків зберегти поточний рівень кредиторської заборгованості підприємства або розроблення заходів щодо її термінового погашення</p>
Бізнес-партнери підприємства	<p>Визначення можливості формування тривалих партнерських відносин</p> <p>Прогнозування можливих втрат від співробітництва з підприємством</p> <p>Оцінювання надійності відносин з підприємством</p>
Органи місцевої влади	<p>Оцінювання надійності діяльності підприємства для регіональної економіки (збереження або збільшення кількості робочих місць, збереження величини надходжень до регіональних бюджетів)</p> <p>Оцінювання надійності діяльності підприємства для соціально-економічного становища регіону (своєчасна виплата заробітної плати та інших виплат, передбачених законом, своєчасні та повні розрахунки з іншими підприємствами регіону)</p> <p>Оцінювання надійності підприємства з позиції його економічної безпеки як платника податків у місцеві бюджети</p> <p>Оцінювання надійності підприємства з позиції його економічної безпеки як роботодавця з позиції утримання персоналу та нарахування й виплати йому своєчасно заробітної плати та всіх інших виплат, які передбачені законом</p> <p>Оцінювання підприємства з позиції його економічної безпеки з точки зору впливу на економічну безпеку регіону</p>

1	2
Конкуренти	<p>Оцінювання можливостей підприємства у конкурентній боротьбі</p> <p>Оцінювання можливостей підприємства у забезпеченні конкурентоспроможності</p> <p>Оцінювання власних можливостей щодо участі у конкурентній боротьбі з підприємством</p> <p>Оцінювання можливих змін у кон'юнктурі та структурі ринку</p> <p>Оцінювання професіоналізму дій структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки.</p>

Такі дії становлять зміст безпекозабезпечувальної діяльності підприємства на майбутнє, відображаються в її основних установках та орієнтирах, які залежно від уваги, що приділяється на підприємстві економічній безпеці, або узгоджуються з установками та векторами діяльності підприємства в інших видах діяльності (наприклад, у виборі векторів його розвитку та способів зміцнення ринкової позиції), або слугують для них вихідними положеннями.

Власники зацікавлені у збереженні підприємства та його прибутковій діяльності, чому можуть завадити різноманітні загрози, якщо не спробувати їх відвернути, нейтралізувати або грамотно подолати наслідки їхньої реалізації, що, власне, і складає зміст безпекозабезпечувальної діяльності підприємства.

Оцінки економічної безпеки підприємства, хоча і опосередковано, але свідчать про рівень компетентності керівників та фахівців підприємства у безпекозабезпечувальній діяльності, зокрема, фахівців з економічної безпеки. Адже оцінки професійних якостей співробітників підприємства для його власників дуже цікаві.

Використання оцінок економічної безпеки власниками та керівництвом підприємства показано на рис. 12.4.

За результатами цих дій у власників та керівництва підприємства з'являються підстави для прогнозування економічної безпеки підприємства. Адже власників підприємства крім поточних оцінок економічної безпеки, які отримано з використанням переважно ретроспективних даних, більше цікавлять перспективи діяльності, у тому числі і у контексті економічної безпеки, яка є важливою умовою подальшої діяльності підприємства. Тобто власники підприємства хочуть мати чітке уявлення про сприятливість сукупності умов для ведення бізнесу, в яких економічна безпека посідає важливе місце і, мабуть, є найважливішою з них.

Інтерес інвесторів до оцінок економічної безпеки підприємства є стандартним: такі оцінки є складовою оцінок привабливості підприємства як об'єкта інвестування. А, як відомо, інвестиційна привабливість

об'єкта є одним з критеріїв інвестування. *Тому мотиви інвесторів до отримання оцінок економічної безпеки підприємства є типовими:*

- інвестори зацікавлені у надійності підприємства як об'єкта інвестування, що дозволяє не лише розраховувати на прибутковість підприємства, а й на можливість вилучення коштів (повернення інвестицій) за рішенням інвестора;
- інвестори хочуть не турбуватися щодо збереження інвестицій, тобто хочуть бути впевненими, що діяльності підприємства не загрожують загрози, реалізація яких може мати катастрофічні наслідки.

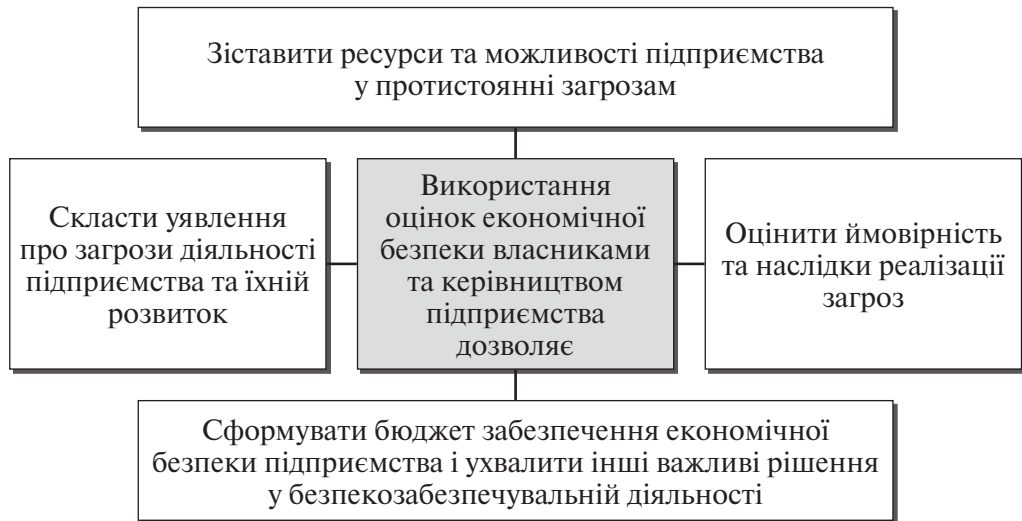


Рисунок 12.4 — Використання оцінок економічної безпеки власниками та керівництвом підприємства

Навіть при потенційній прибутковості інвестицій інвесторів, особливо у разі консервативної інвестиційної політики, цікавить економічна безпека підприємства. У значній частині випадків економічна безпека підприємства є пріоритетнішим критерієм інвестування, ніж навіть очікуваний прибуток.

Оцінки економічної безпеки підприємства дозволяють інвестору також оцінити співвідношення прибутковості та ризикованості інвестицій, яке, у тому числі, залежить і від економічної безпеки підприємства. Визнання прямої залежності між доходністю інвестицій та їхньою ризикованістю є постулатом інвестування. Але інвестор у кожному конкретному випадку має своє уявлення про співвідношення доходності та ризикованості інвестицій. У разі позитивного рішення щодо інвестування інвестора зацікавить інформація про організацію безпекозабезпечувальної діяльності, зокрема щодо виконання норм вітчизняного законодавства

із захисту прав власника інвестицій, забезпечення прозорості розподілу прибутку підприємства та формування його витрат.

Виявляють інтерес до оцінок економічної безпеки підприємства і його співробітники, зокрема представники топ- та мідл-менеджменту. Їхній інтерес переважно має індивідуальний вузько спрямований характер:

- перспективи діяльності підприємства та її стабільність;
- доцільність праці на підприємстві;
- своєчасне отримання заробітної плати;
- ймовірність затримання або зменшення заробітної плати.

У цьому контексті перед керівництвом підприємства при послабленні економічної безпеки, виразності загроз діяльності та високої ймовірності їхньої реалізації може виникнути проблема з мотивацією фахівців підприємства до праці, а якщо провідні та найбільш цінні фахівці підприємства побачать недоцільність подальшої праці на підприємстві, то і проблема нестачі кваліфікованого персоналу.

Оцінки економічної безпеки є дуже важливими *для структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки*. Вони знаходять різноманітне використання:

- в оцінюванні результатів безпекозабезпечувальної діяльності підприємства;
- деяким чином в оцінюванні результативності та ефективності діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки;
- в оцінюванні динаміки рівня економічної безпеки підприємства;
- в оцінюванні результативності здійснюваних заходів щодо зміцнення економічної безпеки або її підтримування;
- у плануванні заходів щодо зміцнення економічної безпеки або її підтримування;
- у самооцінюванні результатів діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки;
- в оцінюванні ефективності використання бюджету на забезпечення економічної безпеки підприємства.

Звичайно, не можна ототожнювати оцінки економічної безпеки підприємства та оцінки результативності та ефективності діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки. Адже рівень економічної безпеки підприємства є результатом безпекозабезпечувальної діяльності підприємства в цілому, а також може бути результатом подій та процесів у зовнішньому середовищі діяльності підприємства, на які не те що вплинути, а навіть передбачити появу яких було неможливо (так звані «чорні лебеді» Н.Н. Талеба).

Структурний підрозділ підприємства з економічної безпеки не лише є суб'єктом використання оцінок економічної безпеки, такі оцінки

становлять результат його діяльності. Тобто у структурному підрозділі підприємства з економічної безпеки перетинаються два взаємопов'язаних процеси: формування і використання оцінок.

З одного боку, в локалізації цих процесів в одному структурному підрозділі є деякі переваги, наприклад, концентрація інформації, її збір, оброблення, перевірка та форматування одними і тими ж співробітниками, що суттєво зменшує помилки через «інформаційний шум» та перешкоджає несанкціонованому витоку інформації для службового використання.

Але, з іншого боку, та ж сама локалізація створює підстави для зловживань посадових осіб, навмисного перекручування інформації, помилок у розрахунках через використання недостовірних даних або низьку професійну підготовку фахівців підрозділу підприємства з економічної безпеки.

Саме описані суперечності у діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки зумовили появу у сучасній економічній безпекології мікрорівня думки щодо необхідності розподілу компетенцій оцінювання та забезпечення економічної безпеки підприємства. Такі думки передбачають, що:

- спеціалізований структурний підрозділ підприємства має забезпечувати його економічну безпеку;
- оцінювання економічної безпеки підприємства і формування відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення має належати до компетенцій служби моніторингу та оцінювання діяльності підприємства.

У такому випадку до переваг, що традиційно виникають внаслідок розподілу праці (підвищення якості виконуваних робіт, зосередження на виконанні однотипних робіт та ін.), додаються такі як:

- відділення функції збору та оброблення інформації від функції ухвалення рішень у забезпеченні економічної безпеки;
- підвищення якості оцінювання завдяки відсутності необхідності штучно посилювати значимість діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки. Адже перекручування оцінок об'єктів економічної безпеки підприємства можуть вкрай негативно позначитися на якості управлінських рішень на підприємстві.

Оцінки економічної безпеки підприємства становлять інтерес і **для кредиторів підприємства**. Такі оцінки задовольняють інтерес кредиторів щодо погашення кредиторської заборгованості підприємства у майбутньому та її безризикового нарощення.

Схоже використання знаходять оцінки економічної безпеки підприємства і у **бізнес-партнерів підприємства**, яких, перш за все, ці-

кавлять спроможність підприємства виконувати свої зобов'язання своєчасно та повною мірою, можливість довготривалої співпраці, що певним чином визначає стан економічної безпеки підприємства. При її послабленні та необхідності організації захисту від реалізації загроз підприємство може надати перевагу задоволенню власних інтересів на шкоду інтересам бізнес-партнерів, наслідками чого можуть бути кредиторська заборгованість підприємства, зменшення його платоспроможності, порушення термінів постачання продукції (виконання робіт або надання послуг) тощо.

Інтерес *органів місцевої влади* до оцінок економічної безпеки підприємств регіону зумовлений впливом таких підприємств на економічну та соціальну (або соціально-економічну) безпеку регіону, зокрема формування й виконання його бюджету.

Органи місцевої влади оцінки економічної безпеки підприємства цікавлять у контексті його спроможності, як мінімум, виконувати зобов'язання перед регіональним бюджетом, зберігати робочі місця, своєчасно здійснювати розрахунки з бізнес-партнерами регіону, що у сукупності зумовлює відсутність передумов посилення соціально-економічної напруженості в регіоні: чим вище рівень економічної безпеки, тим вірогіднішою є зазначена спроможність підприємства.

Особливо важлива така спроможність для великих підприємств регіону, бюджетоутворювальних підприємств окремих міст та підприємств, що створюють соціальну інфраструктуру регіону (транспорт, виробництво продуктів харчування тощо). Проблеми економічної безпеки таких підприємств автоматично стають проблемами регіону (району або міста), наслідки її послаблення мають системний соціальний та економічний характер, й місцева влада стикнеться з ними. Високий рівень економічної безпеки підприємств надає підстави регіональним органам влади сподіватися ще й на співпрацю з підприємствами (особливо великими) у вирішенні важливих для регіону питань.

Інтерес *конкурентів* до оцінок економічної безпеки підприємства має «від'ємний знак». Якщо попередні суб'єкти використання оцінок економічної безпеки підприємства зацікавлені в їхній позитивності, то для конкурентів, навпаки, чим нижче такі оцінки, тим краще. Оцінки економічної безпеки підприємства надають можливість конкурентам крім отримання загального уявлення про умови діяльності підприємства визначити його «вузькі» місця, що, у свою чергу, допомагає їм сформулювати комплекс відповідних дій.

Отже, мотиви отримання оцінок економічної безпеки підприємства розглянутими суб'єктами різняться, так само як різняться і використання ними цих оцінок. В економічній безпекології мікрорівня суб'єктами

використання оцінок економічної безпеки підприємства є інсайдери (власники, керівництво та фахівці підприємства, структурний підрозділ з економічної безпеки) і аутсайдери (інвестори, кредитори, бізнес-партнери підприємства, органи місцевої влади, конкуренти) підприємства. Виділення окремих суб'єктів використання оцінок об'єктів економічної безпеки дозволяє конкретизувати їхні інформаційні потреби і забезпечити цільову орієнтацію оцінювання об'єктів економічної безпеки підприємства.

Зацікавленість суб'єктів використання інформації про економічну безпеку підприємства в її отриманні різна, у тому числі за часовими горизонтами, додатковою інформацією та характеристиками її надання.

Визначення суб'єктів використання інформації про економічну безпеку підприємства є підставою забезпечення цільового змісту оцінювання у економічній безпекології мікрорівня, гнучкості системи оцінювання та адресності оцінок.

Висновки та узагальнення

Оцінювання економічної безпеки підприємства здійснюється з використанням різних підходів. Підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства становить собою сукупність однотипних способів вимірювання економічної безпеки, інструментарій яких (прийоми, дії та операції) застосовується у заданій послідовності і базується на принципах порівняння та відношення. Результати інтерпретації отриманих оцінок виступають підставою прийняття рішень у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства.

Найпоширенішими підходами до оцінювання економічної безпеки підприємства є функціональний, індикаторний, експертний та матричний. Кожен з наявних підходів спрямований на отримання її узагальненого показника, форма якого є різною. Кожному з підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства властиві свої переваги і обмеження, але жоден з них не визнаний досконалішим порівняно з іншими. Внаслідок різної інструментальної бази та форми представлення оцінок економічної безпеки підприємства наявні підходи до оцінювання не конкурують між собою.

Оцінки економічної безпеки підприємства знаходять використання у різноманітних суб'єктів (власники, керівництво та фахівці підприємства, структурний підрозділ з економічної безпеки, інвестори, кредитори, бізнес-партнери підприємства, органи місцевої влади, конкуренти). Мотиви отримання оцінок економічної безпеки підприємства, міра їхнього

врахування у власній діяльності у різноманітних суб'єктів використання оцінок різняться. Зацікавленість суб'єктів використання інформації про економічну безпеку підприємства в її отриманні різна, у тому числі за часовими горизонтами, додатковою інформацією та характеристиками її надання.

Контрольні питання

1. Що собою становить підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства?
2. Які підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства є найпоширенішими?
3. У чому полягає зміст індикаторного підходу до оцінювання економічної безпеки підприємства?
4. Що собою становить індикатор економічної безпеки підприємства?
5. У чому полягає зміст функціонального підходу до оцінювання економічної безпеки підприємства?
6. Що собою становить функціональна підсистема при оцінюванні економічної безпеки підприємства за функціональним підходом?
7. Які функціональні підсистеми виділяють при оцінюванні економічної безпеки підприємства за функціональним підходом?
8. У чому полягають переваги та обмеження індикаторного підходу до оцінювання економічної безпеки підприємства?
9. У чому полягають переваги та обмеження функціонального підходу до оцінювання економічної безпеки підприємства?
10. Якими є особливості застосування матричного підходу до оцінювання економічної безпеки підприємства?
11. У чому причини обмеженого застосування експертного підходу до оцінювання економічної безпеки підприємства?
12. При прийнятті яких управлінських рішень мають знайти використання оцінки економічної безпеки підприємства?
13. Хто є основними суб'єктами використання оцінок економічної безпеки підприємства?
14. У чому полягають основні мотиви зацікавленості суб'єктів використання оцінок економічної безпеки підприємства?
15. За якими критеріями доцільно вибирати підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства?

Практичні завдання

1. Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «АГРО-КА», середнє за розміром підприємство, вирощує на власній та орендованій землі сільськогосподарські культури, займається рослинництвом і виробляє продукцію тваринництва. У районі, де знаходиться підприємство, функціонує велика кількість сільськогосподарських підприємств. Частка «АГРО-КА» на регіональному ринку незначна. Проте підприємство розвивається, його чистий прибуток вже кілька років неухильно збільшується, значно збільшилося за останній рік власне майно підприємства.

Надайте відповіді на запитання:

Якщо вибрати для оцінювання економічної безпеки підприємства функціональний підхід, то які функціональні підсистеми та первинні показники Ви вважаєте за доцільне використати в оцінюванні?

Якщо вибрати для оцінювання економічної безпеки підприємства індикаторний підхід, то які індикатори Ви пропонуєте використати?

Якщо вибрати для оцінювання економічної безпеки підприємства матричний підхід, то за якими парними показниками доцільно побудувати кілька оцінних матриць?

2. Для оцінювання економічної безпеки керівництво підприємства запросило експертів з консалтингової фірми. При обговоренні отриманих оцінок економічної безпеки підприємства керівник служби економічної безпеки не погодився з ними, мотивуючи своє непогодження використанням експертами експертного методу, незнанням експертами багатьох тонкощів внутрішнього середовища підприємства та відносин з суб'єктами зовнішнього середовища. Чи мав рацію керівник служби економічної безпеки? Незалежно від того, згодні Ви з ним або ні, обґрунтуйте свою відповідь.

3. Для оцінювання економічної безпеки підприємства вибрано функціональний підхід. За вибраними функціональними підсистемами планується використання таких показників: фінансова підсистема (обсяг прибутку, вартість основних засобів, дебіторська та кредиторська заборгованості), маркетингова підсистема (обсяг продажів, обсяг продажів постійним споживачам, витрати на рекламну діяльність), кадрова підсистема (чисельність працюючих, чисельність управлінських працівників, середній стаж роботи на підприємстві), виробнича підсистема (обсяг виробництва, запаси виробленої продукції на складі, витрати на виробництво продукції).

Надайте відповіді на запитання:

Наскільки повно та правильно сформований набір показників за вибраними функціональними підсистемами підприємства?

Чи достатня кількість показників за кожною функціональною підсистемою?

Чи правильно вибрано показники?

Використана література

Адаменко Т. М. Система економічної безпеки підприємства за Δ -підходом: принципний підхід // Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. 28-29 березня 2014 р. Черкаси : ЧНУ ім. Богдана Хмельницького, 2014. С. 7-11.

Буколова В. В. Індикаторний підхід в оцінюванні в економічній безпекології: проблеми застосування. *Бизнес Інформ.* 2017. № 7. С. 36-42.

Вахлакова В. В. Функціональне призначення оцінювання в економічній безпекології мікрорівня. В кн.: *Інноваційна діяльність та економічна безпека підприємств: монографія / за заг. ред. Л. М. Савчук та Д. Фіц.* Дніпро: Пороги, 2017. С. 281-289.

Козаченко Г. В. Естиметологічний аспект в економічній безпекології / Г. В. Козаченко // *Проблеми економіки.* 2016. № 1. С. 167-173.

Козаченко Г. В., Вахлакова В. В. Об'єкти та підходи в оцінюванні економічної безпеки підприємства як основні елементи оцінної системи. В кн.: *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: монографія; в 3-х т. Т. 1 / за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко.* Полтава : ПолтНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2016. С. 185-208.

Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С. Оцінювання економічної безпеки підприємства: аналіз основних підходів. В кн.: *Менеджмент безпеки держави, регіону, підприємства: проблеми і виклики сьогодення: монографія / за заг. ред. З. Б. Живко, І. Г. Бабець.* Львів : Ліга-Прес, 2015. С. 238-251.

Кравченко М. В. Вплив тіньової економіки на економічну безпеку регіону: дис. канд. ек. наук. 21.04.01 — Економічна безпека держави. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2013. 234 с.

Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджені Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 29.10.2013 N 1277. URL : http://cct.com.ua/2013/29.10.2013_1277.htm

Росошанська О. В. Оцінювання економічної безпеки інноваційних проектно орієнтованих підприємств: монографія. Северодонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2015. 350 с.

Тінізація економіки в Україні: причини та напрями подолання: монографія / Погорелов Ю. С., Рудніченко Є. М., Онищенко С. В., Кравченко М. В., Лапінський І. Е.; за заг. ред. В. О. Онищенка та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2016. 324 с.

Управління фінансово-економічною безпекою: підручник / Г. В. Козаченко, С.В. Онищенко, Т.М. Завора; за заг. ред. В.О. Онищенка та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 521 с.

Рекомендована література

Управління фінансово-економічною безпекою: підручник / Г. В. Козаченко, С.В. Онищенко, Т.М. Завора; за заг. ред. В.О. Онищенка та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 521 с.

РОЗДІЛ 4

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 13

Безпекозабезпечувальна діяльність підприємства

- 13.1. Безпекозабезпечувальна діяльність підприємства: зміст, особливості та умови здійснення
- 13.2. Компетенції структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки
- 13.3. Структура підрозділу підприємства з економічної безпеки
- 13.4. Регламент діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки
- 13.5. Оцінювання результативності та ефективності діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки

Ключові терміни та поняття: безпекозабезпечувальна діяльність підприємства, способи безпекозабезпечувальної діяльності підприємства, очевидні та приховані витрати безпекозабезпечувальної діяльності підприємства, компетенції структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки, виняткові та спільні компетенції, організаційна структура підрозділу, штатний розклад, Регламент діяльності.

За результатами вивчення теми студент має:

- ЗНАТИ** ▶ Зміст безпекозабезпечувальної діяльності підприємства, її мету та завдання
- ▶ Способи безпекозабезпечувальної діяльності підприємства
 - ▶ Виняткові та спільні компетенції структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки
 - ▶ Правила складання штатного розкладу структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки

- ВМІТИ** ▶ Вибрати спосіб безпекозабезпечувальної діяльності підприємства відповідно до характеру загрози та ймовірності її реалізації
- ▶ Скласти Регламент діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки
 - ▶ Скласти посадові інструкції працівників структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки
 - ▶ Скласти штатний розклад структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки
 - ▶ Визначити організаційну структуру підрозділу підприємства з економічної безпеки

13.1. Безпекозабезпечувальна діяльність підприємства: зміст, особливості та умови здійснення

Убезпечення діяльності підприємства, досягнення прийняттого рівня економічної безпеки підприємства не досягається само по собі. Для цього підприємство має поряд з такими видами діяльності як маркетингова, виробнича, фінансова, інноваційна тощо здійснювати безпекозабезпечувальну діяльність.

У загальному сенсі *діяльність* — це здійснення сукупності цілеспрямованих дій, що приводить до отримання відповідного заданого результату.

Безпекозабезпечувальна діяльність підприємства — це здійснення сукупності цілеспрямованих дій, метою яких є забезпечення прийняттого рівня економічної безпеки підприємства.

Як і будь-який вид діяльності підприємства безпекозабезпечувальна діяльність:

- здійснюється з певною метою, досягнення якої характеризує її результативність;
- має предмет діяльності;
- має суб'єкт діяльності.

Предмет безпекозабезпечувальної діяльності розкривається у сукупності її завдань, до яких належать:

- оцінювання економічної безпеки підприємства;
- відстеження появи та розвитку загроз діяльності підприємства, оцінювання ймовірності їхньої реалізації;
- оцінювання наслідків можливої реалізації загроз діяльності підприємства;
- оцінювання витрат підприємства на протидію реалізації загроз його діяльності та подолання наслідків реалізації загроз;

- розроблення рекомендацій за результатами оцінювання (економічної безпеки підприємства, появи та розвитку загроз діяльності підприємства, ймовірності їхньої реалізації, наслідків можливої реалізації загроз, витрат підприємства на протидію реалізації загроз та подолання її наслідків), в яких містяться пропоновані дії та заходи підприємства щодо убезпечення його діяльності;

- координація дій учасників безпекозабезпечувальної діяльності на підприємстві та поза його межами.

Безпекозабезпечувальна діяльність підприємства є складною внаслідок пов'язаності зі всіма економічними та управлінськими процесами, що складають діяльність підприємства.

У безпекозабезпечувальній діяльності підприємства акумульовано велику кількість дій найрізноманітнішого характеру. Адже відомі загрози діяльності підприємства (дії конкурентів, опортуністична поведінка постачальників, втрата комерційної таємниці тощо) еволюціонують і змінюються (за ознаками, наслідками реалізації, діями підприємства у відповідь тощо) як в результаті зміни загальної економічної ситуації, так і позитивних наслідків змін в діяльності підприємства.

Для ведення безпекозабезпечувальної діяльності підприємства потрібний управлінський інструментарій, до складу якого входять:

- система економічної безпеки підприємства, в якій сконцентровано аналітичну та рекомендаційну інформацію щодо загроз діяльності підприємства (наприклад, заходи різноманітного характеру щодо захисту окремих об'єктів та діяльності підприємства загалом);

- способи захисту діяльності підприємства.

Спосіб захисту — це система цілескерованих дій різноманітного характеру, які виконуються у певній послідовності у відповідь на реалізацію реальної загрози діяльності підприємства або на можливість реалізації потенційної загрози.

Використання будь-якого способу захисту діяльності підприємства передбачає внесення змін до діяльності та стану підприємства, його окремих елементів та процесів для того, щоб попередити або нівелювати зміни негативного характеру, які може спричинити (спричиняє) реалізація загроз діяльності підприємства, тобто для того, щоб убезпечити стан та діяльність підприємства від загроз.

Способи захисту діяльності підприємства численні та різні за змістом дій та їхніми учасниками. Тому способи захисту діяльності підприємства доцільно поєднати у групи (рис. 13.1).

Юридичні способи захисту призначені для захисту законних прав підприємства та його працівників у стосунках з державою, юридичними та фізичними особами в адміністративному, кримінальному та цивільному

правових полях. З використанням юридичних способів легше захищати права власності підприємства, що мають документарну форму та вартість, яка відображається у бухгалтерських документах підприємства: торгові марки, ліцензії, патенти, копірайти, контракти, технічне та програмне забезпечення, виробничі, інформаційні технології та технології управління — так звані кодифіковані знання підприємства.



Рисунок 13.1 — Групи способів захисту діяльності підприємства

Якщо підприємство додасть значні зусилля для захисту об'єктів безпеки, які мають документарну форму та вартість, що відображається у бухгалтерських документах підприємства, то це, з одного боку, дозволить, дійсно, захистити такі об'єкти, але, з іншого боку, веде до зростання транзакційних витрат підприємства і, відповідно, до збільшення його загальних витрат.

Транзакційні витрати підприємства — це витрати та втрати підприємства, які виникають у процесі взаємодії та координації його діяльності із суб'єктами бізнес-середовища (контрагенти, держава, суб'єкти ринкової та соціальної інфраструктури) з приводу визнання на ринку результатів діяльності підприємства (обмін продукції), захисту його прав власності та примусу до дотримання наявних правил обміну та захисту.

Особливо збільшуються транзакційні витрати на убезпечення діяльності підприємства, якщо воно працює в такій організаційно-правовій формі як акціонерне товариство. Адже у витратах на управління капіталом акціонерного товариства доволі значною є частка витрат на захист прав акціонерів, на запобігання різноманітним діям рейдерського характеру.

Для результативного використання юридичних способів на підприємстві мають працювати досвідчені юристи та фахівці із захисту інтелектуальної власності. З використанням юридичних способів значно складніше захищати об'єкти захисту, що не мають документарної форми та відображеної у бухгалтерських документах підприємства вартості (так звані некодифіковані знання та можливості підприємства).

Некодифіковані знання підприємства — це знання, що не мають документарної форми. До них належать особисті знання працівників,

їхній досвід, навички, вміння, здібності та творчі здатності, відносини з клієнтами (клієнтела), корпоративна культура (переконавання, способи мислення, моральні цінності, лояльність персоналу, традиції, правила поведінки), якість менеджменту.

Економічні способи використовуються у захисті економічних інтересів підприємства у взаєминах з державою, фізичними та юридичними особами при оформленні різноманітних угод щодо постачання, реалізації продукції, інвестицій, платежів тощо. Економічні способи захисту передбачають також мотивування персоналу використовувати його знання, досвід, вміння, здатності на користь підприємства, підвищення лояльності персоналу, запобігання витоку інформації з обмеженим доступом на сторону через протиправні або неетичні дії персоналу.

Технологічні способи захисту забезпечують захист унікальності продукту чи послуги підприємства.

Інформаційні способи захисту використовуються у запобіганні несанкціонованого витоку інформації з підприємства.

Організаційні способи захисту передбачають відпрацьовування процедур і режимів, що виключають нанесення збитку підприємству через дезорганізацію виробництва, праці та управління.

Громадські способи захисту передбачають привертання уваги громадськості у випадках, коли у значному масштабі порушуються права підприємства на начебто законних підставах, що доволі часто зустрічається у рейдерських атаках на підприємство. Як правило, для привертання уваги громадськості використовуються засоби масової інформації, у тому числі соціальні мережі.

Психологічні способи захисту використовуються, як правило, у попередженні реалізації загроз, що зародилися всередині підприємства через дії персоналу (конфлікти, боротьба за неформальне лідерство, опортуністична поведінка персоналу та ін.). Використання психологічних способів захисту спрямовано на забезпечення задоволеності роботою працівників підприємства, особливо тих, що є дуже цінними (цінність працівників визначається величиною втрат та збитків підприємства, якщо такі працівники звільняться з підприємства).

Способи захисту діяльності підприємства різняться за:

- метою внесення змін до діяльності підприємства;
- характером змін, що вносяться;
- локалізацією, масштабом та очікуваними наслідками змін, що вносяться.

Спосіб захисту діяльності підприємства має відповідати вимогам, що надано на рис. 13.2.

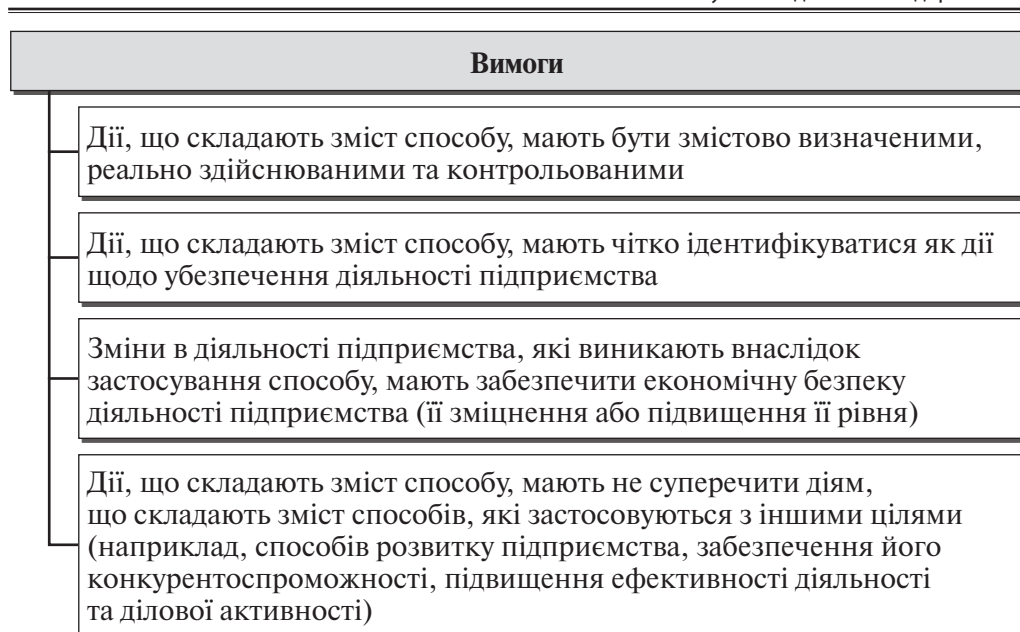


Рисунок 13.2 — Вимоги до способів захисту діяльності підприємства

Інтенсивність застосування способу захисту діяльності підприємства залежить від ймовірності реалізації загроз діяльності підприємства: чим вище ця ймовірність, чим більш масштабними є наслідки реалізації загрози, тим частіше має застосовуватися вибраний спосіб, а іноді і кілька способів одночасно.

Застосування переважної більшості способів захисту діяльності підприємства пов'язано не лише з визначенням дій та послідовності їхнього виконання, що становить зміст способу, а й *витратами підприємства на використання способу*.

Використання юридичних способів захисту діяльності підприємства полегшується наявністю документарної форми об'єктів захисту. Проте всі дії, які виконуються для документарного оформлення прав на об'єкти захисту, супроводжуються процесом формування відповідних витрат — трансакційних. Адже оформлення документів, які засвідчують права підприємства на торгові марки, ліцензії, патенти, копірайти, контракти, технічне та програмне забезпечення, різноманітні технології, потребує відповідних витрат.

Використання економічних та психологічних способів захисту діяльності підприємства також пов'язане із зростанням витрат підприємства — на:

- підвищення заробітної плати працівникам, що є власниками чітких компетенцій (унікальних некодифікованих знань підприємства);

- створення умов діяльності працівників, що передбачає придбання необхідного обладнання, створення інформації, програмного забезпечення та ін.;

- задоволення професійних потреб працівників;
- підвищення кваліфікації працівників підприємства.

Використання економічних та психологічних способів захисту діяльності підприємства передбачає не лише поточні витрати, а й інвестування у так званий гуманітарний капітал (відомий ще під назвою «інвестиції в персонал»).

Інвестиції у гуманітарний капітал (частина нематеріальних інвестицій підприємства) — це кошти, що спрямовуються на матеріальне заохочення або матеріальну допомогу персоналу підприємства, навчання і підвищення його кваліфікації, на проведення соціальних заходів для персоналу (наприклад, оплата за рахунок коштів підприємства обідів для персоналу, витрат на транспортні засоби, житла та ін.).

Витрати на застосування способів безпекозабезпечувальної діяльності підприємства поділяються на очевидні та приховані.

Очевидними витратами на застосування способів безпекозабезпечувальної діяльності є такі, які безпосередньо пов'язані зі здійсненням безпекозабезпечувальної діяльності підприємства. До таких, наприклад, належать:

- витрати на оформлення документів, що свідчать про права власності підприємства (на торгові марки, ліцензії, патенти, копірайти, контракти, технічне та програмне забезпечення);
- витрати на захист прав власності підприємства;
- витрати на збір, оброблення та форматування інформації для аналізу загроз діяльності підприємства, їхнього розвитку та оцінювання ймовірності реалізації;
- витрати на утримання структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки.

Неочевидними є витрати, які на поверхні економічної діяльності підприємства здаються такими, що безпосередньо не пов'язані із захистом діяльності підприємства. Такими, наприклад, на перший погляд здаються:

- витрати на утримання юридичного відділу підприємства;
- витрати на заробітну плату працівників бухгалтерії, що займаються обліком дебіторської заборгованості.

Отже, будь-які дії, що здійснюються на підприємстві для захисту діяльності підприємства, обов'язково потребують витрат певних видів ресурсів (переважно, фінансових).

Зведення безпекозабезпечувальної діяльності підприємства лише до використання способів захисту означає значне спрощення змісту цієї

діяльності. Крім цього, у межах безпекозабезпечувальної діяльності підприємства необхідно:

- підготувати фахівців структурних підрозділів підприємства до використання способів захисту — ознайомити зі змістом дій, вимог до їхнього виконання, визначити очікувані результати кожного зі структурних підрозділів підприємства. Адже якщо способи захисту діяльності підприємства будуть використовувати лише працівники структурного підрозділу з економічної безпеки, то навряд чи вдасться досягти прийняттого рівня економічної безпеки;

- ухвалювати різноманітні управлінські рішення з урахуванням їхнього впливу на економічну безпеку. Будь-яке рішення має ухвалюватися не лише за економічними критеріями, але й за критерієм економічної безпеки. Врахування економічної безпеки при ухваленні управлінських рішень дозволяє трансформувати убезпечення діяльності підприємства з дискретного процесу (як реакції підприємства на різноманітні загрози) у безперервний;

- сприяти переходу працівників підприємства на безпекове мислення. Адже жодні організаційні зміни в діяльності підприємства неможливі без відповідних змін у свідомості керівників та фахівців підприємства. Без таких змін застосування способів з убезпечення діяльності підприємства матиме формальний характер, не зачепивши головного — визнання визначальною цінністю підприємства його економічну безпеку.

Суб'єктом безпекозабезпечувальної діяльності підприємства є структурний підрозділ підприємства з економічної безпеки.

13.2. Компетенції структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки

Компетенція (від лат. *competentia*, від *competere* — «відповідаю, підходжу») — це сукупність завдань, повноважень, прав та обов'язків посадової особи, які визначено відповідними документами.

У загальному сенсі поняття «компетенція» містить такі елементи:

- предмети підпорядкування (коло об'єктів, явищ, дій, процесів, рішень, на які розповсюджуються повноваження структурного підрозділу);
- права і обов'язки керівника та фахівців структурного підрозділу, відповідальність за виконання покладених функцій.

Компетенції структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки — це сукупність прав, обов'язків та повноважень, наданих його працівникам керівництвом підприємства для здійснення безпекозабезпечувальної діяльності.

Компетенції структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки закріплено у відповідному внутрішньокорпоративному документі — *Регламенті діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки*.

Такий внутрішньокорпоративний документ може мати й іншу назву, наприклад, Положення про діяльність структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки або Стандарт діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки.

Компетенції структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки визначаються функціями системи економічної безпеки підприємства (сукупність специфічних однорідних напрямів діяльності або робіт).

Саме функції системи економічної безпеки підприємства визначають компетенції (повноваження, права та обов'язки) структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки.

Виконувати роботи відповідно до визначених компетенцій структурного підрозділу з економічної безпеки встановлюють відповідальність його аналітиків та фахівців з економічної безпеки.

Компетенції структурного підрозділу з економічної безпеки мають змінний характер, тобто вони не встановлюються раз і назавжди, а можуть змінюватися залежно від трансформації системи економічної безпеки підприємства.

Призначення компетенцій структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки показано на рис. 13.3.

Компетенцій структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки поділяються на спільні та виняткові.

Особливістю структурного підрозділу з економічної безпеки порівняно з іншими структурними підрозділами підприємства є повна інформованість про стан економічної безпеки, потенційні та реальні загрози, ймовірність їхньої реалізації, достатність способів убезпечення діяльності підприємства тощо. Тому структурні підрозділи підприємства мають залежно від компетенцій структурного підрозділу з економічної безпеки беззаперечно або за розпорядженням керівництва виконувати його рекомендації з питань убезпечення підприємства від загроз та забезпечення його економічної безпеки.

Виняткові компетенції структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки визначають ті дії, які має виконувати саме цей підрозділ. Виняткові компетенції відображають специфіку діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки, залежать від особливостей діяльності підприємства та розробленої на підприємстві системи економічної безпеки.

У загальному вигляді *виняткові компетенції* структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки надано на рис. 13.4.

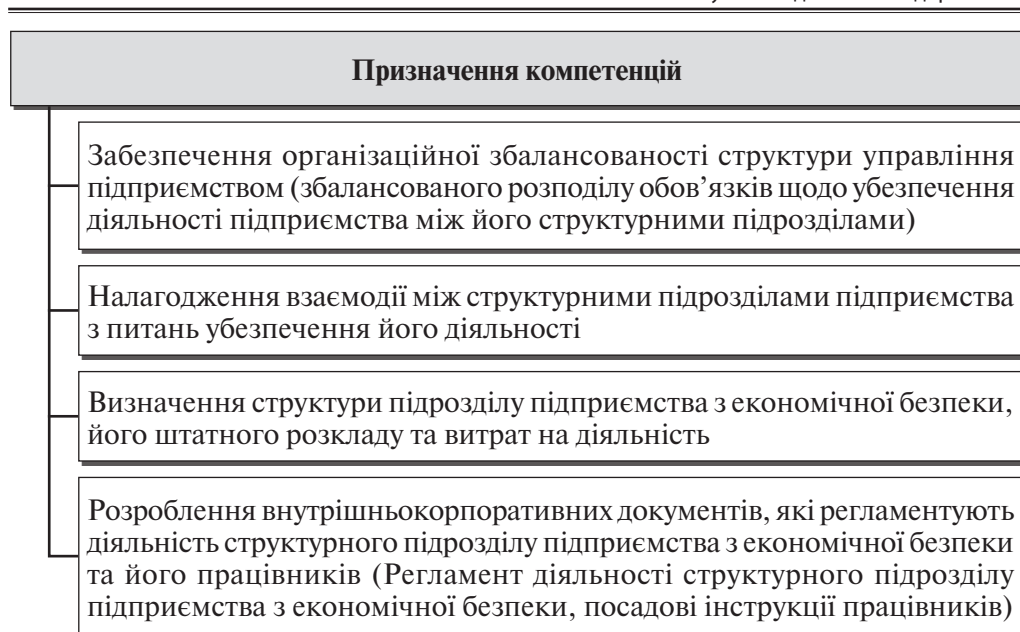


Рисунок 13.3 — Призначення компетенцій структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки

Виняткові компетенції структурного підрозділу з економічної безпеки вирішальною мірою залежать від того, який статус має система економічної безпеки на конкретному підприємстві — статус підсистеми системи управління або надсистеми (табл. 13.1). Чіткі компетенції структурного підрозділу з економічної безпеки дозволяють уникати конфліктів з керівниками та фахівцями інших структурних підрозділів та підприємства в цілому.

Спільні компетенції структурних підрозділів підприємства щодо забезпечення його діяльності становлять собою сукупність дій, що визначено структурним підрозділом з економічної безпеки, узгоджено з керівництвом (власниками) підприємства та прийнято до виконання.

У загальному вигляді **спільні компетенції** структурних підрозділів підприємства щодо забезпечення його діяльності надано на рис. 13.5.

Визначення компетенцій структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки спрямовано, перш за все, на сприяння **збалансованості організаційної структури управління підприємством**.

Організаційна збалансованість забезпечується рівномірним розподілом компетенцій між структурними підрозділами підприємства та налагодженням взаємодії між ними, оскільки ефективність ухвалення і виконання рішень в управлінні підприємством багато у чому залежить від рівня взаємодії структурних підрозділів.

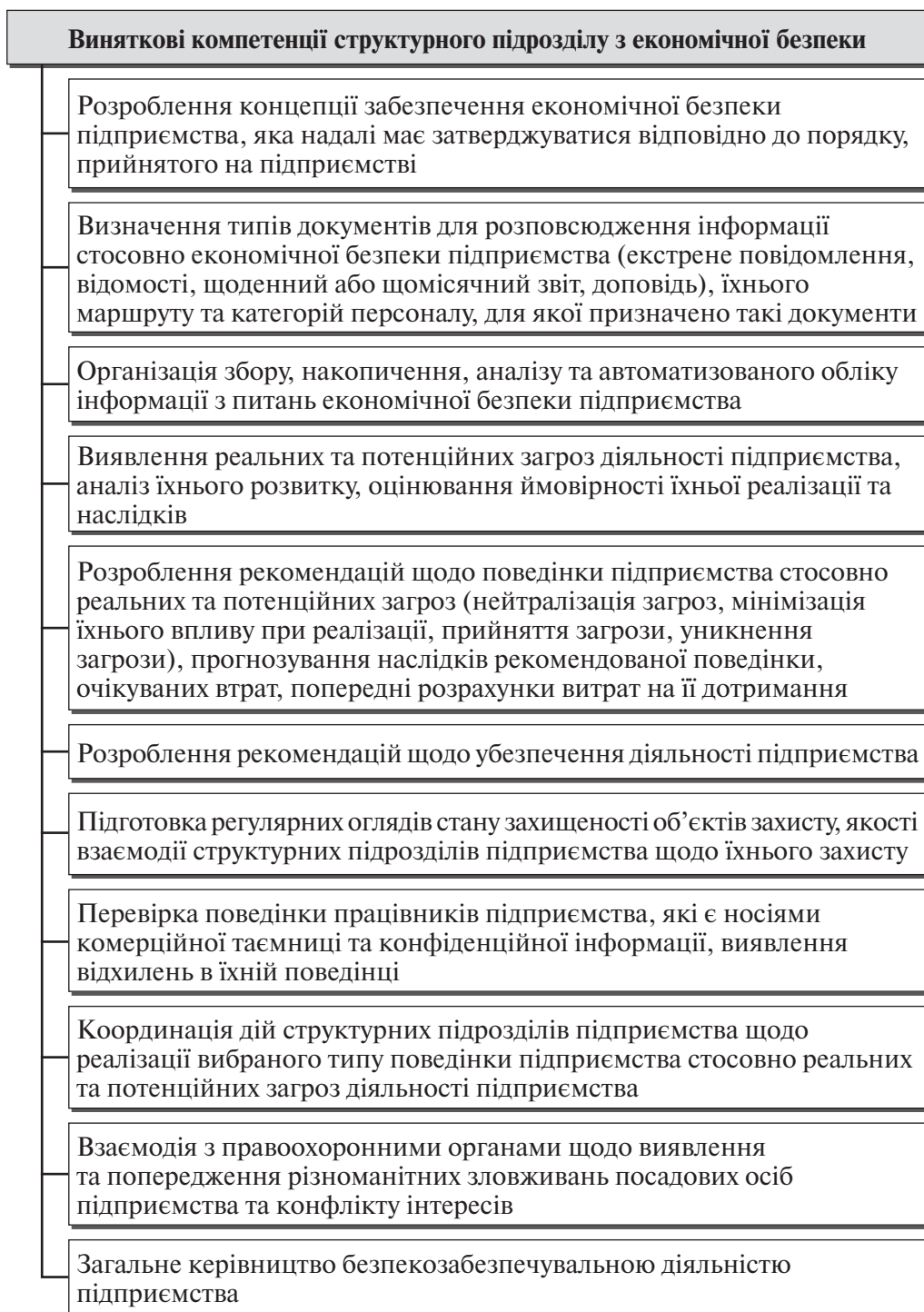


Рисунок 13.4 — Вияткові компетенції структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки

Таблиця 13.1 — Виняткові компетенції структурного підрозділу з економічної безпеки, який об'єктивізує систему економічної безпеки як надсистему та як підсистему системи управління підприємством

Виняткові компетенції структурного підрозділу з економічної безпеки, який об'єктивізує систему економічної безпеки зі статусом надсистеми	Виняткові компетенції структурного підрозділу з економічної безпеки, який об'єктивізує систему економічної безпеки зі статусом підсистеми
1	2
<p>Розроблення концепції забезпечення економічної безпеки підприємства</p> <p>Визначення сфер моніторингу структурних підрозділів підприємства, затвердження типів документів для розповсюдження інформації, їхнього маршруту та категорій персоналу, для якої призначено документи</p> <p>Організація збору, накопичення, аналізу та автоматизованого обліку інформації з питань економічної безпеки підприємства</p> <p>Виявлення реальних та потенційних загроз діяльності підприємства, аналіз розвитку загроз, оцінювання ймовірності їхньої реалізації та наслідків</p> <p>Розроблення рекомендацій щодо типу поведінки підприємства стосовно реальних та потенційних загроз діяльності підприємства, прогнозування наслідків реалізації рекомендованого типу поведінки, очікуваних втрат та надбань, попередні розрахунки витрат на її реалізацію</p> <p>Розроблення рекомендацій щодо забезпечення діяльності підприємства</p> <p>Підготовка регулярних оглядів стану захищеності діяльності підприємства, якості взаємодії структурних підрозділів підприємства щодо її захисту</p> <p>Координація дій структурних підрозділів підприємства щодо реалізації вибраного типу поведінки підприємства стосовно реальних та потенційних загроз діяльності підприємства</p>	<p>Підготовка пропозицій до концепції забезпечення економічної безпеки підприємства</p> <p>Визначення сфер моніторингу структурних підрозділів підприємства, типів документів для розповсюдження інформації та їхнього маршруту</p> <p>Організація збору, накопичення, аналізу та автоматизованого обліку інформації з питань економічної безпеки підприємства</p> <p>Виявлення реальних та потенційних загроз діяльності підприємства, аналіз розвитку загроз, оцінювання ймовірності їхньої реалізації та наслідків</p> <p>Розроблення рекомендацій щодо забезпечення діяльності підприємства</p> <p>Розроблення рекомендацій щодо типу поведінки підприємства стосовно реальних та потенційних загроз діяльності підприємства, прогнозування наслідків реалізації рекомендованого типу поведінки, очікуваних втрат та надбань, попередні розрахунки витрат на її реалізацію</p> <p>Підготовка регулярних оглядів стану захищеності діяльності підприємства, якості взаємодії структурних підрозділів підприємства щодо її захисту</p> <p>Участь спільно з іншими структурними підрозділами у реалізації рекомендацій щодо забезпечення діяльності підприємства</p>

1	2
<p>Організація та координація діяльності структурних підрозділів щодо захисту діяльності підприємства</p> <p>Перевірка поведінки працівників підприємства, які є носіями комерційної таємниці та конфіденційної інформації, виявлення відхилень в їхній поведінці</p> <p>Взаємодія з правоохоронними органами щодо виявлення та попередження різного роду зловживань посадовими особами підприємства</p> <p>Визначення вимог до організації роботи щодо убезпечення діяльності підприємства</p> <p>Організація безпекоорієнтованого управління та безпекозабезпечувальної діяльності підприємства</p> <p>Визначення структури підрозділу з економічної безпеки підприємства, розроблення посадових інструкцій її фахівців</p> <p>Встановлення фактів порушення Регламенту діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки та визначення міри відповідальності за допущені порушення</p> <p>Підготовка та затвердження регламентуючих документів щодо безпекозабезпечувальної діяльності підприємства</p> <p>Контроль діяльності структурних підрозділів щодо захисту діяльності підприємства</p> <p>Аудит безпекозабезпечувальної діяльності, зокрема при виявленні стійкої тенденції до зниження рівня економічної безпеки</p> <p>Доведення результатів контролю безпекозабезпечувальної діяльності, її результативності та ефективності до відома власників підприємства</p>	<p>Координація діяльності структурних підрозділів щодо захисту діяльності підприємства</p> <p>Перевірка за дорученням керівництва підприємства поведінки працівників, які є носіями комерційної таємниці та конфіденційної інформації, виявлення відхилень в їхній поведінці</p> <p>Взаємодія за дорученням керівництва з правоохоронними органами щодо виявлення та попередження різного роду зловживань посадовими особами підприємства</p> <p>Підготовка пропозицій щодо вимог до організації роботи щодо убезпечення діяльності підприємства</p> <p>Участь у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства</p> <p>Розроблення пропозицій щодо структури структурного підрозділу з економічної безпеки підприємства та посадових інструкцій її фахівців</p> <p>Попереднє виявлення порушень Регламенту діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки, надання інформації про допущені порушення та відповідальних осіб керівництву підприємства. Попередні розрахунки величини втрат підприємства від отриманого збитку через порушення Регламенту</p> <p>Надання пропозицій щодо регламентуючих документів з питань безпекозабезпечувальної діяльності підприємства</p> <p>Співпраця та взаємодія зі структурними підрозділами щодо захисту діяльності підприємства</p> <p>Участь за дорученням керівництва в аудиті безпекозабезпечувальної діяльності</p> <p>Участь у визначенні результатів контролю безпекозабезпечувальної діяльності, її результативності та ефективності</p>

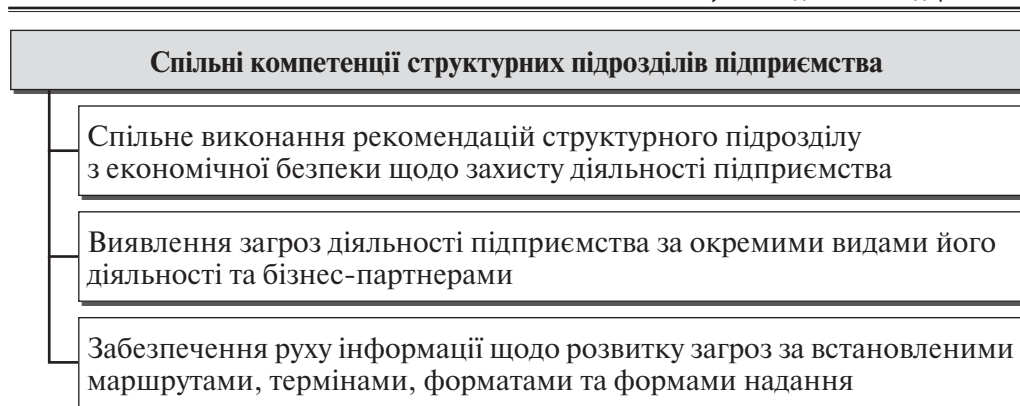


Рисунок 13.5 — Спільні компетенції структурних підрозділів підприємства щодо забезпечення його діяльності

Низький рівень організаційної збалансованості, з одного боку, є наслідком дезорганізації управління підприємством, а, з іншого, породжує її. Важливість чіткого визначення компетенцій структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки впливає з подальшого прескриптивного характеру його взаємодії з керівництвом підприємства та іншими структурними підрозділами (*прескриптивний* — такий, що визначає необхідну поведінку у взаємодії, встановлює правила поведінки).

Діяльність структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки є структурованою (рис. 13.6), тобто такою, в якій чітко виділені групи дій або окремі дії, що мають виконувати аналітики та фахівці з економічної безпеки.

Результати структуризації діяльності підрозділу підприємства з економічної безпеки слугують підставою:

- розроблення посадових інструкцій для працівників структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки;
- розроблення Регламенту діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки.

Надана на рис. 13.6 структуризація діяльності підрозділу з економічної безпеки підприємства особливо актуальна для великих підприємств, де існують значні інформаційні потоки, які підлягають контролю фахівцями підрозділу. На великих підприємствах без автоматизованого документообігу та спеціальних систем моніторингу забезпечити оперативність такого контролю досить складно.

Структурний підрозділ з економічної безпеки лише здійснює нагляд за операційною діяльністю підприємства і не підмінює функції інших структурних підрозділів. Тому необхідна дієва система прийняття управлінських рішень керівництвом (власниками) щодо виконання рекомендацій структурного підрозділу з економічної безпеки, їхнього корегування або відхилення цих рекомендацій щодо забезпечення діяльності підприємства.

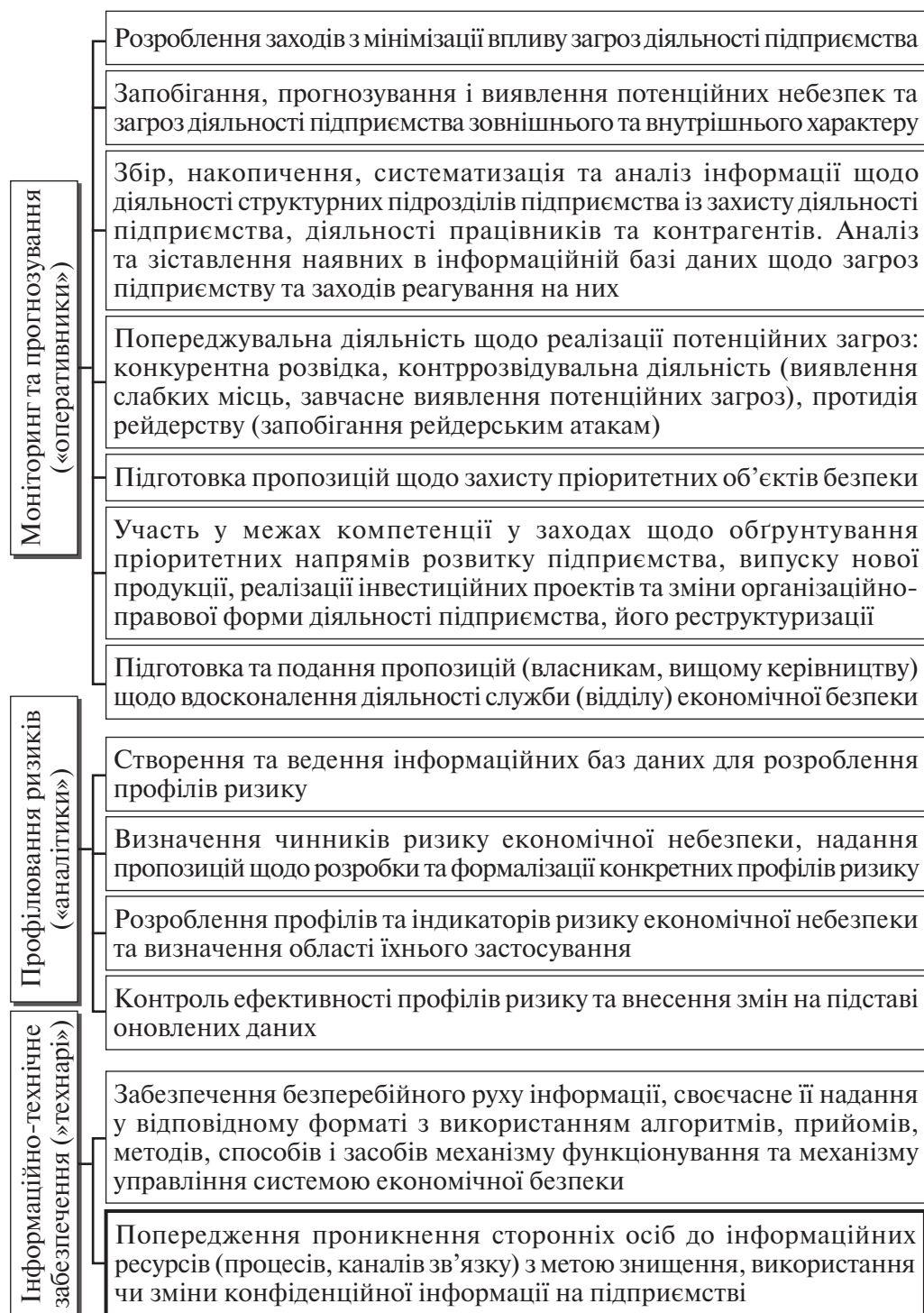


Рисунок 13.6 — Структурування діяльності підрозділу підприємства з економічної безпеки

13.3. Структура підрозділу підприємства з економічної безпеки

Структура підрозділу з економічної безпеки підприємства — це внутрішній устрій підрозділу, який характеризує розподіл повноважень, відповідальності та завдань між працівниками (групами працівників) підрозділу, їхню підпорядкованість та взаємодію.

Структура підрозділу з економічної безпеки підприємства визначається такими чинниками:

- розмір підприємства;
- функції системи економічної безпеки підприємства;
- чисельність працівників;
- критерій розподілу завдань між працівниками;
- фінансові можливості підприємства.

Для розподілу завдань між працівниками структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки можна використовувати такі критерії (табл. 13.2).

Таблиця 13.2 — Критерії розподілу завдань між працівниками структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки

Критерій	Розподіл завдань
За об'єктами захисту	Кожен з працівників підрозділу відповідає за перебування у безпеці найважливіших об'єктів захисту (певні категорії працівників, види матеріальних цінностей, нематеріальних активів тощо)
За видами загроз діяльності підприємства	Кожен з працівників підрозділу займається конкретним видом загроз діяльності підприємства: спостерігає розвиток та ймовірність реалізації загрози, розробляє та надає до розгляду рекомендації щодо подолання загрози або уникнення її
За функціями системи економічної безпеки підприємства	Працівник підрозділу (або група працівників) виконують роботи та дії, що складають зміст конкретної функції системи економічної безпеки підприємства (моніторинг, аналітична функція тощо).

Визначення робіт та дій працівників структурного підрозділу з економічної безпеки підприємства, масштабу та періодичності їхнього виконання слугують підставою для розрахунку чисельності працівників структурного підрозділу.

На малому підприємстві забезпеченням його діяльності може займатися або його власник, або один з працівників у постійній взаємодії з фахівцями інших підрозділів.

Разом зі зростанням розміру підприємства збільшується і чисельність персоналу структурного підрозділу з економічної безпеки. Наприклад, на середньому підприємстві з кількома сотнями працівників чисельність такого підрозділу може коливатися від 5 до 9 осіб.

У розподілі завдань між працівниками структурного підрозділу з економічної безпеки підприємства важливо *уникати дублювання обов'язків*, адже дублювання обов'язків збільшує чисельність працівників і, відповідно, витрати на утримання підрозділу, «розмиває» відповідальність працівників, що загрожує зривом у виконанні робіт та дій.

З іншого боку, будь-яка система (а структурний підрозділ з економічної безпеки є системою) функціонує стійкіше, якщо її елементи певним чином дублюються.

Окремо слід зазначити на підбір працівників структурного підрозділу з економічної безпеки підприємства. До традиційних тут додаються додаткові вимоги, які попереджують залучення некомпетентних працівників до здійснення безпекозабезпечувальної діяльності (рис. 13.7).

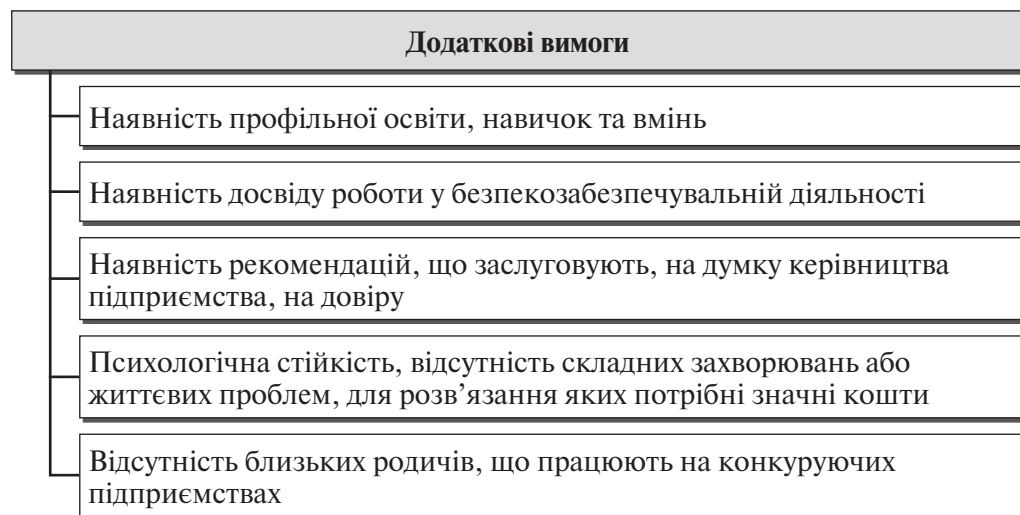


Рисунок 13.7 — Додаткові вимоги до працівників структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки (на додаток до традиційних)

Компетентність працівника — це його обізнаність, знання та досвід, які використовуються при виконанні ним посадових обов'язків, ставлення працівника до їхнього виконання.

Приклад організаційної структури підрозділу з економічної безпеки для середнього за розміром підприємства надано на рис. 13.8. Компетенції працівників структурного підрозділу з економічної безпеки для такого підприємства надано у табл. 13.3.

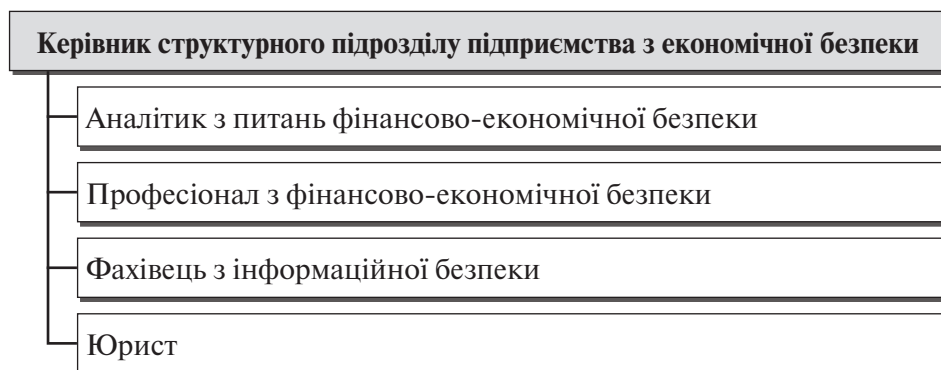


Рисунок 13.8 — Приклад організаційної структури підрозділу підприємства середнього розміру з економічної безпеки

Керівник структурного підрозділу з економічної безпеки у наведеному прикладі безпосередньо здійснює керування цим структурним підрозділом. Він підпорядковується виключно керівництву підприємства (директору). Керівник структурного підрозділу з економічної безпеки організує діяльність працівників підрозділу відповідно до посадової інструкції. Тому він має бути досвідченим фахівцем з економічної безпеки відповідно до виду діяльності підприємства.

Таблиця 13.3 — Компетенції працівників структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки для наданого прикладу

Посада	Компетенції
1	2
Керівник структурного підрозділу	<p>Перевірка пропозицій до концепції забезпечення економічної безпеки підприємства</p> <p>Підготовка пропозицій щодо вимог до організації роботи з убезпечення діяльності підприємства</p> <p>Координація безпекозабезпечувальної діяльності підприємства</p> <p>Перевірка за дорученням керівництва підприємства поведінки працівників, які є носіями комерційної таємниці та конфіденційної інформації, виявлення відхилень в їхній поведінці</p> <p>Взаємодія за дорученням керівництва з правоохоронними органами щодо виявлення та попередження зловживань посадовими особами підприємства</p> <p>Надання пропозицій щодо регламентуючих документів з питань безпекозабезпечувальної діяльності підприємства</p> <p>Участь в аудиті безпекозабезпечувальної діяльності підприємства</p>

Розділ 4. Забезпечення економічної безпеки підприємства

1	2
Аналітик з питань фінансово-економічної безпеки	<p>Організація збору, накопичення, аналізу та автоматизованого обліку інформації з питань економічної безпеки підприємства</p> <p>Виявлення реальних та потенційних загроз діяльності підприємства, аналіз їхнього розвитку, оцінювання ймовірності реалізації загроз та її наслідків</p> <p>Попереднє виявлення порушень Регламенту діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки, надання інформації про допущені порушення та відповідальних осіб керівництву підприємства</p> <p>Перевірка розрахунків втрат та збитків підприємства від реалізації загроз його діяльності</p>
Професіонал з фінансово-економічної безпеки	<p>Підготовка пропозицій до концепції забезпечення економічної безпеки підприємства</p> <p>Розроблення рекомендацій щодо убезпечення діяльності підприємства, поведінки підприємства стосовно реальних та потенційних загроз, прогнозування наслідків реалізації рекомендованої поведінки, очікуваних втрат та збитків від реалізації загроз</p> <p>Підготовка регулярних оглядів стану захищеності діяльності підприємства, якості взаємодії структурних підрозділів у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства</p> <p>Участь у визначенні результатів контролю безпекозабезпечувальної діяльності, її результативності та ефективності</p>
Фахівець з інформаційної безпеки	<p>Здійснення заходів щодо протидії та нейтралізації загроз інформаційній безпеці підприємства</p> <p>Аналіз проблем у забезпеченні інформаційної безпеки підприємства</p> <p>Розроблення планових організаційних заходів та використання технічних засобів захисту інформаційних ресурсів і баз даних обмеженого доступу</p> <p>Формування політики інформаційної безпеки підприємства</p> <p>Участь в аудиті інформаційної безпеки на підприємстві</p> <p>Участь у службових розслідуваннях інцидентів, пов'язаних з порушенням інформаційної безпеки</p>
Юрист	<p>Розроблення документів правового характеру щодо забезпечення економічної безпеки підприємства</p> <p>Вивчення, аналіз та узагальнення результатів взаємодії з правоохоронними та державними органами щодо виявлення та попередження зловживань посадовими особами підприємства</p> <p>Розгляд скарг, судових та арбітражних справ</p> <p>Участь в експертизі укладання та виконання господарських договорів з метою аналізу їхнього впливу на економічну безпеку підприємства</p> <p>Експертиза наказів та інших документів підприємства щодо забезпечення економічної безпеки.</p>

Кількісний склад структурного підрозділу з економічної безпеки підприємства та розподіл чисельності працівників за посадами відображається у штатному розкладі.

Штатний розклад — це документ, який встановлює для певного підприємства структуру, штати та посадові оклади працівників (лист Міністерства праці України від 27.06.2007 р. № 162/06/187-07).

Будь-яке підприємство самостійно визначає штатний розклад для своїх структурних підрозділів (ч. 3 статті 64 Господарського Кодексу України). Відсутність на підприємстві штатного розкладу вважається порушенням вимог законодавства про працю, за яке посадові особи підприємства несуть адміністративну відповідальність.

При складанні штатного розкладу структурного підрозділу з економічної безпеки підприємства необхідно виходити з передумов, які надано на рис. 13.9.

Класифікатор професій — це національний класифікатор України, призначений для запису про роботу у трудові книжки працівників.

Наразі в Україні чинним є Класифікатор професій ДК 003:2010, затверджений наказом Держспоживстандарту України № 327 від 28.07.2010 р.). Основою його розроблення є Міжнародна стандартна класифікація професій (ISCO 88: International Standard Classification of Occupations/ILO, Geneva), яку Міжнародна конференція статистики праці Міжнародного бюро праці рекомендувала для переведення національних даних у систему, що полегшує міжнародний обмін професійною інформацією.

У чинному Класифікаторі професій ДК 003:2010 перелічені усі наявні в державі професії. Кожній окремій професії чи її групі надано код.

У Класифікаторі професій ДК 003:2010 зазначено такі професії, що можуть вказуватися у штатному розкладі структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки:

- 1229.7 керівник (директор, начальник та ін.) підрозділу (служби, управління, департаменту та ін.) з безпеки (фінансово-економічної, інформаційної);
- 1229.7 керівник (директор, начальник та ін.) підрозділу (служби, управління, департаменту та ін.) з охорони та безпеки (фізичної та майнової);
- професіонали з питань фінансово-економічної безпеки підприємств, установ та організацій:
 - 2414.1 наукові співробітники (фінансово-економічна безпека підприємств, установ та організацій);
 - 2414.2 професіонал з фінансово-економічної безпеки, аналітик з питань фінансово-економічної безпеки;
 - 2423 професіонал з охоронної діяльності та безпеки.

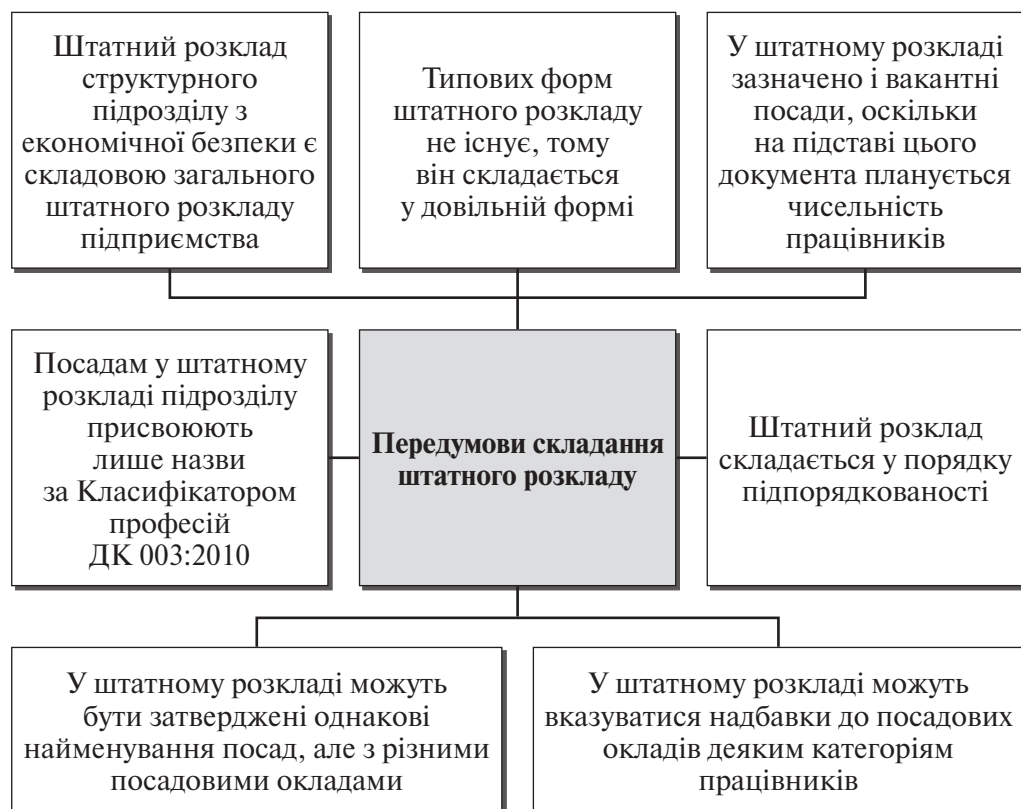


Рисунок 13.9 — Передумови складання штатного розкладу структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки

Штатний розклад складається не поіменно (із зазначенням посад та прізвищ працівників), а у порядку підпорядкованості. Наприклад:

- керівник служби фінансово-економічної безпеки — 1;
- професіонал з фінансово-економічної безпеки — 2;
- аналітик з питань фінансово-економічної безпеки 1-ї категорії;
- аналітик з питань фінансово-економічної безпеки 2-ї категорії.

Надбавки до посадових окладів можуть встановлюватися деяким категоріям працівників, наприклад, за ненормований робочий день, за знання іноземної мови тощо.

Якщо у структурному підрозділі з економічної безпеки відбуваються незначні зміни в частині посад чи окладів, то на підприємстві видається наказ про внесення змін до штатного розкладу, а штатний розклад, затверджений на початку року, можна не змінювати.

Зразок штатного розкладу структурного підрозділу з економічної безпеки надано у додатках до теми 13.

13.4. Регламент діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки

Діяльність структурного підрозділу з економічної безпеки, як і будь-якого структурного підрозділу підприємства, регламентується внутрішньокорпоративними документами, тобто документами, що є чинними в межах конкретного підприємства. Такі документи називаються положеннями, стандартами або регламентами.

Регламент діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки — це внутрішньокорпоративний документ, в якому визначено компетенції відповідного структурного підрозділу, його взаємодія зі структурними підрозділами підприємства у здійсненні безпекозабезпечувальній діяльності.

Регламент діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки є підставою:

- організації поточної діяльності підрозділу;
- оцінювання результатів діяльності підрозділу;
- посадових інструкцій співробітників підрозділу;
- окреслення кола завдань, функцій, прав, обов'язків та відповідальності працівників підрозділу.

Регламент діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки, як правило, розробляє керівник підрозділу або робоча група спеціалістів у галузі економічної безпеки, управління, трудового, адміністративного та кримінального права.

Проект Регламенту підписується керівником структурного підрозділу (членами робочої групи), погоджується з власниками підприємства, заступником керівника підприємства відповідного напрямку діяльності, керівниками структурних підрозділів або посадовими особами, з якими взаємодіє структурний підрозділ з економічної безпеки, та затверджується керівником підприємства в порядку, встановленому для затвердження внутрішніх нормативних документів (гриф «ЗАТВЕРДЖУЮ»).

Після затвердження один примірник Регламенту діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки зберігається в його керівника, другий — в адміністративному відділі, а третій — у адміністративній службі підприємства.

У разі перерозподілу функцій між структурним підрозділом з економічної безпеки та структурними підрозділами підприємства у зв'язку з його реорганізацією (змінюючи структуру) зміни (доповнення) до Регламенту можуть вноситися лише наказом керівника підприємства.

Регламент діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки замінюється та заново затверджується у разі зміни назви підприємства або підрозділу.

Регламент діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки (як і Положення про будь-який структурний підрозділ) складається з таких розділів (табл. 13.4).

Таблиця 13.4 — Структура Регламенту діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки

Назва розділу	Зміст розділу
Загальні положення	Точна назва структурного підрозділу з економічної безпеки (відділ, служба або департамент), його місце у системі управління підприємством (підсистема або надсистема), порядок створення і ліквідації, структура, підпорядкування, посада керівника структурного підрозділу та порядок його заміщення в разі відсутності, порядок призначення та звільнення працівників підрозділу, порядок внесення змін і доповнень до Регламенту, перелік основних нормативно-правових документів та інструкцій, якими має керуватися структурний підрозділ у своїй діяльності. Кваліфікаційні вимоги до керівника та працівників структурного підрозділу визначаються його посадовими інструкціями
Функції	Характеристика діяльності структурного підрозділу та міри його самостійності у вирішенні конкретних питань, пов'язаних із виконанням основних завдань із забезпечення економічної безпеки підприємства
Завдання	Основні завдання, що конкретизують функції структурного підрозділу
Права	Перелік прав структурного підрозділу, необхідних для реалізації покладених на нього функцій
Відповідальність	Перелік основних процесів, за результати яких працівники структурного підрозділу несуть колективну відповідальність, перелік завдань, за невиконання яких або неякісне виконання яких працівники несуть колективну відповідальність, перелік прав, за невикористання яких працівники несуть колективну відповідальність. Індивідуальна відповідальність працівників структурного підрозділу за невчасне і неякісне виконання посадових обов'язків, порушення трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку тощо встановлюється посадовими інструкціями
Взаємовідносини з іншими підрозділами підприємства	Коло службових взаємовідносин структурного підрозділу з іншими підрозділами підприємства, а також сторонніми організаціями з питань, які належать до його компетенції.

У додатках до теми 13 наведено зразок загального характеру Регламенту діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки, який можна доповнити та змінити з урахуванням специфіки діяльності та управління підприємством.

На підставі Регламенту діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки та штатного розкладу розробляються посадові (робочі) інструкції для працівників підрозділу.

Посадова (робоча) інструкція працівника структурного підрозділу з економічної безпеки підприємства є постійно діючим нормативним документом. До неї можуть вноситися доповнення або зміни (у разі перерозподілу обов'язків, скорочення штату та в інших випадках), але лише на підставі наказу, з яким працівника, що обіймає посаду, потрібно ознайомити не пізніше як за два місяці до внесення зазначених змін (доповнень).

У разі зміни назви підприємства, підрозділу, посади до посадової інструкції вносять відповідні зміни і знову затверджують її.

Оригінал затвердженої посадової інструкції зберігається в кадровій службі (у посадової особи, яка виконує її функції). Копії посадової інструкції, засвідченої в установленому порядку, видаються працівникові та керівнику структурного підрозділу з економічної безпеки підприємства.

Ознайомлення працівника з посадовою інструкцією здійснюється в порядку, встановленому на підприємстві. Зазвичай працівник ставить підпис у журналі ознайомлення працівників з нормативними документами підприємства або в листку ознайомлення з посадовою інструкцією, який долучають до інструкції.

Посадові (робочі) інструкції зберігаються за місцем затвердження постійно, в інших організаціях, установах, підприємствах — три роки після заміни новими.

13.5. Оцінювання результативності та ефективності діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки

Оцінювання результатів діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки має здійснюватися з використанням таких характеристик як результативність та ефективність.

Результативність діяльності у загальному сенсі становить її характеристику, яка визначає міру наближення реального стану об'єкта (наприклад, підприємства) до очікуваного, який описано за допомогою системи цілей функціонування об'єкта (наприклад, діяльності підприємства).

Результативність діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки визначається дещо складніше.

Результативність діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки є її характеристикою, яка визначає:

- міру наближення фактичного рівня економічної безпеки підприємства до запланованого (встановленого або бажаного);
- міру наближення кількості виявлених потенційних та реальних загроз діяльності підприємства до їхньої реальної кількості;
- точність визначення ймовірності реалізації загроз діяльності підприємства;
- точність визначення наслідків реалізації загроз діяльності підприємства.

Ефективність є найважливішою характеристикою результатів функціонування об'єкта або системи, будь-якого процесу, яка визначає співвідношення результату та витрат ресурсів на його досягнення.

Простіше кажучи, ефективність (функціонування об'єкта або системи) є своєрідною «ціною результату», яка є оберненою величиною звичайної ціни: чим нижча «ціна результату» (чим більше витрачено ресурсів), тим менша ефективність і навпаки — чим вища «ціна результату», тим вища ефективність.

У загальному сенсі ефективність вимірюється за допомогою **відношення результату (корисного ефекту) до витрат на його одержання**, тобто:

$$\text{Ефективність} = \text{Результат (ефект)} / \text{Витрати (ресурси)}.$$

Якщо йдеться про плановану або очікувану ефективність, то використовуються плановані (очікувані або бажані) результат (ефект) та витрати на його одержання. Плановану або очікувану ефективність визначають на майбутнє. Якщо йдеться про ретроспективу, то визначають фактичну ефективність, і тоді використовуються фактичні результат (ефект) та витрати на його одержання.

Поняття «ефект» та «результат» є дуже близькими за змістом, недарма вони разом використовуються у поясненні змісту поняття «ефективність».

Результат — те, що отримано по завершенні будь-якої діяльності, її кінцевий підсумок, що завершує діяльність.

Ефект (від лат. effectus — «виконання», «дія», від лат. efficio — «дію, виконую») є дуже багатозначним поняттям. Воно використовується в економіці (економічний ефект), соціології (соціальний ефект) тощо.

Поняття «ефект» тлумачиться як результат, наслідок яких-небудь причин або дій.

Тут ми бачимо, що зміст поняття «ефект» роз'яснюється через інше поняття — «результат».

Ефект характеризує абсолютний результат функціонування об'єкта або системи, а також будь-якого процесу.

Отже, ефект — це абсолютний результат функціонування об'єкта або системи, а також будь-якого процесу.

Поняття «ефект» і «ефективність» є принципово різними.

Якщо ефект характеризує абсолютний результат функціонування об'єкта або системи, а також будь-якого процесу, то **ефективність**, як і будь-яка характеристика, представлена відносною величиною — «ціною результату», тобто результатом, який отримано на одиницю понесених витрат або витрачених ресурсів.

Між поняттями «ефект» та «ефективність» існує такий зв'язок: підвищення ефективності означає

- отримання більшого ефекту при незмінних витратах;
- отримання заданого ефекту при зменшених витратах.

Отримати ефект (результат) функціонування об'єкта, системи або процесу неможливо без витрат (або ресурсів).

Ресурси і витрати розрізняються за їхнім економічним змістом і роллю в отриманні результату.

У функціонуванні об'єкта або системи, у перебігу процесів беруть участь працівники, використовуються засоби виробництва, матеріали та інформація. До ресурсів належать матеріальні, трудові, грошові, засоби виробництва.

Ресурси зазвичай виражаються середніми величинами в часі: середньосписочна чисельність працівників, середньорічна вартість основних виробничих фондів і обігових коштів.

Кожен з ресурсів має свою вартість, тобто його можна описати з використанням вартісних показників. Проте ресурси відрізняються від поточних витрат. У поточних витратах враховується величина спожитих ресурсів лише у розмірі їхніх річних витрат.

Таким чином, **ресурси** є визначальним чинником результатів функціонування об'єкта або системи, а також будь-якого процесу, а **поточні витрати** відображають використані ресурси, що забезпечили отримання певного ефекту.

Після з'ясування, що собою становлять ефект (результат) та витрати на його одержання, необхідно визначити показники, що описують ефект (результат) та витрати на його одержання.

Вибір таких показників залежить від того, про який об'єкт, систему або процес йдеться.

Якщо об'єктом або системою визнано підприємство, то йдеться, як правило, про економічну ефективність. Тоді показником ефекту або результату, як правило, вважають чистий прибуток, тобто прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства. Показниками витрат можуть бути загальні витрати підприємства, вартість капіталу (основні фонди + нормовані обігові кошти) тощо.

Показники, що описують ефект (результат) та витрати на його одержання, для підприємства є найбільш усталеними, тому що економічна ефективність досліджується дуже давно, і у цій галузі є серйозні напрацювання.

Стосовно інших об'єктів, систем або процесів це питання ще перебуває на стадії вирішення.

Ефективною має бути діяльність не лише підприємства, але й кожного його структурного підрозділу. І структурний підрозділ підприємства з економічної безпеки не є винятком.

Оцінювати ефективність діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки за допомогою показника «рівень економічної безпеки підприємства» недоцільно, оскільки у забезпеченні економічної безпеки підприємства беруть участь всі його структурні підрозділи, і виділити внесок кожного окремого структурного підрозділу вкрай проблематично.

Усталених підходів до визначення ефективності діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки поки ще не існує. Це питання в економічній безпекології ще досліджується.

Якщо виходити з традиційного підходу до визначення ефективності діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки, то необхідно **зіставити результати його діяльності з витратами на неї** (або з сумарними витратами, тобто витратами на створення та діяльність). Для опису результатів діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки та витрат на цю діяльність необхідні відповідні показники.

Показники, що описують результати діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки, достатньо різноманітні, але до них висувається спільна вимога — вони мають бути вартісними.

Одним з показників, що описують результати діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки, може бути **показник «величина відвернутих збитків»**. Такий показник певною мірою відображає ефективність діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки у ретроспективі, але його складно визначити на майбутній (або планований) період.

У визначенні значення показника «величина відвернутих збитків» враховуються збитки, яких вдалося запобігти завдяки діяльності

структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки. Зокрема, йдеться про збитки підприємства, що виникають через:

- неякісні контракти (зі споживачами або постачальниками);
- невиконання обов'язків підприємства перед бізнес-партнерами;
- опортуністичну поведінку бізнес-партнерів підприємства та працівників підприємства;
- виникнення форс-мажорних обставин в діяльності підприємства;
- пряме або опосередковане розкрадання майна або коштів підприємства;
- дії інсайдерів на підприємстві, що провокують збитки;
- виплачування штрафів та пені.

Опортуністична поведінка — це поведінка бізнес-партнера або працівника підприємства, які, орієнтуючись на власні інтереси та задоволення власних потреб, діють не на користь підприємства, а на власну користь, погіршуючи тим самим результати діяльності підприємства (поставка матеріалів більш низької якості або за більш високою ціною, надання споживачам невинуватених знижок тощо).

Інсайдером є співробітник, характер та мотиви поведінки якого відображають готовність до дій, що в його соціально-культурному середовищі розцінюються як порушення наявних норм і традицій (неякісне виконання посадових обов'язків, розголошення інформації з обмеженим доступом тощо). Втім, іноді термін «інсайдер» означає просто особу, яка має доступ до конфіденційної інформації підприємства у зв'язку із своїм службовим становищем.

Для визначення величини показника «величина відвернутих збитків» необхідно протягом звітного періоду (місяць, квартал або рік) фіксувати випадки відвернення збитку підприємства та розмір цього збитку у вартісному вимірнику.

Іноді як вартісний показник, що описує результат діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки, використовують показник прибутку. Але при визначенні ефективності діяльності підрозділу враховують не усю величину отриманого прибутку, а лише ту його частину, яку отримано завдяки діяльності підрозділу. Наприклад, завдяки діям підрозділу попереджено наміри конкурентів, що надало змогу збільшити прибуток підприємства на величину А. Тоді саме збільшення прибутку у розмірі А і потрібно порівнювати з величиною витрат на діяльність структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки.

У визначенні ефективності діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки можна використати **величину відверненого недоотриманого прибутку**, тобто прибутку, який вдалося отримати завдяки тому, що на загрозу недоотримання прибутку працівники цього

структурного підрозділу своєчасно звернули увагу і організували реалізацію низки безпекозабезпечувальних заходів.

Кожне підприємство самостійно вибирає показники, що описують результати діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки.

Витрати структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки розраховуються щорічно (з поквартальною або помісячною розбивкою). Такі витрати поділяються на інвестиційні (витрати на створення структурного підрозділу) та поточні.

Витрати на створення структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки здійснюються одноразово, і тому їх можна вважати інвестиційними (або капітальними). До них належать витрати на:

- обладнання приміщень для працівників структурного підрозділу з економічної безпеки;
- спеціальне обладнання для приміщення (приміщень) підрозділу;
- закупівлю техніки та програмних засобів для збору, аналізу та підготовки необхідної інформації;
- закупівлю спеціальних приладів, що дозволяють контролювати дії персоналу та несанкціоновані витоки інформації.

Можуть бути й інші види витрат на створення структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки.

Витрати на створення структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки здійснюються одноразово, проте повертаються або окупаються протягом кількох років.

Поточні витрати структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки пов'язані з його поточною діяльністю. До них належать такі:

- заробітна плата з відрахуваннями працівників підрозділу;
- витрати на утримання приміщень підрозділу (освітлення, опалення, поточний ремонт тощо);
- амортизаційні відрахування від вартості технічних засобів, які закріплені за підрозділом;
- витрати на придбання інформації (каталоги, ЗМІ, ресурси Інтернет тощо).

Сумарно щорічні витрати на створення та утримання структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки (B) складають:

$$B = Bc \times K_{ок} + Bn, \quad (12.1)$$

де B — сумарна величина щорічних витрат на створення та утримання структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки

Bc — витрати на створення структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки;

$K_{ок}$ — коефіцієнт окупності капітальних витрат (зазвичай його значення становить 0,16-0,2);

$Vп$ — поточні витрати (витрати на утримання структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки).

У визначенні ефективності діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки можна використовувати як показник сумарних витрат, так і показник поточних (або експлуатаційних) витрат.

Витрати на створення та діяльність структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки не можна ототожнювати з бюджетом забезпечення економічної безпеки підприємства.

Бюджет забезпечення економічної безпеки підприємства становить собою фінансові ресурси, які підприємство має намір витратити на реалізацію захисних заходів в межах безпекозабезпечувальної діяльності.

Бюджет забезпечення економічної безпеки підприємства дозволяє:

- своєчасно профінансувати захисні заходи;
- забезпечити стійкість та плановірність безпекозабезпечувальної діяльності підприємства;
- своєчасно розраховатися зі сторонніми організаціями, які підприємство залучило до реалізації захисних заходів.

Якщо реальні витрати підприємства на забезпечення економічної безпеки за якихось причин виявилися меншими за бюджет, то його невитрачена частина спрямовується до резервного фонду забезпечення економічної безпеки підприємства. У випадку протилежної ситуації нестача бюджету поповнюється за рахунок цього резервного фонду.

Проект бюджету забезпечення економічної безпеки розробляє структурний підрозділ підприємства з економічної безпеки, і після його узгодження зі структурними підрозділами проект бюджету схвалюється власниками підприємства і затверджується його керівником.

Структурний підрозділ підприємства з економічної безпеки не є розпорядником бюджету забезпечення економічної безпеки, це підрозділ лише контролює витрати бюджету. Кошти бюджету витрачаються за рішенням керівництва підприємства, але за рекомендацією керівника структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки.

Отже, **ефективність діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки можна визначити в такий спосіб ($Eф_{неб}$):**

• зіставити значення показника «величина відвернутих збитків» ($B_{вз}$) за певний період та суму витрат на утримання структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки ($B_{унеб}$) і видатків бюджету забезпечення економічної безпеки, які витрачено на відвернення збитків ($BЗБ_{вз}$):

$$Eф_{неб} = B_{вз} / (B_{унеб} + BЗБ_{вз}).$$

За таким підходом значення показника $Ef_{неб}$ має перевищувати 1. Саме таке значення показника свідчатиме про перевищення результатів діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки над витратами, які понесено на їхнє отримання.

Проте не можна не побачити деяку умовність цього показника, адже відвернення збитків підприємства не можна вважати заслугою винятково структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки, у цьому процесі брали участь й інші структурні підрозділи підприємства.

Можливі й інші методи визначення ефективності діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки, за якими показники, що описують результати та витрати на діяльність служби економічної безпеки підприємства, надано у невартісній формі. Наприклад, це можуть бути штучні показники у балах. Тоді показник ефективності функціонування структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки характеризуватиме витрати (сумарні або поточні), що приходяться на один бал результатів функціонування служби.

Висновки та узагальнення

Убезпечення діяльності підприємства, досягнення прийняттого рівня економічної безпеки підприємства не здійснюються самі по собі. Для цього підприємство має поряд з такими видами діяльності як маркетингова, виробнича, фінансова, інноваційна тощо здійснювати безпекозабезпечувальну діяльність. Безпекозабезпечувальна діяльність підприємства — це здійснення сукупності цілеспрямованих дій, метою яких є забезпечення прийняттого рівня економічної безпеки підприємства. Безпекозабезпечувальна діяльність підприємства здійснюється з використанням різноманітних способів, використання яких супроводжується витратами певного виду (поточні, трансакційні, інвестиційні).

Структурний підрозділ підприємства з економічної безпеки здійснює діяльність у межах своїх компетенцій. Компетенції структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки — це сукупність прав, обов'язків та повноважень, наданих його працівникам керівництвом підприємства для здійснення безпекозабезпечувальної діяльності, які закріплено у внутрішньокорпоративному документі — Регламенті діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки.

Регламент слугує підставою для складання штатного розкладу та посадових (робочих) інструкцій працівників підрозділу.

Компетенції структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки поділяються на виняткові та спільні і визначаються функціями

системи економічної безпеки підприємства. Якщо структурний підрозділ з економічної безпеки підприємства об'єктивізує систему економічної безпеки як надсистему, то його компетенції є дуже широкими та всеосяжними. Якщо ж структурний підрозділ з економічної безпеки об'єктивізує систему економічної безпеки як підсистему системи управління підприємством, то він працює спільно з іншими структурними підрозділами (маркетингова служба, відділ кадрів, фінансовий відділ, виробничі підрозділи тощо). У такому разі структурний підрозділ з економічної безпеки має значно менші повноваження.

Структура підрозділу з економічної безпеки підприємства — це його внутрішній устрій, який характеризує розподіл завдань між працівниками, їхню підпорядкованість і взаємодію між ними. Розподіл завдань між працівниками структурного підрозділу з економічної безпеки підприємства може здійснюватися за різними критеріями.

Кількісний склад структурного підрозділу з економічної безпеки підприємства та розподіл за посадами відображаються у штатному розкладі — документі, який встановлює штати та посадові оклади працівників.

Контрольні питання

1. Що собою становить безпекозабезпечувальна діяльність підприємства? Навіщо необхідно її здійснювати?
2. У чому полягають завдання безпекозабезпечувальної діяльності підприємства?
3. Якими є групи способів захисту діяльності підприємства?
4. За яких умов результативним є використання юридичних способів захисту діяльності підприємства?
5. З якою метою використовуються психологічні способи захисту діяльності підприємства?
6. Які витрати виникають при застосуванні юридичних способів захисту діяльності підприємства?
7. Які витрати виникають при застосуванні економічних способів захисту діяльності підприємства?
8. Що собою становлять компетенції структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки?
9. Якими є виняткові та спільні компетенції структурного підрозділу з економічної безпеки підприємства?
10. Від чого залежать компетенції структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки?

11. Які існують відмінності компетенції структурного підрозділу з економічної безпеки, що об'єктивізує систему економічної безпеки як надсистему та підсистему системи управління підприємством?

12. Які чинники визначають структуру підрозділу підприємства з економічної безпеки?

13. За якими критеріями може здійснюватися розподіл завдань між працівниками структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки?

14. Які вимоги висуваються до працівників структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки?

15. Що собою становить штатний розклад структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки? Які відомості у ньому відображаються?

16. Якими правилами необхідно керуватися при складанні штатного розкладу структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки?

17. Якими можуть бути посади у штатному розкладі підрозділу з економічної безпеки за Національним класифікатором професій ДК 003:2010?

18. Що собою становить Регламент діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки підприємства?

19. Якими є основні розділи Регламенту діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки підприємства та їхній зміст?

20. Що собою становить посадова (робоча) інструкція працівника структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки?

21. Як у загальному сенсі тлумачиться зміст понять «ефективність» та «результативність»?

22. Якими показниками можна описати результати діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки?

23. З яких складників утворюються витрати на створення структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки?

24. Що собою становить бюджет забезпечення економічної безпеки підприємства?

Практичні завдання

1. За розпорядженням керівника служби економічної безпеки підприємства один з аналітиків служби повинен взяти участь в інвентаризації товарно-матеріальних цінностей, що має проводитися протягом робочого тижня. Після двох днів участі в інвентаризації працівник служби відмовився від цього завдання, мотивуючи це тим, що такої роботи немає в його посадовій інструкції. Керівник служби економічної безпеки

звинуватив його у зриві документального оформлення інвентаризації (він не може підписати акт про інвентаризацію, оскільки в ній не брав участь працівник служби) і звернувся до керівництва підприємства з пропозицією зняти надбавку до заробітної плати аналітика служби.

Як Ви розцінюєте дії працівника служби економічної безпеки підприємства та її керівника?

Як мали вчинити працівник служби економічної безпеки підприємства та її керівник?

2. На запит керівника служби економічної безпеки фінансовий відділ надав результати аналізу фінансової діяльності підприємства, які необхідні для оцінювання його економічної безпеки. Проте керівник служби визнав їх недостовірними та багато у чому помилковими і затребував, щоб працівникам служби економічної безпеки надали доступ до первинних даних, щоб вони самостійно провели аналіз фінансової діяльності підприємства. Начальник фінансового відділу відмовився надавати відповідні первинні документи, мотивуючи це тим, що аналіз фінансової діяльності підприємства проведено правильно. На підприємстві виник конфлікт, оскільки керівник кожного зі структурних підрозділів наполягав на своїй правоті.

Що послугувало підставою конфлікту керівників структурних підрозділів підприємства?

Як Ви розцінюєте дії керівників структурних підрозділів підприємства?

Як мали вчинити керівники структурних підрозділів підприємства?

3. Керівник юридичного відділу підприємства відмовився узгодити Регламент служби економічної безпеки, оскільки вважає надто широкими права цієї служби. За поданим для узгодження Регламентом служба економічної безпеки практично дублює діяльність всіх управлінських підрозділів підприємства. Керівник служби економічної безпеки вважає докори про широту повноважень служби безпідставними.

За яких умов є підстави визнати правоту керівника юридичного відділу?

За яких умов є підстави визнати правоту керівника служби економічної безпеки?

Що є критерієм визначення масштабу повноважень служби економічної безпеки?

4. Система економічної безпеки підприємства є підсистемою системи управління підприємством. Керівник відділу економічної безпеки наполягає на тому, що всі угоди без винятку, які укладає підприємство,

мають з ним погоджуватися. Чи правий керівник відділу економічної безпеки? Чи не перевищує він свою компетенцію? Якою є Ваша думка з цього приводу?

5. Підприємство з виготовлення трикотажної продукції (виробництво жіночого, чоловічого та дитячого трикотажу) нещодавно розпочало свою діяльність, але за короткий час здобуло прихильність великої кількості споживачів в країні. Його продукція набула популярності на національному ринку, користується попитом завдяки якості, широкому асортименту, що надає змогу задовольняти запити різновікових категорій споживачів. Поява цього підприємства сприяла підвищенню інтенсивності конкуренції на ринку, на що конкуренти відреагували низкою дій, у тому числі і недобросовісних. Тому до компетенції відділу маркетингу вирішено увести завдання, які передбачають відстеження стану конкуренції на національному ринку трикотажної продукції, поведінки конкурентів та розроблення заходів з протидії недобросовісній конкуренції. Виконання цих завдань має контролювати служба економічної безпеки підприємства. Як Ви оцінюєте це рішення?

6. Розрахуйте показник ефективності діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки за минулий місяць.

Завдяки зусиллям співробітників структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки за минулий місяць вдалося відвернути збитки на суму 1 080,0 тис. грн. Витрати підприємства на заходи на таке відвернення склали 256 тис. грн. У структурному підрозділі підприємства з економічної безпеки працюють начальник, два професіонали і один аналітик з фінансово-економічної безпеки. Їхні оклади становлять, відповідно, 11,0, 8,0 і 7,7 тис. грн. Щомісячні витрати на отримання необхідної інформації з різноманітних джерел становлять 95,0 тис. грн., а витрати на амортизацію обладнання та утримання приміщень підрозділу — 74,5 тис. грн.

Прокоментуйте значення показника ефективності діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки. Як Ви розцінюєте його значення?

7. Одного дня начальнику служби економічної безпеки компанії з продажу елітної нерухомості А. Волкову зателефонував колишній роботодавець одного з нещодавно прийнятих співробітників компанії. Виявилось, що ІТ-менеджер В. Данилко, якого за результатами проведеної А. Волковим співбесіди прийняли на роботу, на попередньому місці роботи намагався шантажувати керівництво — вимагав підвищення

заробітної плати під загрозою розкриття комерційної таємниці, доступ до якої отримав для виконання своїх службових обов'язків. Проте В. Данилко у компанії показав себе непоганим фахівцем і достатньо відповідальним працівником: поставлені завдання виконував своєчасно і якісно, з колегами в нього встановилися дружні стосунки.

Допоможіть начальнику служби економічної безпеки знайти відповіді на такі питання:

- як поставитися до повідомлення колишнього роботодавця В. Данилка: повірити або знехтувати ним?
- як поводитися у даній ситуації: звільнити В. Данилка або залишити його в компанії?
- як зміниться ставлення до А. Волкова у компанії, якщо її керівництво узнає про репутацію В. Данилка?

8. Аналітик служби економічної безпеки припустився помилки в оцінюванні доцільності підтримування бізнес-відносин з одним з контрагентів підприємства. З ним було укладено нову угоду про постачання сировини на майбутній період. І майже одразу постачальник порушив умови угоди, через що підприємство понесло великі збитки. Аналітик на своє виправдання заявив, що в аналізі доцільності підтримування бізнес-відносин використав інформацію, яку йому надав керівник відділу матеріального забезпечення виробництва. Роботу аналітика оцінили вкрай негативно: позбавили преміальних виплат, зняли надбавку до окладу, відмовили у поїздки на курси підвищення кваліфікації і оголосили догану. Чи правильно оцінили на підприємстві діяльність аналітика служби економічної безпеки?

9. На нараді у директора підприємства розглядали питання оцінювання ефективності діяльності служби економічної безпеки. Показник співвідношення «відвернуті збитки — витрати на утримання служби» протягом трьох минулих місяців склав 0,85, 0,7 та 0,73, відповідно. На підставі таких значень співвідношення показників діяльності служби економічної безпеки визнали неефективним. Чи є правомірною така оцінка?

Використана література

Внутрішні документи підприємства з питань регулювання трудових відносин. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nk/2014/october/issue-20/article-2737.html>

Головань М. С. Компетенція та компетентність: порівняльний аналіз понять // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2011. № 8. С. 224-233.

Господарський кодекс України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників «Безпека господарської діяльності підприємства, установи, організації» / розробники: Мельник С. В., Гнилицька Л. В., Пригунов П. Я. та ін. Луганськ : ДУ НДІ СТБ, 2011. 57 с.

Зуев А. Служба безопасности в современной компании. URL: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2005-6/7.shtml>

Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків : Мачулін, 2016. 504 с.

Козаченко Г. В., Ілляшенко О. В. Імплементация системи економічної безпеки до системи управління підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 3. Т.2. С. 54-59.

Комаров В. Бюджет службы безопасности как эффективный инструмент управления безопасностью. URL: <http://daily.sec.ru/2011/08/08/Budshet-slushbi-bezopasnosti-kak-effektivniy-instrument-upravleniya-bezopasnostu.html>

Мандзіновська Х. О. Аналітик з питань фінансово-економічної безпеки підприємства // Наукові записки / Scientific papers. 2017. № 1 (54). С. 179-186.

Національний класифікатор України «Класифікатор професій ДК: 003: 2010». К. : Соцінформ, 2010. 746 с.

Національний класифікатор України «Класифікатор професій ДК: 003: 2010» (зміни та доповнення № 1). Погоджено Міністерством соціальної політики України від 06.02.2012 р. Затверджено наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 923 від 16.08.2012р. (набирає чинності з 01.09.2012 р.). К. : Соцінформ, 2012. 218 с.

Організаційно-нормативні документи підприємства: Положення про структурний підрозділ. Посадові інструкції. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=392>

Пригунов П. Я. Діяльність фахівців з економічної безпеки як об'єкт наукових досліджень // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2013. № 6. С. 128-136.

Пригунов П. Я., Литвиненко В. І., Карпова К. В. Сучасні підходи до підготовки професіоналів за спеціальністю 8.18010014 «Управління фінансово-економічною безпекою»: міфи та реалії. // Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2347>

Управління фінансово-економічною безпекою: підручник / Г. В. Козаченко, С. В. Онищенко, Т. М. Завора; за заг. ред. В. О. Онищенка та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 521 с.

Рекомендована література

Економічна безпека : навч. посіб. / Користін О. Є, Барановський О. І., Герасименко Л. В., Доля Л. М. та ін.; за ред. О.М. Джужі. К. : Алерта, КНТ, ЦУЛ, 2010. 368 с.

Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. та ін. К. : Всеукр. асоц. видавців «Правова єдність», 2009. 544 с.

Іванюта Т., Заїчковський А. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : ЦУЛ, 2009. 256 с.

Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків : Мачулін, 2016. 504 с.

Куркін М.В., Понікаров В. Д., Назаренко Д. В. Контроль та захист економічної безпеки діяльності підприємства : навч. посіб. Харків : ІНЖЕК, 2010. 300 с.

Організаційно-нормативні документи підприємства: Положення про структурний підрозділ. Посадові інструкції. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=392>

Отенко І. П., Іващенко Г. А., Воронков Д. К. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Х. : ХНЕУ, 2012. 262 с.

Сисоліна Н. П. Економічна безпека підприємства : [навч. посіб.]. Кіровоград : КНТУ, 2014. 226 с.

Управління фінансово-економічною безпекою : [навч. посіб.] / Кириченко О. А., Лаптев С. М., Пригунов П. Я., Захаров О. І. та ін.; за ред. В. С. Сідака. К. : Дорадо-Друк, 2010. 412 с.

Управління фінансово-економічною безпекою: підручник / Г. В. Козаченко, С. В. Онищенко, Т. М. Завора; за заг. ред. В. О. Онищенка та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 521 с.

ДОДАТКИ ДО ТЕМИ 13**Додаток А**

ЗАТВЕРДЖУЮ

(найменування підприємства)

(керівник підприємства, організації, установи)

« _____ » _____ 20__ р.

(підпис)

(П.І.Б.)

Штатний розклад служби економічної безпеки підприємства

Посада	Код за Класифікатором професій	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн.	Надбавки (доплати), грн.	Фонд заробітної плати на місяць, грн.
Керівник служби економічної безпеки	1229.7	1	19500	1500	21000
Професіонал з фінансово-економічної безпеки	2414.2	1	14000	2000	16000
Професіонал з інтелектуальної власності	2419.2	1	12000	2000	14000
Професіонал із організації інформаційної безпеки	2449.2	1	10000	2000	12000
Аналітик з питань фінансово-економічної безпеки	2414.2	1	9000	1000	10000
Аналітик з питань фінансово-економічної безпеки	2414.2	1	9000	—	9000
Професіонал з охоронної діяльності та безпеки	2423.2	1	7000	—	7000
Професіонал з організації захисту інформації з обмеженим доступом	2149.2	1	6000	300	6000
Разом	—	8			95000

Додаток В

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ (найменування підприємства)

_____ (керівник підприємства, організації, установи)

« _____ » _____ 20__ р.

_____ (підпис)

_____ (П.І.Б.)

Регламент діяльності служби економічної безпеки

_____ (назва підприємства)

1. Загальні положення.

1.1. Цей Регламент визначає основні завдання, функції, права і відповідальність служби економічної безпеки, її взаємовідносини з іншими підрозділами підприємства.

1.2. Служба економічної безпеки є самостійним структурним підрозділом, створюється і ліквідується за рішенням керівника підприємства. На неї покладається відповідальність за організацію та контроль заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, що здійснюються спільно з іншими структурними підрозділами.

1.3. Служба економічної безпеки безпосередньо підпорядковується керівникові підприємства, комплектується компетентними фахівцями в галузі захисту комерційної таємниці та забезпечення економічної безпеки підприємства.

1.4. Структура, штатний розклад, цей Регламент, посадові інструкції працівників служби економічної безпеки затверджуються керівником підприємства в установленому порядку.

1.5. Служба економічної безпеки у своїй діяльності керується чинним законодавством України, Статутом підприємства, правилами внутрішнього трудового розпорядку, правилами і стандартами документаційного забезпечення управління, іншими нормативними документами, розпорядженнями керівника підприємства та цим Регламентом.

1.6. Службу економічної безпеки очолює (назва посади відповідно до Класифікатора професій ДК: 003: 2010).

1.7. На період тимчасової відсутності керівника служби економічної безпеки (відпустки, відрядження, хвороба тощо) його обов'язки виконує заступник керівника служби економічної безпеки.

1.8. Усі працівники служби економічної безпеки призначаються на посаду і звільняються з посади керівником підприємства в порядку, передбаченому чинним трудовим законодавством.

1.9. Служба економічної безпеки організує свою роботу на основі єдиної начальності з установленням персональної відповідальності посадових осіб

служби за стан справ на дорученій ділянці роботи, виконання ними певних завдань і функцій. Єдиноначальність поєднується з колегіальним обговоренням питань, що входять до компетенції служби економічної безпеки.

1.10. Регламент служби економічної безпеки розроблений згідно з Господарським кодексом України й іншими нормативно-правовими актами щодо забезпечення економічної безпеки підприємства в Україні.

1.11. Зміни й доповнення до цього Регламенту розробляються керівником служби економічної безпеки, узгоджуються з керівниками підрозділів, з якими взаємодіє служба, затверджуються на підставі наказу керівника підприємства.

1.12. Заходи щодо забезпечення економічної безпеки у частині запобігання витоку відомостей, що складають комерційну таємницю, служба економічної безпеки здійснює у взаємодії з відділом кадрів, юридичною службою, іншими підрозділами.

1.13. З питань забезпечення економічної безпеки підприємства компетенція служби економічної безпеки поширюється на всі структурні підрозділи підприємства.

2. Основні цілі і завдання діяльності служби економічної безпеки.

2.1. Служба економічної безпеки організує свою роботу щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, виходячи з таких цілей:

- захист інтересів і законних прав підприємства та його співробітників у відносинах з державними органами, іноземними і вітчизняними партнерами та конкурентами;
- забезпечення збереження конфіденційної комерційної інформації підприємства, а також зразків виробів, устаткування й інформації, наданих у користування підприємству на договірній основі;
- досягнення внутрішньої і зовнішньої організаційної стабільності підприємства, надійності кооперативних і партнерських зв'язків;
- виключення ділових контактів з випадковими і несумлінними партнерами та посередниками;
- підвищення конкурентоспроможності наукових розробок, вироблених товарів і послуг, створення сприятливої ринкової кон'юнктури для їхньої реалізації в умовах конкуренції на внутрішньому і світовому ринку;
- підтримка стабільних і вигідних для підприємства стосунків всередині колективу і зовнішніх відносин, зміцнення дисципліни праці і створення стимулів для сумлінної роботи співробітників;
- максимально повне інформаційне забезпечення наукової, підприємницької, виробничої й іншої діяльності підприємства для своєчасного і належного реагування на виникаючі небезпеки і загрози.

2.2. Для досягнення зазначених цілей служба економічної безпеки разом з керівництвом та іншими структурними підрозділами бере участь у вирішенні таких завдань:

- своєчасне виявлення загроз життєво важливим інтересам підприємства, причин і умов, які сприяють нанесенню підприємству матеріального і морального збитку, його нормальному функціонуванню і розвитку;
- формування надійних гарантій підтримки законності, взаємовигідності, сумлінності взаємодії підприємства із контрагентами, організаційної стабільності його зовнішніх і внутрішніх зв'язків, відпрацювання механізмів оперативного реагування на загрози і негативні тенденції в розвитку;

- ефективне припинення зазіхань на законні інтереси підприємства на основі використання юридичних, економічних й організаційних заходів впливу;

- максимально повне відшкодування збитків, що були нанесені підприємству неправомірними діями фізичних і юридичних осіб.

3. Компетенції служби економічної безпеки.

Служба економічної безпеки

3.1. Вивчає всі сторони виробничої, зовнішньоекономічної, підприємницької й іншої діяльності підприємства для своєчасного виявлення, закриття можливих каналів витоку конфіденційної комерційної інформації, накопичує й аналізує дані про інтерес і поінформованість іноземних фірм, конкурентів щодо комерційної діяльності підприємства.

3.2. Розробляє і здійснює заходи щодо запобігання витоку конфіденційної комерційної інформації, контролює виконання вказівок і розпоряджень керівника підприємства з питань збереження комерційної таємниці.

3.3. Запобігає витоку комерційної таємниці під час обліку, зберігання і фізичної охорони конфіденційної інформації, що перебуває в будь-якому вигляді і будь-якій формі.

3.4. Запобігає необґрунтованому допуску і доступу працівників підприємства, представників сторонніх організацій до відомостей, що складають комерційну таємницю і містяться в документах, дослідних зразках виробів, товарів та ін.

3.5. Організує і здійснює захист економічних інтересів підприємства, вживає заходів щодо запобігання матеріальним збиткам підприємства як власника виробленої продукції, що перебуває в його винятковому володінні, інших матеріальних та нематеріальних ресурсів.

3.6. Запобігає витоку конфіденційної інформації в процесі здійснення зовнішньоекономічних та інших зв'язків з партнерами й конкурентами, а також при підготовці працівниками підприємства матеріалів для опублікування у відкритому друці.

3.7. З власної ініціативи або за рішенням керівника підприємства через експертну комісію (підрозділ по зв'язках із засобами масової інформації):

- оцінює і відбирає інформацію, що має комерційну перспективу і підлягає юридичному і режимному захисту;

- запобігає передчасній публікації у відкритому друці, рекламних матеріалах інформації про передові ідеї, нові технології, що можуть мати економічну цінність;

- виключає безоплатне використання (передачу) сторонніми організаціями і особами об'єктів інтелектуальної власності, які є власністю підприємства.

3.8. Розробляє внутрішні правила і порядок визнання інформації комерційною таємницею підприємства і зняття з неї обмежень; за поданнями керівників підрозділів готує список посадових осіб, уповноважених кваліфікувати інформацію як комерційну таємницю і знімати ці обмеження; подає списки таких осіб на затвердження керівникові підприємства.

3.9. Оцінює економічну безпеку підприємства, розробляє рекомендації з її зміцнення. Оцінює партнерів та конкурентів, іноземних фахівців і бізнесменів, укладені комерційні та інші договори та контракти при проведенні господарсько-управлінської діяльності, пов'язаної з комерційними інтереса-

ми підприємства (підготовка звітної документації про діяльність підприємства, при укладанні договорів, угод та ін.)

3.10. За участю керівників структурних підрозділів розробляє перелік посад співробітників, що підлягають допуску до відомостей, які складають комерційну таємницю.

3.11. Спільно з працівниками підприємства, відповідальними за прийом іноземних партнерів та інших потенційних та реальних контрагентів підприємства, розробляє програми прийому таких осіб, погоджує конкретні питання, що мають обговорюватися, характер і обсяг комерційної інформації, з якою ці особи мають бути ознайомлені і котра їм буде передана; забезпечує облік і своєчасність звітності про контакти працівників підприємства із партнерами та конкурентами.

3.12. При укладанні договорів і угод з іноземними партнерами, сторонніми установами в Україні контролює

- наявність умов, що гарантують дотримання прав підприємства на комерційну таємницю;
- надійність заходів захисту конфіденційної комерційної інформації, дотримання вимог конфіденційності на період договірних відносин;
- дії проти третіх осіб і організацій, що стосуються інтересів сторін;
- за рішенням керівника підприємства звертається до суду або інших органів державної влади з питань відшкодування нанесеного збитку.

3.13. Розробляє нові організаційні форми захисту науково-технічних, технологічних та інших відомостей, що мають комерційну цінність, а також інструктивні, організаційно-методичні документи щодо правового забезпечення збереження комерційної таємниці (накази, розпорядження, положення, рекомендації тощо).

3.14. Разом з відділом кадрів (менеджером з персоналу) бере участь в оформленні договірних зобов'язань (трудової угоди, договору, контракту) з особами, що матимуть доступ до інформації, яка становить комерційну таємницю.

3.15. Забезпечує встановлений порядок відвідування підприємства представниками сторонніх організацій.

3.16. При виконанні зазначених у цьому Регламенті компетенцій підтримує в межах необхідного контакти з правоохоронними органами України.

4. Права служби економічної безпеки.

Для досягнення поставлених цілей та виконання завдань діяльності, реалізації визначених компетенцій служба економічної безпеки має право:

4.1. Вимагати від усіх співробітників підприємства виконання нормативних документів з питань збереження комерційної таємниці.

4.2. Залучати провідних спеціалістів підприємства до участі у вирішенні завдань щодо забезпечення економічної безпеки, захисту від загроз, балансування інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища (консультації, аналітична робота, розроблення пропозицій щодо захисту тощо).

4.3. Здійснювати перевірки стану і організації роботи в усіх підрозділах підприємства щодо захисту інтересів підприємства від різноманітних загроз.

4.4. Проводити службові розслідування за фактами послаблення економічної безпеки підприємства через некваліфіковане поведіння працівників підприємства, їхні навмисні або ненавмисні дії та вчинки, порушення дого-

вірних зобов'язань про комерційну таємницю тощо; вимагати від співробітників підприємства надання письмових пояснень у зв'язку з допущеними порушеннями.

4.5. Давати рекомендації й обов'язкові для виконання вказівки керівникам підрозділів підприємства з питань захисту діяльності підприємства від різноманітних загроз.

4.6. Вносити подання керівникові підприємства про призупинення комерційних операцій при виявленні грубих порушень вимог щодо захисту інтересів підприємства, а також про залучення до кримінальної чи дисциплінарної відповідальності осіб, винних у порушенні інтересів підприємства.

4.7. Брати участь в укладанні угод, контрактів, договорів.

4.8. Представляти інтереси підприємства в правоохоронних органах або суді при надходженні в ці органи від співробітників скарг і заяв про порушення адміністрацією трудового договору.

4.9. Вносити керівництву підприємства пропозиції про заохочення співробітників, що активно беруть участь у розробленні і забезпеченні спеціальних заходів захисту інтересів підприємства та його економічної безпеки.

5. Відповідальність служби економічної безпеки.

Служба економічної безпеки несе колективну відповідальність за:

5.1. Невчасне і неналежне виконання своїх компетенцій.

5.2. Невикористання повною мірою наданих їй прав.

5.3. Недотримання вимог чинного законодавства та внутрішніх організаційно-нормативних документів при виконанні компетенцій служби.

5.4. Недостовірність відомостей, інформації з питань, що належать до компетенції служби економічної безпеки.

6. Відносини служби економічної безпеки з іншими підрозділами.

Служба економічної безпеки взаємодіє з іншими структурними підрозділами з таких питань забезпечення економічної безпеки підприємства:

- отримання даних для оцінювання безпеки об'єктів системи економічної безпеки, що перебувають у зоні відповідальності конкретного структурного підрозділу;

- отримання даних для оцінювання економічної безпеки підприємства;

- отримання пропозицій щодо забезпечення об'єктів системи економічної безпеки, що перебувають у зоні відповідальності конкретного структурного підрозділу, та діяльності підприємства в цілому;

- контроль виконання заходів з забезпечення об'єктів системи економічної безпеки, що перебувають у зоні відповідальності конкретного структурного підрозділу, та діяльності підприємства в цілому;

- узгодження договорів та інших документів, які регламентують відносини підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища;

- отримання інформації щодо підозрілих дій бізнес-партнерів підприємства або негативних відхилень в їхній поведінці, які загрожують інтересам підприємства та послаблюють його економічну безпеку;

- узгодження прийому на роботу на підприємство осіб на відповідальні посади, які передбачають доступ до конфіденційної інформації та комерційної таємниці;

- отримання інформації щодо поведінки працівників, яка створює загрози витоку конфіденційної інформації, розголошення комерційної таємниці,

Розділ 4. Забезпечення економічної безпеки підприємства

рейдерського захоплення, шахрайських дій у сфері фінансів та інших ситуацій, які можуть негативно вплинути на економічну безпеку підприємства;

- узгодження плану підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників;
- узгодження відомостей про відрядження та звільнення працівників, які мали доступ до конфіденційної інформації та комерційної таємниці;
- отримання інформації про зміни у законодавстві, нормативні акти якого стосуються діяльності підприємства та його відносин із суб'єктами зовнішнього середовища;
- отримання інформації про дебіторську та кредиторську заборгованість підприємства;
- отримання результатів аналізу з питань економічної безпеки, які за кожною функціональною підсистемою має періодично проводити кожний управлінський підрозділ.

Керівник служби
економічної безпеки

_____ (підпис) _____ (прізвище, ініціали)
« ____ » _____ 20__ р.

Узгоджено:

Керівник юридичного відділу
(юрисконсульт)

_____ (підпис) _____ (прізвище, ініціали)
« ____ » _____ 20__ р.

Введено в дію наказом

№ _____ від _____

Тема 14

Рейдерство як ключова загроза бізнесу в Україні: зміст та історичні аспекти виникнення

14.1. Рейдерство: зміст поняття

14.2. Передумови виникнення рейдерства в Україні

14.3. Рейдерство в Україні: аналіз історії

Ключові терміни та поняття: операції злиття/поглинання, рейдерство, рейдер, ознаки рейдерства, мета рейдерства, передумови виникнення рейдерства, розвиток рейдерства в Україні, характерні риси рейдерства в Україні

За результатами вивчення теми студент має:

- ЗНАТИ** ▶ Зміст поняття «рейдерство», передумови його виникнення, операції злиття/поглинання
- ▶ Види рейдерства, характерні риси рейдерства в Україні
 - ▶ Відмінності рейдерства від легальних операцій із злиття-поглинання підприємств
 - ▶ Відмінності рейдерства в Україні і за кордоном
 - ▶ Негативні наслідки від рейдерства для підприємства та для національної економіки
 - ▶ Історію розвитку рейдерства в Україні
- ВМІТИ** ▶ Визначати тенденції у розвитку рейдерських дій в Україні
- ▶ Виявляти обставини діяльності підприємства, які свідчать про зростання ймовірності стати об'єктом рейдерського нападу

14.1. Рейдерство: зміст поняття

Рейдерство як соціально-політичне явище становить одну з ключових загроз діяльності підприємств в Україні. Лише правильно розуміючи, що таке рейдерство, і в якій формі воно відбувається, можна вибрати адекватні методи запобігання захопленню підприємства. Врахування та превентивне усунення цієї загрози необхідні для зміцнення економічної безпеки підприємства, для захисту його діяльності.

Рейдерство загрожує діяльності підприємства, оскільки спричиняє:

- втрату ресурсів й майна підприємства (засобів виробництва, сировини, коштів) через їхнє захоплення рейдерами або іншими суб'єктами господарювання, які замовили рейдерський напад;
- втрату контролю керівниками та власниками підприємства над його майном;
- ускладнення діяльності підприємства внаслідок необхідності здійснення заходів для протидії рейдерському нападу аж до припинення діяльності та неможливості її подовження;
- зростання витрат підприємства на протидію рейдерському нападу;
- погіршення обстановки в колективі підприємства (наприклад, через загрози рейдерів, перспективи захоплення підприємства, неясність збереження робочих місць та ін.).

Навіть у разі невдачі рейдерського захоплення підприємство, що стало об'єктом рейдерського нападу, несе додаткові витрати (на протидію нападу, уникнення захоплення у майбутньому).

Рейдерство створює суттєву загрозу не лише діяльності підприємства, а й для України в цілому:

- погіршується імідж країни у світі;
- підприємства, захоплені рейдером, не можуть виконати свої зобов'язання, що створює загрози діяльності іншим підприємствам, які пов'язані із захопленими підприємствами договірними відносинами, і погіршує їхні фінансові результати;
- погіршується інвестиційний клімат у країні та її інвестиційна привабливість через зростання ризиків захоплення (причому на начебто законних підставах);
- створюються підстави для виведення капіталу вітчизняними підприємцями через неможливість його захистити;
- створюються підстави для перенесення капіталу та бізнесу в цілому в інші країни, в яких рейдерство переслідується за законом, а бізнес-клімат є сприятливішим;
- дестабілізується діяльність підприємств (причому, у першу чергу, успішних), має місце небажання їхніх власників вкладати кошти у

розвиток через побоювання, що підприємство може бути захопленим рейдером.

Підприємства в Україні стикнулися з рейдерством на початку 90-х років ХХ століття, майже одночасно з виникненням приватної та корпоративної власності. Саме тоді до тезаурусу (спеціальна термінологія) економічної безпекології увійшли терміни «рейдер», «рейдерська атака», «антирейдери».

Основу рейдерства становлять операції злиття/поглинання (M&A — Mergers and Acquisitions), що є невід'ємним елементом ринкової економіки.

Злиття та поглинання — це спосіб інтеграції діяльності підприємств, одна з форм структурної перебудови юридичної особи з метою ефективного розподілу і використання всіх ресурсів підприємства.

Сутність операції злиття/поглинання полягає в тому, що дві або більше юридичних осіб на підставі переходу права власності об'єднуються, внаслідок чого одна юридична особа переходить під контроль іншої юридичної особи. Самі по собі такі операції є законними й часто здійснюються у країнах з розвиненою економікою.

Саме шляхом операцій злиття/поглинання утворено такі промислові гіганти світової економіки як US Steel, General Motors, Eastman Kodak.

В Україні операції реорганізації підприємства, що фактично застосовуються рейдерами, мають свою специфіку, яку визначено нормативно. У Цивільному Кодексі України зазначено на *п'ять форм реорганізації юридичної особи*:

- злиття;
- приєднання;
- розділення;
- виділення;
- перетворення.

У законодавстві України поняття «злиття» розглядається як реорганізація юридичних осіб, при якій права та обов'язки кожної з них переходять до новоствореної юридичної особи відповідно до передавального акту. Злиття завжди відбувається на добровільній основі. У цивільному і корпоративному законодавстві України поняття «поглинання» не надано, що не заважає рейдерам активно його використовувати на практиці.

Український ринок злиттів і поглинань суттєво кримінальний та нецивілізований. Цьому сприяє багато обставин:

- в Україні, незважаючи на проголошену в ній ринкову економіку, поки ще слабо функціонують ринкові інститути і, перш за все, інститут власності, підприємництва, до якого у суспільстві ще не сформувався не те що поважне, а хоча б терпиме ставлення;

- багато підприємств в Україні не мають чистої та прозорої історії приватизації, мають поганий імідж, а у структурі їхньої власності якщо не контрольний пакет, то значна його частка належить керівному складу;
- дуже частими є випадки порушення прав міноритарних акціонерів, серед яких найрозповсюдженішими є невивплата дивідендів, ведення «чорної» бухгалтерії, відсутність корпоративної соціальної політики, через що рядові акціонери розглядаються в акціонерному товаристві як небажаний «придаток» до майна товариства;
- підприємства в Україні працюють в умовах слабого конкурентного середовища, практично відсутнього фондового ринку;
- в Україні визнано високим рівень корупції, яка суттєво перешкоджає цивілізованому соціально-економічному розвитку країни.

Ці обставини перетворюють процедури злиттів/поглинань в Україні на процедури незаконного переділу власності, тобто рейдерство.

Вперше термін «рейдерство» в Україні отримав офіційне тлумачення у Декларації цілей та завдань державного бюджету на 2008 р., яку схвалено Постановою Кабінету Міністрів України від 01.03.2007 р.: рейдерство — відчуження державного майна поза межами процесів приватизації; протиправне заволодіння підприємством. Але надане визначення має доволі загальний характер, оскільки не розкриває повною мірою сутність цього явища. З протиправним заволодінням підприємств держава зобов'язана боротися, але ж рейдерство може бути реалізовано законними методами, наслідки чого є такими ж негативними, як і від протиправного заволодіння.

В інших нормативних актах України, у тому числі Кримінальному кодексі, поняття рейдерства не тлумачиться¹. Тому необхідне чітке і конкретне визначення змісту цього поняття, що становить суттєву загрозу, реалізація якої має руйнівні наслідки для підприємства.

Отже, **рейдерство** — це отримання контролю над майном підприємства на начебто законних підставах з подальшим контролюванням діяльності підприємства (рідше) або перепродажем майна підприємства третім особам, пов'язаним з рейдерами, за ціною, що є значно нижчою від реальної вартості майна.

Рейдерство у світовій економіці розпочалося зі становлення фондового ринку в економічно розвинених країнах (перш за все, у США) у першій половині ХХ століття. Хоча існує думка, що рейдерство розпочалося із захоплення військовими кораблями Великої Британії цивільних торговельних кораблів інших країн.

¹ <https://blog.liga.net/user/rdzhamgurov/article/27733>

Термін «рейдерство» в Україні має негативне забарвлення і позначає операції злиття-поглинання, які, будучи часто законними за формою (особливо в останні роки), за змістом мають негативний характер. Адже в Україні рейдери:

- примушують власників продати право власності рейдерам за ціну, що значно нижче ринкової;
- маніпулюють підтвердженням права власності аж до шахрайських дій, застосування незаконних рішень та дій органів державної влади для підтвердження необґрунтованого права власності рейдерів на підприємство, що є їхньою метою, недопуску власників на загальні збори власників тощо.

За суттю, рейдерство — це захоплення майна підприємства або встановлення контролю над його діяльністю, які в Україні часто здійснюються незаконно. Але таке захоплення виступає як начебто законне, має ознаки законних дій і часто здійснюється, як мінімум, при невтручанні, а, як максимум, при сприянні органів державної влади (правоохоронних органів, судової влади, реєстраторів).

Характерні риси рейдерства показано на рис. 14.1.

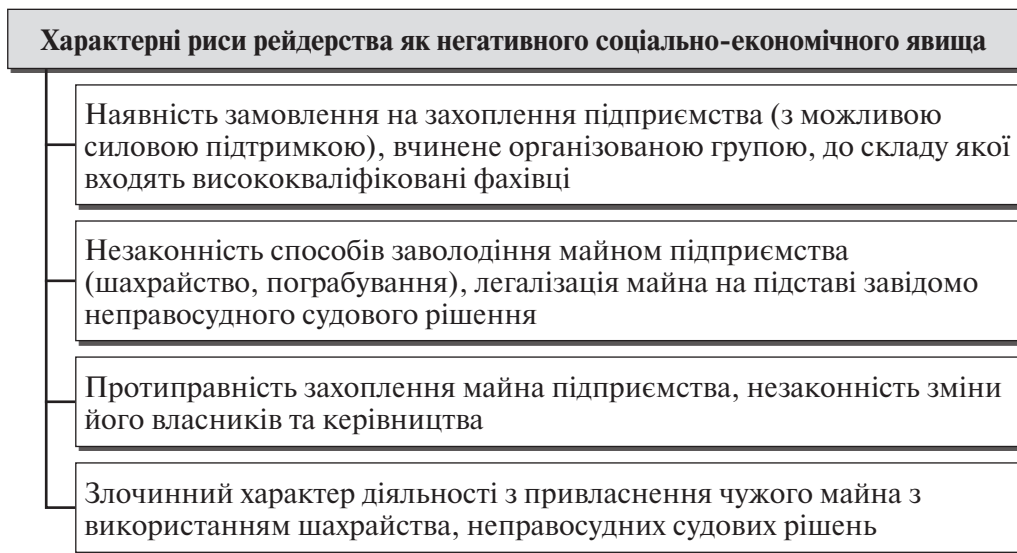


Рисунок 14.1 — Характерні риси рейдерства як негативного соціально-економічного явища

Отже, рейдерство як негативне явище — це вчинення протиправних дій із заволодіння чужою власністю під прикриттям зовні законних підстав, які оформлюються сфальсифікованими документами або заздалегідь неправосудним судовим рішенням, наприклад:

- вирішення бізнес-конфлікту;
- поновлення порушених прав міноритарних акціонерів;
- усунення від керівництва неефективного менеджменту.

Рейдерство саме в Україні має такі ознаки (рис. 14.2):

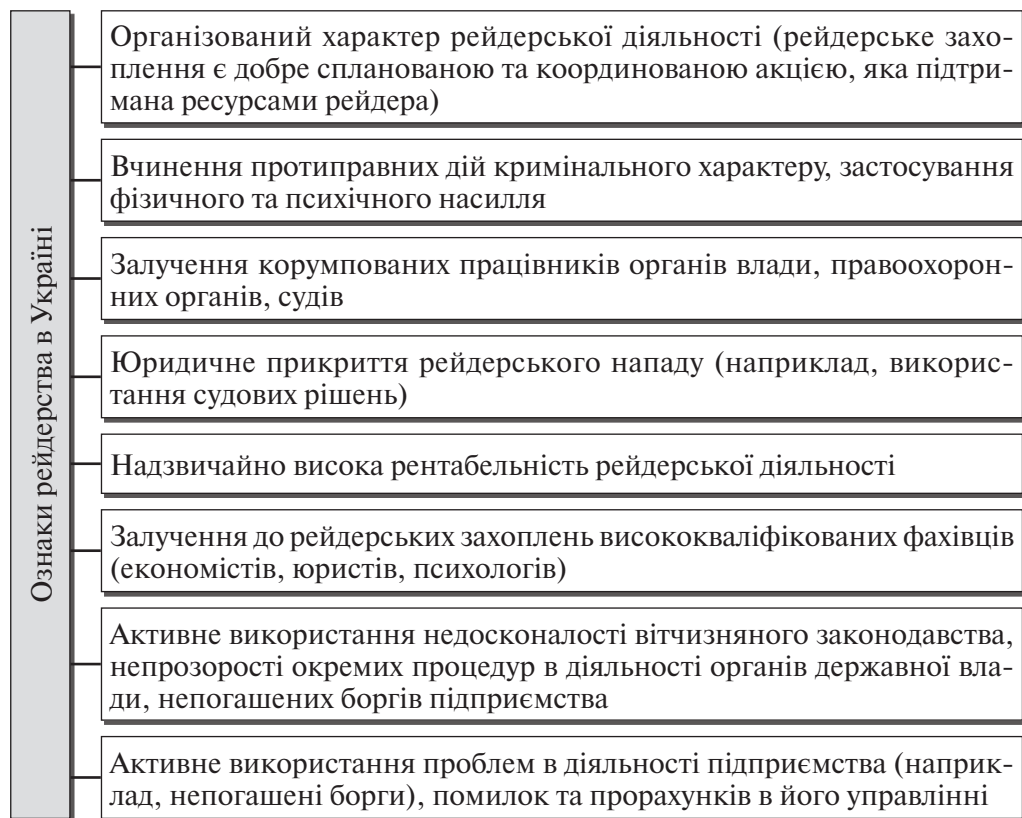


Рисунок 14.2 — Ознаки рейдерства в Україні (за оцінками фахівців Pozov.com.ua²)

Учасників рейдерського захоплення називають рейдерами. Сьогодні в Україні, частіше за все, рейдер — не це одинична фізична особа, а спеціалізована група осіб, до складу якої входять кваліфіковані юристи, економісти, психологи, а також особи, які забезпечують силову підтримку здійснюваних заходів. Фактично рейдерство в Україні є специфічним бізнесом, діяльність якого полягає у відніманні майна підприємств.

Рейдерство в Україні має вельми міцну базу (табл. 14.1).

Рейдерство як явище є дуже різноманітним, а тому можна говорити про види рейдерства, які виділено за певними ознаками (табл. 14.2).

В Україні межа між «білими», «сірими» і «чорними» рейдерами є дуже нечіткою. Найбільш розповсюдженим є «сіре» рейдерство, боротися з яким особливо складно. Протидія цьому виду рейдерства вимагає залучення досвідчених експертів з антирейдерської боротьби і допомоги висококваліфі-

² http://www.pozov.com.ua/ua/rejderstvo_ua.html

кованих юристів. Недосконалість законодавства призводить до того, що операція, яка спочатку проведена на цілком законних підставах, вимагає для свого завершення «сірих» і «чорних» методів. Саме тому в українському суспільстві останнім часом рейдерство і бандитизм стали синонімами.

Таблиця 14.1 — Основи рейдерства в Україні як соціально-економічного явища

Вид основи	Характеристика основи
Соціальна	Рейдерство здійснюється при сприянні або невтручанні органів влади й має суттєві руйнівні соціально-економічні наслідки, зокрема зменшення підприємницької ініціативи, вивезення капіталу
Економічна	Рейдерство спрямоване на встановлення контролю над економічними ресурсами підприємства, яке захоплюють
Правова	Рейдерство здійснюється у чинному нормативному полі, на основі використання прогалин у ньому

Таблиця 14.2 — Види рейдерства в Україні³

Ознака	Види рейдерства
1	2
Спеціалізація	<p>Професійне: для професійних рейдерів рейдерство є основним видом діяльності. Часто вони діють за власною ініціативою, але переважною мірою — «за замовленням» клієнтів. Професійні рейдери ведуть моніторинг потенційних підприємств для захоплення, у їхньому складі є кваліфіковані фахівці з права, економіки, психології</p> <p>Ситуаційне: ситуаційні рейдери можуть бути працюючими підприємствами, які використовують рейдерство, наприклад, для інтеграції постачальника або для знищення конкурентів. Для ситуаційних рейдерів операції із захоплення не є спеціалізацією, вони здійснюються, радше, як виняток. Ситуаційні рейдери можуть звертатися до професійних рейдерів</p>
Міра дотримання норм законодавства	<p>Біле рейдерство: всі дії рейдера здійснюються винятково в межах законодавства. Але рейдери активно використовують прогалини у законодавстві та у внутрішньокорпоративних документах (наприклад, у статуті акціонерного товариства), скуповують акції акціонерного товариства або борги підприємства, що дозволяє легально шкодити підприємству. Біле рейдерство є законним, не передбачає протизаконних дій та силового втручання</p>

³ <https://pravogarant.com.ua/publications/zdravstvujte-my-novye-sobstvenniki-vashego-biznesa/>

1	2
Міра дотримання норм законодавства	<p>Сіре рейдерство: рейдер балансує на грані закону. Для сірого рейдерства характерним є використання сфальсифікованих документів, зборів учасників, залучення корумпованих представників органів державної влади. На відміну від білого рейдерства сіре рейдерство вже має ознаки злочину, але довести це доволі складно, оскільки зовнішньо всі дії виглядають законними й навіть дії органів державної влади не виглядають відкрито протизаконними</p> <p>Чорне рейдерство: рейдери крім методів сірого рейдерства удаються до силового втручання у діяльність підприємства (погрози, фізичне насильство, залякування та примушення власників та посадових осіб підприємства). Чорне рейдерство за змістом вже є злочином, оскільки часто пов'язане із відкритим бандитизмом.</p>

Рейдерство слід відрізнити від дій, які мають схожу мету, але здійснюються цілком законними методами (табл. 14.3).

Таблиця 14.3 — Дії, схожі за метою з рейдерством, але цілком законні

Дії	Зміст дій
Пропозиції акціонерам (власникам)	Здійснюються акціонерам та/або власникам підприємства щодо добровільного продажу ними прав власності на підприємство. За їхньої відмови жодних дій протиправного або квазі-законного характеру з метою отримання права власності не здійснюються
Купівля акцій	Як правило, йдеться про купівлю акцій додаткової емісії (або акцій у портфелі акціонерного товариства, тобто нерозподілених акцій), якщо акціонери відмовилися від їхньої купівлі
Пропозиція продажу міноритарного пакету	З такими пропозиціями звертаються до акціонерного товариства дрібні акціонери, тобто власники маленьких пакетів акцій. Міноритарний пакет акцій не дає його тримачу жодних додаткових прав.

Зазначені у табл. 14.3 дії законні, якщо здійснюються за ринковими механізмами (добровільний характер угоди, визначення ціни на основі попиту та пропозиції), без примусу, погроз та силового тиску.

Пропозиція акціонерному товариству викупити в акціонера пакет акцій, що йому належить, історично має назву «грінмейл».

Грінмейл — це пропозиція акціонера акціонерному товариству викупити його пакет акцій за ціною, яка значно перевищує ринкову, що супроводжується загрозами продати пакет акцій рейдерам, провести вороже поглинання або створити складності у функціонуванні підприємства.

Грінмейл має схожі з рейдерством ознаки, але:

- він є законною дією;
- в економічно розвинених країнах рейдерством не вважається;
- в Україні може слугувати підготовчою дією до рейдерства або свідчити про його невдачу (рейдеру вдалося купити пакет акцій, проте з певних причин не вдалося захопити підприємство повністю, і тоді рейдер розраховує не лише на компенсацію потрачених коштів, а й намагається отримати прибуток від продажу акцій за більш високою ціною, ніж вони були куплені).

Слід чітко відрізнити рейдерство від добровільних операцій злиття/поглинання.

Операції злиття/поглинання поширені у світовій практиці. Якщо така операція здійснюється за згодою сторін, вона не несе негативних наслідків для підприємства, яке переходить у власність до іншого підприємства. Така операція супроводжується етично бездоганною скупкою акцій й веде до поглинання одного підприємства іншим. На відміну від рейдера підприємство, яке поглинає інше підприємство на добровільних засадах, отримало історичну назву «білого лицаря». Етично бездоганна скупка акцій у світовій практиці отримала назву тендерної пропозиції.

Тендерна пропозиція в найзагальнішому сенсі — це пряма пропозиція акціонерам про купівлю в них акцій, що їм належать.

Тендерна пропозиція здійснюється за таких умов:

- з пропозицією про придбання акцій звертаються до всіх акціонерів, пропозиція має публічний характер;
- передбачається купівля значного пакету акцій;
- пропозиція про купівлю містить премію понад ринкову ціну акції, що склалася на момент пропозиції;
- умови пропозиції, радше, фіксовані, ніж договірні;
- пропозиція про купівлю акцій чинна протягом певного періоду часу;
- публічне оголошення планів купівлі акцій передує або збігається з швидкістю акумуляції великих пакетів акцій.

Тендерна пропозиція може бути дворівневою, частковою або пропонуватися за принципом «все або нічого» (any-or-all) (табл. 14.4).

В Україні тендерна пропозиція як спосіб отримання контролю над підприємством, що діє в організаційно-правовій формі акціонерного товариства, не використовується через такі причини:

- за результатами приватизації значну кількість акцій акціонерних товариств розподілено серед їхніх працівників, що через велику кількість акціонерів значною мірою ускладнює процедуру реалізації тендерної пропозиції;
- певні великі пакети акцій підприємства часто зосереджені у опонентів підприємства-рейдера (менеджмент, акціонери-власники підприємства), які не мають наміру їх продавати.

Таблиця 14.4 — Зміст тендерних пропозицій різного виду

Вид тендерної пропозиції	Зміст
Дворівнева пропозиція	Ціна, за якою підприємство-агресор обіцяє купити акції, диференціюється. За певну максимальну кількість акцій, що оголошується одночасно з тендерною пропозицією, сплачується ціна першого, вищого, рівня, а решта акцій купується за нижчою ціною
Часткова пропозиція	Підприємство-агресор визначає максимальне число акцій, яке воно намагається придбати, але щодо акцій, що залишаються, своїх планів не оголошує. Купівля акцій при дворівневій або частковій пропозиції часто обумовлена тією максимальною кількістю акцій, яку необхідно придбати для отримання контролю над акціонерним товариством. Такі схеми дають змогу дати акціонерам стимул для швидкого ухвалення тендерної пропозиції — хто продає акції першим, той отримує за них вищу ціну
За принципом «все або нічого» (any-or-all)	Підприємство-агресор визначає ціну, але не максимальну кількість акцій, яку воно має намір придбати. Одночасно з цим підприємство-агресор декларує, що жодна з цих акцій не буде куплена до моменту, поки певні умови пропозиції не будуть виконані.

Оскільки тендерна пропозиція фактично не працює в українських умовах, то її альтернативою стає неетична скупка акцій (яку ще називають агресивною або «узгодженою» скупкою) на вторинному ринку.

Неетична скупка акцій передбачає індивідуальні контакти рейдера з власниками акцій, і фактично операція купівлі-продажу акцій для рейдера розбивається на сукупність двосторонніх угод. У кожній з таких угод ціна та умови продажу можуть бути різними, вони визначаються тими домовленостями, які рейдер досягнув із продавцем акцій.

14.2. Передумови виникнення рейдерства в Україні

Передумови виникнення рейдерства в Україні численні та різноманітні. Вони зводяться до такого (табл. 14.5).

Головною причиною виникнення попиту на рейдерські послуги послугував процес поділу власності. Не є таємницею, що умови для рейдерства в Україні створювалися в той момент, коли приватизувалися підприємства, причому, з помилками, прорахунками і не завжди законним шляхом. Багато підприємств не мають чистої і прозорої історії приватизації, її результати вважаються нелегітимними, створені акціонерні товариства

часто мають поганий імідж, у тому числі через постійні та грубі порушення прав акціонерів.

Таблиця 14.5 — Передумови виникнення рейдерства в Україні

Передумови	Зміст
Економічні	Приватизація підприємств, становлення ринкової економіки, інтеграція регіональних економік у світову, нерозвинутий фондовий ринок, непрозорість частини економічних операцій, активний перерозподіл власності між фінансово-промисловими групами
Політичні	Нестабільна політична ситуація, вплив політики на законодавчу діяльність, недооцінка активів українських підприємств, готовність окремих представників органів державної влади до корупційної діяльності
Організаційно-правові	Недосконалість законодавства, відсутність прозорості в діяльності підприємств, незахищеність економічної конкуренції, відсутність високоефективних служб економічної безпеки на підприємствах, корумпованість влади, низька реальна зацікавленість влади у вирішенні проблеми рейдерства
Зовнішні	Імпорт рейдерських капіталів, рейдерських технологій, методів та груп

Сумнівна передісторія приватизації об'єктів, відсутність ринкової інфраструктури (наприклад, фондового ринку, де незадоволені акціонери могли б продати акції) сприяли появі незадоволених міноритарних акціонерів, що створило підґрунтя для успішних рейдерських захоплень.

Рейдеру значно складніше захопити підприємство, якщо:

- його корпоративна історія бездоганна, і немає причин для судових позовів;
- у його власників зосереджено 80-100 % акцій, і немає міноритарних акціонерів, в яких можна скуповувати акції акціонерного товариства.

І навпаки, *дії рейдера полегшуються*, якщо:

- порушуються права міноритарних акціонерів, яких можна за необхідності об'єднати або отримати в них довіреності на представлення їхніх інтересів в акціонерному товаристві;
- власниками великих акціонерних товариств є велика кількість акціонерів (є непоодинокі випадки, коли чисельність акціонерів акціонерного товариства перевищує 5 тис. осіб);
- у великих акціонерних товариствах контрольний пакет акцій нікому з акціонерів не належить.

Багато обставин, що сприяють рейдерству в Україні, знаходиться у правовій площині (табл. 14.6).

Таблиця 14.6 — Сприяння рейдерству в Україні у правовому полі

Проблема	Наслідки існування проблеми
Нечітка юридична визначеність поняття «рейдерство»	Невизначеність згубна для законодавчої діяльності, оскільки у судах вимушені користуватися (або користуються) розширювальним трактуванням поняття «рейдерство» Відсутність критеріїв рейдерства (незаконного захоплення) позбавляє можливості відокремити недружнє поглинання від бандитського захоплення, надає змогу закрити судове розслідування, створити у ньому штучні перешкоди, залякати цивілізованих інвесторів та ефективних власників
Несистемність корпоративного права	Корпоративне право не охоплює усе різноманіття і складність стосунків в корпоративній сфері (найпроблемнішими залишаються компетенція і відповідальність органів управління господарським товариством, стосунки між мажоритарними і міноритарними акціонерами, конфлікт інтересів між акціонерами та товариством) Нечіткість, суперечність, фрагментарність нормативно-правової бази, що регламентує стосунки власності, діяльності акціонерних товариств, обіг цінних паперів, не лише сприяють рейдерству, а навіть провокують його
Невирішеність проблеми охорони інтересів учасників корпоративних відносин	Нерозв'язаною залишається низка проблем охорони інтересів акціонерів, кредиторів акціонерного товариства, відсутня регламентація використання інсайдерської інформації.

Живильним середовищем рейдерства в Україні є **корупція в державних органах**, яка:

- дає змогу рейдерам залучати державні органи до здійснення рейдерських нападів, що значно полегшує втілення задумів рейдерів у життя;
- робить можливим бандитське захоплення практично будь-якого підприємства незалежно від форми власності, легітимності придбання, якості оформлення статутних документів, реєстру акціонерів та інших документів, а також від ефективності менеджменту.

Міра участі органів державної влади у рейдерському захопленні може бути різною:

- здійснення на цілком законних підставах планових перевірок (які збігаються за різними органами влади в один період). Наприклад, на успішному підприємстві впродовж місяця здійснюється декілька масштабних перевірок різними державними органами. Така ситуація нібито не порушує вимог законності, але насправді такі перевірки координуються

рейдером з метою ускладнення діяльності підприємства, погіршення його фінансових результатів. Безумовно, Порядок координації одночасного проведення планових перевірок (ревізій) контролюючими органами та органами державного фінансового контролю, який затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 23.10.2013 № 805 визначає, що «У разі коли контролюючими органами та органами державного фінансового контролю планується проведення у звітному періоді перевірок одного і того самого суб'єкта господарювання, такі перевірки проводяться зазначеними органами одночасно» (пункт 3 зазначеного Порядку). Але це не обмежує здійснення позапланових перевірок. Крім того, одночасна перевірка підприємства кількома контролюючими органами спроможна суттєво ускладнити діяльність навіть успішного підприємства;

- проведення «замовних» та «ініціативних» перевірок підприємств з метою отримання господарських документів для розвідки «рейд-придатності» підприємства та загального тиску на власників бізнесу, відкриття кримінальних справ проти менеджменту.

Серйозно ускладнюють боротьбу з рейдерством в Україні:

- низька можливість підприємства-мети надавати тривалий ефективний спротив рейдерській атаці;

- приблизна рівність витрат на захоплення і на протидію захопленню. При цьому рейдер керується тим, що захопити бізнес, який його цікавить, значно дешевше, ніж купити. Це означає, що власник оплачує протистояння рейдеру з прибутку або з обігових коштів підприємства. Причому, ці його витрати часто ще й обкладаються податками. Як правило, рейдери можуть довше витримувати протистояння без істотних фінансових проблем. Рейдер може відмовитися від захоплення лише тоді, коли рейдерська атака стає нерентабельною, тобто коли витрати перевищують потенційний дохід від захоплюваного бізнесу.

Розглянуті обставини у сукупності і призвели до появи в Україні рейдерства. Подолати його можна лише за наявності комплексного підходу до спротиву захопленню. Враховуючи досвід країн, у яких рейдерство трансформовано у легальний бізнес зі злиттів та поглинань, зрозуміло, що для його подолання потрібен час і потужна законодавча підтримка.

14.3. Рейдерство в Україні: аналіз історії

Історію українського рейдерства умовно поділяють на два періоди.

Перший період розпочався на початку 90-х років ХХ століття і тривав до початку 2000-х. У цей період Україна стала незалежною, почався перехід країни на ринкові відносини, визначилися політичні центри,

створювалися злочинні угруповання. Складний економічний стан країни супроводжувався:

- зростанням корумпованості органів державної влади;
- виникненням великої кількості прогалин у законодавстві;
- зростанням криміногенної ситуації в країні.

Захоплення підприємств здійснювалися відкрито, кримінальним шляхом, часто із застосуванням фізичного насильства. Правовий нігілізм супроводжувався нехтуванням правами людини та правопорядком в країні. З часом ситуація почала змінюватися: ухвалено низку нормативних актів, економічна обстановка поліпшувалася, у країні відбувалася боротьба з корупцією, знижувався рівень криміногенності.

Другий період розвитку рейдерства в Україні триває з початку 2000-х р. і дотепер. Цей період характеризується:

- напівзаконними захопленнями підприємств;
- більш легальними методами боротьби з рейдерством;
- наростанням активного протистояння рейдерству.

На другому етапі від великих і середніх підприємств увага рейдерів поступово переключалася на малий бізнес. При цьому, як правило, рейдерів цікавить не сам бізнес, а його майно (наприклад, приміщення можна вигідно здати в оренду або знести, спорудивши на його місці щось більш прибуткове) або ресурси підприємства, які після заволодіння ними можна продати.

Після 2000 р. рейдерство як явище набуло в Україні загальнонаціонального масштабу (табл. 14.7). На думку членів Антирейдерського союзу підприємців України, така ситуація стала можливою через бездіяльність законодавчої, виконавчої та судової гілок влади щодо усунення рейдерської загрози та відсутність рішучих дій щодо захисту прав власників. Рейдерство часто залишалось й залишається безкарним з боку держави.

Зміна влади у 2004 р. в Україні й наступний перерозподіл власності стали поштовхом до дії для українських рейдерів. У цей час найпоширенішим способом рейдерського захоплення стало оспорювання підсумків приватизації підприємства.

Дійсно, приватизація підприємств в більшості випадків здійснювалася не повністю законними методами, з численними порушеннями. Це надавало рейдерам підстави легально захоплювати підприємство, легально отримувати у власність пакети акцій для подальшого тиску на керівників підприємства.

Протягом 2005-2006 рр. рейдерських атак зазнали більш ніж 3000 підприємств. Якщо у 2004 р. спостерігалось 4-5 спроб захоплення підприємств на рік, то у 2006 р. цей показник зріс до 2-3 спроб на місяць.

Громадська організація «Антирейдерський союз підприємців України», до складу якої входить більше 50 підприємств, відзначала, що у 2006 р. в середньому щотижня в Україні відбувався рейдерський напад в тій або іншій формі.

Таблиця 14.7 — Періодизація розвитку рейдерства в Україні на другому етапі

Період	Характеристика рейдерства
2000-2006 рр.	<p>Рейдерство стає засобом переділу власності</p> <p>Найпоширеніший спосіб рейдерського захоплення — оспорювання підсумків приватизації підприємства</p> <p>Збільшення кількості рейдерських атак</p> <p>Відсутність уваги держави до боротьби з рейдерством</p>
2007-2013 рр.	<p>Прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо визначення підсудності справ з питань приватизації та з корпоративних справ» (антирейдерський закон)</p> <p>Створення Міжвідомчої комісії з питань протидії неправному поглинанню та захопленню підприємств, що суттєво не вплинуло на масштаб рейдерства</p> <p>Поширення кредитного рейдерства, що здійснювали банки</p> <p>Рейдерство стало масовим явищем напівкримінального та відверто кримінального характеру, що створило серйозну загрозу економіці, її нормальному розвитку, суттєво зменшило інвестиційну привабливість країни, завдало шкоди іміджу країни (як і будь-яка ринкова пропозиція, продаж послуг із захоплення чужої власності стимулювало зростання попиту на них)</p>
2013-2018 рр.	<p>Зростання кількості рейдерських захоплень (найчастіше у м. Київ та Київській області)</p> <p>Створення антирейдерських штабів в кожному регіоні України</p> <p>Внесення суттєвих змін до законодавства (кримінальна відповідальність для несумлінних нотаріусів та реєстраторів, за незаконне захоплення майна підприємства)</p> <p>Поширення рейдерства в агропромисловому комплексі (захоплення земель, врожаю)</p> <p>Продовження реприватизаційного рейдерства.</p>

Розвиток рейдерства у тому числі став можливим завдяки відсутності уваги держави в цей час до питань боротьби з рейдерством. Протягом 2005-2006 рр., які за багатьма оцінками стали часом розквіту українського рейдерства, жодного порушника прав власності, жодну особу чи компанію, які винні у незаконному захопленні власності, не було притягнуто

хоча б до адміністративної відповідальності, хоча більшість рейдерських захоплень підприємств мали повний склад кримінального злочину.

У 2006-2007 рр. в Україні зросла кількість приватизаційних угод, більшість з яких здійснено за участю вітчизняних інвесторів.

2007-2008 рр. увійшли в українську економічну історію потужною хвилею рейдерських атак. В 2008 р. загострилися проблеми в сфері корпоративного контролю:

- ринок злиттів/поглинань України зменшився порівняно з рекордним 2007 р. в 4,6 рази;
- темпи приватизації уповільнилися;
- проблема рейдерських захоплень підприємств не розв'язувалася.

В 2005-2008 рр. правоохоронними органами України порушено 754 карні справи про рейдерські захоплення, зареєстровано більше 800 звернень про спроби незаконного переділу власності.

Зростання кількості випадків рейдерства у державі привело до необхідності втручання держави. 15 грудня 2006 р. Верховна Рада України прийняла Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо визначення підсудності справ з питань приватизації та з корпоративних справ», який отримав назву антирейдерського закону. Згідно з ним судові справи стосовно рейдерських атак можна було розглядати лише в господарських судах за місцем знаходження акціонерного товариства та його майна. Таке рішення дозволило уникнути ситуації, коли, наприклад, захоплення підприємства у м. Львів здійснювалося на підставі рішення суду в одному з районів Харківської області.

Спробою хоча б частково розв'язати проблему рейдерства стало створення згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2007 р. № 257 Міжвідомчої комісії з питань протидії протиправному поглинанню та захопленню підприємств. За час роботи Міжвідомча комісія опрацювала багато звернень від юридичних та фізичних осіб з приводу дій рейдерів та розробила низку документів щодо корпоративних конфліктів. Однак *Міжвідомчу комісію не наділили імперативними функціями, її рішення мали лише дорадчий характер, а за умови відсутності жорсткої вертикалі влади в країні деякі державні органи не зважали на них*. Тобто Міжвідомча комісія розглядала звернення від постраждалих від рейдерства осіб, реагувала на них, формувала певні висновки, але такі висновки не сприяли подоланню рейдерства в Україні, оскільки не мали сили нормативного акту.

У 2009 р. поширення набуло кредитне рейдерство з боку банків, у власність яких стали переходити надані у заставу активи підприємств:

- матеріальні активи (будинки, обладнання, товари);
- акції, тобто пряма частка у власності підприємства.

Кредитне рейдерство начебто було законним: у разі несвоєчасного повернення підприємством кредиту об'єкт позики переходить у власність банку та використовується для покриття збитків банку від неповерненої позики.

У 2008 р. в Україні спостерігалася економічна криза, яка спричинила суттєву девальвацію національної валюти. За таких умов замість підтримки вітчизняних підприємств банки за невтручання держави фактично на законних підставах отримали контроль над майном та майновими правами підприємств. Все це негативно вплинуло на інвестиційний клімат в країні та її економічне зростання.

У 2008-2010 рр. щорічний обсяг сегмента злиттів / поглинань становив в Україні понад \$ 3 млрд. Дві третини поглинань мали недружній характер, тобто розцінювалися як рейдерські захоплення. Найчастіше рейдерські захоплення приводили до:

- розпродажу активів підприємств (60 % опитаних);
- перепродажу підприємства (53,3 %);
- перерозподілу прибутків успішно працюючого підприємства (33,3 %) (дані експертного опитування Центру досліджень корпоративних відносин).

Протягом 2013-2018 рр. щорічно в Україні здійснювалося близько 300 рейдерських атак. За даними Opendatabot з посиланням на статистику Генеральної прокуратури України кількість рейдерських захоплень зростає в Україні з 2014 р. Найбільша кількість захоплень сталась у 2017 р. — понад 400. Починаючи з 2013 р., в Україні відбулося майже 1700 рейдерських захоплень, з них понад 500 протягом 2017-2018 рр. У 2014 р. Генеральною прокуратурою України зареєстровано 230 справ щодо рейдерства, рік по тому — трохи менше (250 справ), близько 300 — у 2016 р. За даними ГПУ, найчастіше рейдерські захоплення відбувалися у м. Київ та Київській області. За останні 5 років там зареєстровано майже 400 рейдерських атак. На другому місці — Дніпропетровська та Львівська області, у кожній з яких зафіксували понад 100 випадків рейдерства. За кількістю захоплень у цей період лідерами були Одеська, Донецька, Закарпатська, Миколаївська та Житомирська області. Найменше випадків рейдерства зафіксували у Волинській та Сумській областях. Понад 60 % справ відкрито за статтею «Протидія законній господарській діяльності» (стаття 206 Кримінального кодексу), майже 20 % — за статтею «Протиправне заволодіння майном підприємства, установи, організації» (стаття 206-2 Кримінального кодексу).

У 2017 р. Міністерство юстиції разом із Кабінетом Міністрів України створило антирейдерські штаби в кожному регіоні. Їхня статистика щодо кількості рейдерських захоплень збігається з даними Генеральної

прокуратури України. У 2017 р. внесено суттєві законодавчі зміни, які в перспективі допоможуть у боротьбі з рейдерством:

- запроваджено кримінальну відповідальність для несумлінних нотаріусів та реєстраторів (до 8 років ув'язнення);
- створено Антирейдерську комісію при Міністерстві юстиції України.

За рік до того за спробу незаконного захоплення значно посилили відповідальність (до десяти років ув'язнення). Втім, такі дії поки ще не дозволили подолати рейдерство як явище в Україні.

У 2018 р. ситуація щодо рейдерства в Україні залишилася сумною. Рейдерські захоплення часто мають місце в сільському господарстві, при цьому захоплюють не саме підприємство, а майно, землю або врожай.

Отже, проблему рейдерства в Україні не розв'язано дотепер, вона з часом виявляється у нових формах та нових локалізаціях. Наприклад, раніше рейдерські напади здійснювалися на великі підприємства, часто застосовувався механізм реалізації корпоративних прав. Останніми роками рейдерство змістилося у площину захоплення землі, врожаю та агропідприємств (хоча випадки захоплення майна остаточно не зникли).

Спостерігається продовження реприватизаційного рейдерства: ті, хто успішно захоплювали підприємства у трудових колективів в 90-і роки ХХ століття, самі стають мішенню для рейдерів, якщо на підставі судових рішень можна спростувати проведену приватизацію. Ситуація для рейдера спрощується, якщо підприємство має значні борги, або на підприємстві має місце конфлікт власників (рейдер може звернутися до кожного з власників конфіденційно, запропонувати свою допомогу у захопленні підприємства і скористатися наявним конфліктом). Внутрішні конфлікти на підприємстві (конфлікти між власником і менеджерами) сприяють виникненню осіб, які вважають себе ображеними, незадоволеними. Відповідно, вони готові сприяти рейдеру у його діях, причому навіть без матеріальної зацікавленості. Й таке сприяння іноді доволі важко довести, оскільки воно виявляється не в конкретних діях, що підпадають під статті Кримінального кодексу, а, наприклад, у розповсюдженні конфіденційної інформації, що складно довести, в опортуністичній поведінці (бездіяльність, затримування необхідних дій або необхідної інформації та ін.).

Отже, рейдерство в Україні має специфіку, яка суттєво відрізняє цей феномен від зарубіжного аналогу (табл. 14.8): часто застосовується ресурс органів державної влади, угоди інформаційно непрозорі та, як правило, конфліктні, регулярне оцінювання ринкової вартості ліквідних активів підприємств не проводиться.

Таблиця 14.8 — Рейдерство в Україні та за кордоном: основні відмінності

Рейдерство за кордоном	Рейдерство в Україні
«Unfriendly takeover of a company» — придбання корпоративного контролю над акціонерним товариством проти бажання менеджменту компанії або іншої контролюючої сторони	Вороже поглинання — встановлення юридичного і фактичного контролю над підприємством (його виробничими активами) проти згоди власника або шляхом його примушення на дачу такого протиправними методами
«Жорстке», недружнє, вороже поглинання шляхом формування пропозицій продати акції безпосередньо ключовим акціонерам компанії-мети (повз менеджмент) або купівля великих пакетів акцій на вторинному ринку цінних паперів	Жорстке силове поглинання шляхом отримання контролю над підприємством будь-якими, в більшості випадків протизаконними засобами
«Корпоративний raid» — фізична або юридична особа, яка систематично висуває пропозицію купівлі контрольного пакету звичайних акцій компанії, а після придбання контрольного пакету ініціює процедуру ліквідації цієї компанії, розбиває компанію на частини і розпродает їх з надприбутком	Ліквідаційне рейдерство — захоплення корпоративного контролю, за яким не настає забезпечення належного рівня ефективності діяльності підприємства. Тому рейдери докладають зусилля до припинення діяльності підприємства і розпродают його активи

Ключові відмінності рейдерства в Україні і за кордоном зводяться до:

• **відмінності за цілями:**

в Україні

рейдери зацікавлені, частіше за все, в отриманні короткострокового контролю над майном підприємства і перепродажі його. Часто кінцевим агентом у ланцюжку перепродажу захопленого майна є цілком легальний вигодонабувач, який купує майно за ціною, яка є просто нижче ринкової

за кордоном

у більшості випадків захоплення підприємства здійснюються з метою встановлення довготермінового контролю над його діяльністю, включення його до вже наявної холдингової структури, поступового розпродажу майна підприємства.

• **відмінності за методами:** операції недружного злиття/поглинання здійснюються і за кордоном, але переважно законними методами без прямого порушення закону, силового тиску. В Україні ж поширені всі види рейдерства: як «біле», в якому закони не порушуються, так і

«чорне», що безпосередньо пов'язано із діями, які підпадають під визначення кримінальних злочинів.

Якщо рейдери, що діють в економічно розвинених країнах, в значній частині випадків прагнуть економічного розвитку підприємства (відстороняють від управління бізнесом неефективний менеджмент, перешкоджають зловживанням з боку великих акціонерів, реструктурують неефективно працюючі підприємства), то українське рейдерство є, насамперед, корупційним переділом власності, але не процесом економічної оптимізації. Рейдерство хоча й має видимість законних дій, супроводжується значним порушенням законодавства й фактично здійсненням заходів, за які цілком законно має наступати кримінальна відповідальність.

Поширення рейдерства в Україні, неспроможність держави захистити реальних власників дуже негативно вплинули на імідж України у світовій економіці. Це знайшло відображення у численних рейтингах, що складаються різноманітними організаціями (усього в світі складається 67 різноманітних рейтингів).

Перш за все, безкарне рейдерство, що має місце в Україні вже тривалий час, відобразилося у рейтингах, які характеризують стан бізнес-середовища, сприятливість умов для ведення бізнесу.

За оцінкою Economist Intelligence Unit (EIU) Україна за показниками якості бізнес-середовища наприкінці першого десятиліття ХХІ століття посідала 75 місце серед 82 країн. Серед 16 країн Центральної та Східної Європи та СНД, включених в рейтинг, Україна мала найгірший показник. Попри прогнози організації EIU щодо зростання рейтингу протягом 2008-2012 рр. (на 5 позицій) Україна і надалі суттєво відставала від конкурентів за іноземні інвестиції на світовому ринку.

За рейтингом Всесвітнього банку («Ведення бізнесу-2010: Проведення реформ у важкі часи») за 2010 р. зі 183 країн за рівнем зручності ведення бізнесу Україна посідала вельми незavidне як для європейської країни 142-е місце, поступаючись зокрема Росії і Білорусі. Поганими були позиції України і в списку країн за складністю реєстрації бізнесу і власності (134-е та 141-е, відповідно). Нарешті, глибоко в числі тих, що відстають, Україна знаходилася і за показником захисту прав інвесторів (109-е місце), і головне — за корумпованістю у держорганах (146-е місце — оцінка Transparency International). За 8 років ситуація покращилася. У 2013 р. Україна поліпшила своє місце у загальному рейтингу до 112 позиції серед 189 країн світу (у 2012 р. Україна мала 137 позицію серед 184 країн світу). У числі проблем держави фахівці Світового банку відзначили незахищеність прав власності, що прямо впливає на інвестиційну привабливість країни: у тому ж 2013 р. рівень

інвестиційної привабливості України був найнижчим за період спостережень від 2008 року.

У 2016 р. Україна поліпшила своє місце у рейтингу Doing Business на 13 позицій, посівши 83 місце серед 189 країн світу (для порівняння, географічні сусіди України Польща — 25 місце, Білорусь — 44 місце, Росія — 51 місце, Молдова — 52 місце).

У 2018 р. у рейтингу Doing Business Україна посіла 76 місце серед 190 країн світу, покращивши попередній результат на чотири позиції. Але разом із тим, такі результати не варто оцінювати надто позитивно: загальний показник у рейтингу формується на основі 10 показників, а у 2018 р. лише по 4-х з них Україна покращила результати, тоді як по 6-і показниках результати погіршилися.

Незважаючи на позитивну динаміку місця України у рейтингу Doing Business, ситуація з рейтингом інвестиційної привабливості є значно менш оптимістичною. За рейтингом International Business Compass у 2018 р. Україні знаходилася на 131 місці (для порівняння: у 2015 р. Україна знаходилася на 89 місці). За політичним рейтингом, що є складовою International Business Compass, Україна у 2018 р. посіла 145 місце з 174.

Отже, рейдерство — це проблема не лише окремого підприємства, його власників та партнерів (хоча й їхня також!). Це явище — проблема держави в цілому, оскільки негативні наслідки рейдерства стосуються національної економіки загалом.

Висновки та узагальнення

Рейдерство як соціально-політичне явище становить одну з ключових загроз діяльності підприємств в Україні. Врахування та превентивне усунення цієї загрози необхідні для зміцнення економічної безпеки підприємства, для захисту його діяльності.

Оснoву рейдерства становлять операції злиття-поглинання (M&A — Mergers and Acquisitions), що є невід'ємним елементом ринкової економіки. Але в Україні через низку причин ринок злиттів і поглинань суттєво кримінальний та нецивілізований, а процедури злиття/поглинання перетворилися значною мірою на процедури незаконного переділу власності, тобто рейдерство.

Рейдерство — це отримання контролю над майном підприємства на начебто законних підставах з подальшим контролюванням діяльності підприємства (рідше) або перепродажем майна підприємства третім особам, пов'язаним з рейдерами, за ціною, що є значно нижчою від реальної вартості майна.

За суттю, рейдерство — це захоплення майна підприємства або встановлення контролю над його діяльністю. Якщо рейдери, що діють в економічно розвинених країнах, в значній частині випадків прагнуть економічного розвитку підприємства (відстороняють від управління бізнесом неефективний менеджмент, перешкоджають зловживанням з боку великих акціонерів, реструктурують неефективно працюючі підприємства), то українське рейдерство є, насамперед, корупційним переділом власності, але не процесом економічної оптимізації. Захоплення майна підприємства або встановлення контролю над його діяльністю в Україні часто здійснюються незаконно. Таке захоплення виступає як начебто законне, має ознаки законних дій і часто здійснюється, як мінімум, при невтручанні, а, як максимум, при сприянні органів державної влади (правоохоронних органів, судової влади) та реєстраторів.

Рейдерство як хибне соціально-економічне явище присутнє в Україні протягом усіх часів її незалежності, причому, практично у незмінно великому масштабі, змінюються його форми та об'єкти, удосконалюються способи. Державі поки ще не вдалося подолати це явище, що негативно позначається на іміджі України і спричиняє суттєві репутаційні збитки.

Контрольні питання

1. Що собою становить рейдерство? Які операції лежать в його основі?
2. Які є позитивні та негативні риси рейдерства?
3. Які є причини негативного характеру рейдерства в Україні?
4. Якою за характером є легальна операція злиття/поглинання?
5. У чому полягають характерні риси рейдерства в Україні?
6. Які види рейдерства існують в Україні?
7. Які дії, що мають схожу мету, але здійснюються цілком законними методами і відрізняються від рейдерства?
8. Які події та процеси послуговували передумовами виникнення рейдерства в Україні?
9. Якою є характеристика українського рейдерства за виділеними періодами?
10. Які нові тенденції відзначаються в рейдерстві в Україні в останні роки?
11. У чому полягають основні відмінності рейдерства в Україні та у розвинених країнах?
12. Як масштабне рейдерство в Україні позначається на її іміджі у світі?

Використана література

Андрюшкіна М. І. Злиття та поглинання: українські реалії // Наукове товариство Івана Кушніра. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=40746>

Антирейдер. Спецпроект Ассоциации «Группа компаний «Защита». URL: <http://antiraid.org.ua>

Артюх М. О. Поняття та сутність рейдерства // Південноукраїнський правничий часопис. 2014. С. 52-54.

Берназ П. В., О. О. Середа Рейдерство в Україні: визначення поняття // Проблеми цивільного та господарського права. 2008. № 1. С. 82-84.

Варналій З. С., Мазур І. І. Рейдерство в Україні: передумови та шляхи подолання // Стратегічні пріоритети. 2007. № 2 (3). С. 129-139.

Грек Б. М., Грек Т. Б. Поняття та історичні передумови розвитку рейдерства в Україні // Адвокат. 2010. № 9. С. 29-34.

Економічна безпека підприємства в умовах рейдерських загроз: монографія / [О. А. Бурбело, С. К. Рамазанова, О. М. Заєць, Т. С. Гудіма, О. М. Кузьменко / за ред. О. А. Бурбелі та С. К. Рамазанова]. Сєверодонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. 285 с.

Крутов В., Берлач Ю. Правове забезпечення протидії рейдерству // Право України. 2009. № 9. С. 132-139.

Лавриненко І. Злиття і поглинання: підсумки і тенденції // Ракурс. URL: <http://racurs.ua/79>

Паламарчук Г., Венгер Л. Особливості рейдерства в Україні та політика його подолання // Економіка України. 2007. № 9. С. 23-25.

Понятие рейдерства. Факторы. URL: <http://www.red-develop.com/ru/informaciya/analitika/115.html>

Рейдерство: витоки, процедури, способи запобігання: монографія / О. А. Бурбело, Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, С. О. Бурбело. Луганськ : РВБ ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка, 2012. 184 с.

Рейдерство: явление, причины, профилактика, защита. СПб. : ЛТПП, 2006. — 54 с.

Серов В. Украинское рейдерство: от мелкого бандитизма до транснациональных корпораций // Бизнес. 2006. № 51. С. 89-109.

Титаренко С. С. Рейдерство в Україні та в деяких зарубіжних країнах: корпоративний погляд на економіко-правовий феномен // Порівняльно-аналітичне право. 2016. № 5. С. 271-274.

Уманців Ю. Активізація процесів злиття та поглинання як чинник глобалізації світової економіки // Підприємництво, господарство і право. 2004. № 2. С. 129-131.

Хатнюк Ю. А. Визначення поняття рейдерства та його характеристика у законодавстві України // Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2013. № 4. С. 174-185.

Babina N.O. Challenges in ensuring information security for Ukrainian business in modern economic milieu // Современные фундаментальные и прикладные исследования. Междунар. научн. изд-е. 2013. № 2(9). С. 53-55.

<http://2000.net.ua/2000/derzhava/realii/67717>

<http://archive.kontrakty.ua/gc/2010/25-26/13-ataka-na-rejideriv.html>

<http://kiev-chamber.org.ua/uk/134/995.html>

<http://ukr-pravo.at.ua/news/2010-09-01-12>

<http://ukr-pravo.at.ua/news/>

rejderstvo_v_ukraine_sushhnost_i_sredstva_protivodejstvija/2010-09-01-12

http://www.pozov.com.ua/ua/rejderstvo_ua.html

<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/483-16/print>

<https://ain.ua/2015/06/04/>

ukraina-obognala-rossiyu-v-rejtinge-investicionnoj-privlekatelnosti/

<https://ain.ua/2017/10/31/ukraina-doing-business-2018/>

<https://ain.ua/2018/07/23/ukraina-ibc-2018/>

<https://biz.nv.ua/ukr/markets/povnij-vidzhimannja-v-ukrajini-rekordno-zroslo-kilkist-rejderskikh-zakhopen-2479880.html>

<https://blog.liga.net/user/rdzhamgurov/article/27733>

https://censor.net.ua/news/3091981/ot_polnogo_bespredela_do_bolee_intellektualnyh_zamministra_yustitsii_sukmanova_rasskazala_o_treh_samyh

<https://nv.ua/ukr/ukraine/events/v-ukrajini-shchoroku-zrostaje-rejderstvo-jak-udoshkonaljujetsja-sistema-nezakonnoho-zakhoplennja-chuzhikh-pidprijemstv-2480034.html>

<https://pravogarant.com.ua/publications/>

zdravstvujte-my-novye-sobstvenniki-vashego-biznesa/

<https://www.bbc.com/ukrainian/>

business/2013/10/131029_doing_business_2014_az

<https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2018/09/20/640782/>

Рекомендована література

Бочарова О. Способи поглинання акціонерних товариств // Підприємство, господарство і право. 2009. № 10. С. 149-151.

Зеркалов Д. В. Рейдерство: монографія. К. : Основа, 2011. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM)

Нестеренко В. Ю. Уточнення сутності поняття рейдерства // Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут». Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2008. № 19. С. 60-65.

Паламарчук Г., Венгер Л. Особливості рейдерства в Україні та політика його подолання // Економіка України. 2007. № 9. С. 23-25.

Патрик А. Г. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний; пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2006. 412 с.

Рейдерство: витоки, процедури, способи запобігання: монографія / О. А. Бурбело, Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, С. О. Бурбело. Луганськ : РВБ ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка, 2012. 184 с.

Тема 15

Об'єкти, суб'єкти та способи рейдерських дій

- 15.1. Об'єкти рейдерських дій
- 15.2. Суб'єкти рейдерських дій
- 15.3. Способи рейдерських дій для захоплення майна підприємства-мети
- 15.4. Способи рейдерських дій, які застосовуються для захоплення підприємств, що діють в організаційно-правовій формі акціонерного товариства

Ключові терміни та поняття: рейдерські дії, об'єкти рейдерських дій, суб'єкти рейдерських дій, учасники рейдерських дій, способи рейдерських дій, захоплення майна, захоплення контролю над акціонерним товариством.

За результатами вивчення розділу студент має:

- ЗНАТИ** ▶ Об'єкти та суб'єктів рейдерських дій
- ▶ Учасників рейдерських дій
 - ▶ Організаційний склад рейдерської групи, завдання суб'єктів, які до неї входять
 - ▶ Способи рейдерських дій
 - ▶ Особливості застосування способів рейдерських дій
- ВМІТИ** ▶ Ідентифікувати спосіб рейдерських дій за його основними ознаками
- ▶ Виявляти ознаки змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємства, які свідчать про ймовірність підприємства стати об'єктом рейдерської атаки
 - ▶ Виявляти ознаки рейдерської атаки на підприємство з використанням певного способу рейдерських дій

15.1. Об'єкти рейдерських дій

Рейдерство як процес здійснюється суб'єктами рейдерських дій стосовно заздалегідь вибраних об'єктів рейдерської атаки з використанням найдоцільніших для об'єкта та ситуації способів (рис. 15.1).

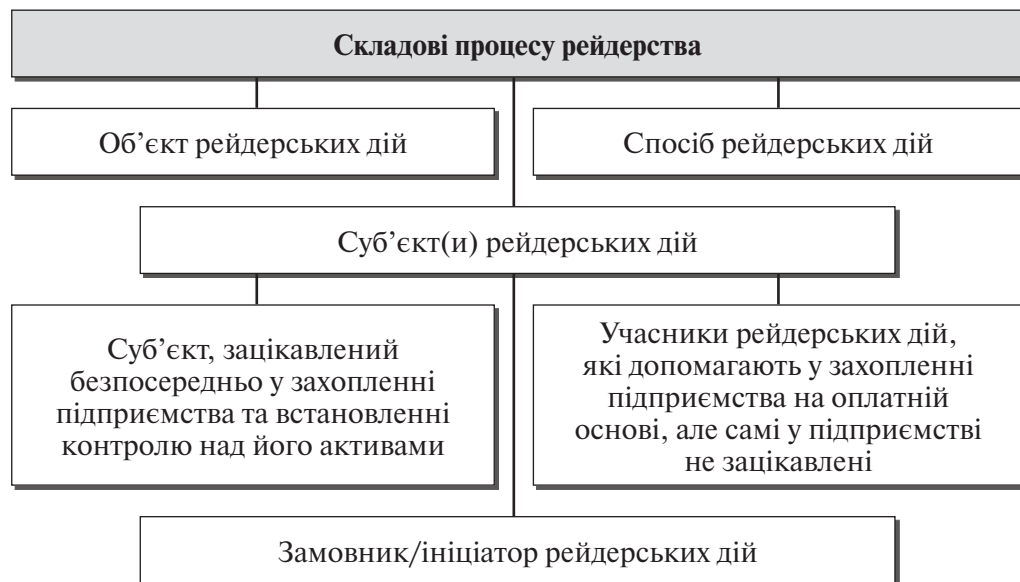


Рисунок 15.1 — Складові процесу рейдерства

Об'єкт рейдерських дій — підприємство, на яке спрямована рейдерська атака (підприємство-мета або «підприємство-жертва»).

Ризик потрапити у поле зору рейдерів, тобто стати потенційним об'єктом рейдерської атаки, визначається **економічною привабливістю підприємства** (вид бізнесу, його організація, прибутковість, наявність зовнішньоекономічної діяльності, володіння (розпорядження) важливими або дорогими активами — землею, нерухомістю тощо). Часто підприємство стає метою рейдерів не для отримання контролю над бізнесом, а винятково з наміром отримати права на привабливі активи підприємства — нерухоме майно, дороге устаткування, землю.

Рейдер ніколи не буде захоплювати «мертвий» об'єкт, який є збитковим, не має достатніх активів, обтяжений боргами тощо.

З іншого боку, рейдер не буде захоплювати підприємство, якщо воно здатне не лише тільки «відбити» рейдерську атаку, але й нанести шкоду рейдерам. Так, більшість підприємств, що входять до промислово-фінансових груп в Україні, є економічно привабливими для рейдерського нападу. Але далеко не кожен рейдер середнього розміру ризикне

спробувати напасти на таке підприємство. Адже така спроба не просто, радше, буде невдалою, а її наслідки для самого рейдера можуть бути доволі сумнівними: легко можуть бути доведені кримінальні злочини із значним терміном ув'язнення.

Отже, *основні передумови стаття об'єктом рейдерської атаки* є такими:

- економічна привабливість підприємства;
- неможливість (або невміння) відбити рейдерську атаку.

Чинники, що збільшують ймовірність рейдерської атаки на підприємство, надано на рис. 15.2.

На додаток до чинників з рис. 15.2 слід назвати ще й такі:

- наявність суттєвих порушень в діяльності підприємства (несплата податків, розрахунки за готівку, незареєстровані працівники, невідповідність ліцензійним умовам, підроблення акцизних марок), через що власники та керівництво підприємства не зможуть залучити громадськість та правоохоронні органи для захисту підприємства від рейдерів. Будь-які порушення створюють підстави для тиску на підприємство з боку державних та правоохоронних органів на цілком законних підставах (перевірки, арешт майна підприємства, порушення кримінальних справ). Все це лише допомагає рейдеру, який має можливість координувати діяльність органів державної влади та правоохоронних органів щодо тиску на підприємство. Парадокс цієї ситуації полягає в тому, що довести її протизаконний характер практично неможливо: органи державної влади та правоохоронні органи діють на цілком законних підставах та виконують свою роботу щодо виявлення й усунення правопорушень й притягування винних осіб до відповідальності;

- конфлікти з органами державної влади та місцевого самоврядування якщо й не підтримують дії рейдера, то забезпечують невтручання таких органів в ситуацію захоплення підприємства;

- наявність у підприємства-мети високоліквідного балансу з надмірними коштами (наприклад, у формі пенсійних або страхових фондів, нерозподіленого прибутку, значного портфелю ліквідних цінних паперів тощо). Якщо статутний фонд підприємства є значно меншим від підсумку його балансу, то, витративши тільки кошти на «купівлю» статутного фонду (особливо, якщо він розпорошений, а механізм формування ціни на акцію — непрозорий), фактично рейдер отримує доступ до всіх (у тому числі й грошових високоліквідних) ресурсів підприємства. Далі на цілком законних підставах новопризначене керівництво переводить такі кошти до іншої фінансової компанії, до іншого банку тощо;

- контроль за значною за обсягом кредиторською заборгованістю у комерційних структур, які не підконтрольні підприємству і потенційно є недружніми для підприємства. Рейдер може викупити таку кредиторську

заборгованість у декількох кредиторів підприємства, консолідувати її й на цілком законних підставах пред'явити підприємству до сплати. Якщо ж підприємство не зможе погасити таку заборгованість (а сума заборгованості збирається саме із цією метою), то рейдер абсолютно законно ініціює процедуру банкрутства підприємства з отриманням контролю над його активами;

- наявність дочірніх підприємств, які можна продати без значного збитку для грошових потоків. Саме дочірні підприємства можуть бути метою рейдера, особливо якщо такі підприємства є економічно привабливими. Рейдер може отримати контроль над такими підприємствами не безпосередньою атакою на них (вони, до речі, можуть бути добре захищені з використанням законних методів), а шляхом захоплення материнської компанії. Після успішної купівлі пакету акцій материнської компанії і зміни її керівництва рейдер отримує значні можливості для захоплення ресурсів саме дочірніх підприємств;

- відповідність профілю діяльності підприємства, що є метою рейдерської атаки, запитам рейдера. Іноді підприємство й не має серйозних матеріальних ресурсів, що можуть становити інтерес для рейдера. Але таке підприємство становити цінність для замовника рейдерської атаки.

Наприклад, підприємство є виробником продукції, яка дозволяє замовнику рейдерської атаки побудувати вертикально інтегровану структуру й не лише забезпечити себе стратегічною сировиною, але й позбавити такої сировини конкурентів. Прикладами такої сировини є цемент (стратегічний ресурс для будівельної галузі), транспортні послуги за специфічними видами товарів (транспортування продуктів хімічної промисловості, агресивних сполук, транспортування нафтопродуктів або зрідженого газу тощо), вугілля окремих марок (стратегічний ресурс для металургії та енергетичної галузі) тощо. Іншим прикладом є підприємство, яке, хоча й не має високих фінансових результатів або цікавих для подальшого продажу ресурсів, виробляє стратегічний в масштабі країни продукт. Прикладом такого продукту можуть слугувати промисловий хлор, аміак, ракетне паливо, електроенергія тощо. І захоплення такого підприємства надасть рейдеру можливість здійснювати тиск не лише на споживачів продукції, а й на органи влади, шантажуючи перспективою «планового ремонту», що призведе до зменшення випуску продукції;

- надто активне розповсюдження інформації про прибутковість підприємства та наявність у його складі високоліквідних ресурсів, про структуру корпоративних відносин на підприємстві тощо. Захоплення підприємства завдяки отриманню такої інформації не спрощується, але рейдер отримує відомості про ті підприємства, які можуть становити інтерес завдяки фінансовим результатам або наявним ресурсам.

Чинники, які збільшують ймовірність рейдерської атаки на підприємство

Неконсолідований контрольний пакет акцій або хоча б 30 % акцій акціонерного товариства у вільному обігу, що розпорошені між значною кількістю дрібних акціонерів (для того, щоб поглинути таке підприємство або хоча б суттєво ускладнити йому діяльність та чинити тиск на його керівництво, достатньо провести скупку акцій)

Висока інтенсивність конкуренції на ринку, де представлена продукція підприємства (захоплення є засобом конкурентної боротьби для оволодіння бізнесом або повного його знищення, отримання матеріальної вигоди від захоплення розглядається навіть як другорядна мета)

Наявність в підприємства об'єктів інтелектуальної власності, (торгової марки, промислових зразків — захоплення підприємства може здійснюватися з метою контролю об'єктів інтелектуальної власності)

Наявність родинних, приятельських, подружніх стосунків між засновниками підприємства, які супроводжуються незакріпленими детально у відповідних документах корпоративними відносинами (така обставина у документах не збільшує привабливості підприємства для рейдерів, але спрощує його захоплення, оскільки у суді необхідні документарні підтвердження, а не усні домовленості)

Погіршення фінансових результатів діяльності (наприклад, зростаюча кредиторська заборгованість підприємства, особливо щодо податкових зобов'язань), що дозволяє рейдерам звинувачувати керівництво у непрофесіоналізмі або службовій недбалості, розповсюджувати інформацію (може, й цілком правдиву) про погіршення ліквідності, скуповувати пакети акцій під загрозою банкрутства підприємства, про яку широко сповіщають акціонерів. Зростаюча кредиторська заборгованість розширяє арсенал дій рейдерів та дає їм можливість використовувати способи захоплення, пов'язані із банкрутством підприємства

Занадто високий рівень довіри власників топ-менеджменту, відсутність контролю дій керівництва (виникають можливості для порушень та зловживань з боку топ-менеджерів, чим може скористатися рейдер)

Низький рівень захисту інформації (реєстр акціонерів, фінансові результати діяльності підприємства), через що рейдери отримують доступ до інформації про акціонерів і можуть до них звернутися з пропозицією викупити акції, можуть наважитися на відкрити крадіжку реєстру акціонерів або його підробку

Рисунок 15.2 — Чинники, що збільшують ймовірність рейдерської атаки на підприємство

15.2. Суб'єкти рейдерських дій

Рейдерські дії неможливі без участі конкретних суб'єктів дій — юридичних та/або фізичних осіб, які планують та здійснюють безпосередній рейдерський напад на підприємство.

Суб'єкти рейдерських дій показано у табл. 15.1.

Таблиця 15.1 — Суб'єкти рейдерських дій

Суб'єкт	Особливості суб'єкта
Замовник рейдерських дій	Юридична або фізична особа, яка є ініціатором рейдерського нападу, замовляє його рейдерам або здійснює рейдерський напад самостійно
Суб'єкт, зацікавлений у захопленні підприємства	Юридична особа, група фізичних осіб, які прямо зацікавлені у захопленні підприємства, оскільки, частіше за все, очікують отримати фінансовий результат шляхом продажу або розпорядження в інший спосіб захопленим майном
Учасники рейдерських дій (допомагають у захопленні підприємства)	Юридична особа або група фізичних осіб, які прямо у захопленні підприємства не зацікавлені, але «працюють» у захопленні на оплатній основі (за фіксовану суму або відсоток від вартості захопленого майна): силова та юридична підтримка, сприяння або невтручання органів державної влади та правоохоронних органів, висвітлення ситуації у потрібному рейдеру ключі у ЗМІ або в Інтернеті тощо. Вони не отримують контроль над майном підприємства і не розпоряджаються їм. Учасники є суб'єктами рейдерських дій на «позамовній» основі й отримують оплату за здійснювані заходи незалежно від успіху рейдерської атаки.

Описані у табл. 15.1 суб'єкти рейдерських дій можуть поєднуватися у спеціалізовані організації (фірми), що професійно займаються рейдерством:

- є замовник рейдерських дій (ним може бути легально працююче підприємство, яке навіть не має прямої матеріальної зацікавленості у результатах рейдерського нападу, а хоче лише усунути конкурентів);
- є колектив рейдерів, які виконують отримане замовлення і очікують на матеріальні результати від успішного виконання замовлення;
- є особи, які отримують винагороду за свої незаконні дії (захоплення підприємства, сприяння незаконним судовим рішенням, підроблення документів тощо). Такими особами можуть бути колишні спортсмени та працівники правоохоронних органів, які забезпечують силову підтримку, юристи, які сприяють фальсифікації документів, державні реєстратори,

які фальсифікують записи у державних реєстрах. Сторонні особи формально можуть не мати відношення до підприємства, що є замовником рейдерських дій (не працюють на ньому), і номінально діють «незалежно» одна від одної, від підприємства-замовника й рейдерів. Силова структура може взагалі бути оформлена у вигляді окремого охоронного агентства.

Рейдерські групи можуть діяти під виглядом:

- консалтингових агентств (надають інформаційну підтримку зацікавленим особам, розробляють концепцію і алгоритм захоплення чужого бізнесу);
- інвестиційних компаній, для яких недружні поглинання є способом заробітку, тобто вони розглядають підприємства-цілі як своєрідний об'єкт інвестування.

Рейдерська група може здійснювати свою діяльність у будь-якій організаційно-правовій формі (наприклад, у вигляді господарського товариства з невеликим оборотом). Проте рейдерська група не обов'язково має статус юридичної особи (тоді йдеться про рейдерське угруповання, яке організаційно не оформлено, що не заважає йому діяти вельми злагоджено).

Організаційна структура рейдерської групи приблизно має вигляд, що надано на рис. 15.3.

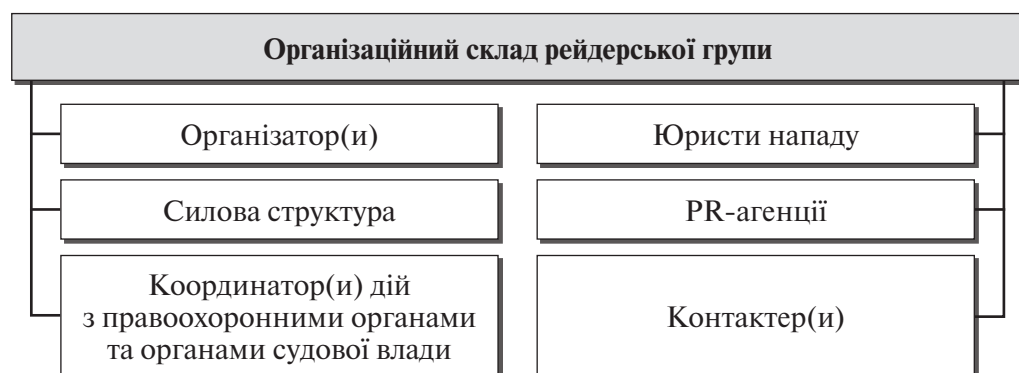


Рисунок 15.3 — Приблизний склад рейдерської групи

Кожен член рейдерської групи виконує певні дії залежно від його «спеціалізації».

Рейдерство потребує чіткої координації дій всіх учасників. Тому у складі рейдерської групи завжди є **організатор** — як правило, людина з багатим життєвим досвідом та досвідом ведення бізнесу, знанням законодавства, наявністю тісних контактів із органами влади, представниками правоохоронних органів.

Організатор:

- очолює дії рейдерської групи;
- легально спілкується з представниками бізнесу, входить у різноманітні асоціації, торгово-промислові палати, вступає в контакт з представниками органів державної влади та місцевого самоврядування, мотивуючи це інтересами бізнесу, і надалі залучає їх до співпраці, часто на корупційній основі;
- спілкується під маскою бізнесмену з потенційними замовниками. Інші члени рейдерської групи взагалі можуть не знати, у чиїх інтересах здійснюється захоплення підприємства, хто є замовником захоплення;
- спілкується з представниками влади, забезпечуючи адміністративну підтримку рейдерських атак;
- постійно здійснює моніторинг ринку у пошуках підприємств, уразливих для рейдерської атаки. Особливу увагу вони звертають на підприємства з великим капіталом, в яких процес приватизації або корпоративізації повністю не закінчено (наприклад, акції знаходяться в руках трудового колективу);
- розраховує витрати для рейдерського захоплення вибраного підприємства і потенційні прибутки у разі успіху, складає бізнес-план захоплення.

Діяльність рейдерської групи неможлива без силової структури.

Силова структура:

- бере участь у захопленні підприємства;
- встановлює контроль над майном, що захоплено, з використанням силових методів;
- примушує законних власників підприємства продати його за ціною, що значно нижче від ринкової (власників залякують, їм погрожують, псують майно та ін.).

Силова структура не має чіткого організаційного оформлення (навіть якщо вона діє у формі охоронного агентства), а тому є організаційно неоднорідною. В ній виділяють:

- організатора силових захоплень, яким часто виступає особа, що має тісні зв'язки у кримінальному світі або навпаки у правоохоронних органах (такий організатор може бути колишнім або діючим працівником правоохоронних органів);
- штатних «силовиків», яких часто оформлюють як працівників охоронного агентства (від 10 до 25-30 осіб середньої ланки) на постійній основі;
- найманців, якими, як правило, є колишні в'язні, спортсмени, співробітники правоохоронних органів низької ланки, заробітчани або кримінальні елементи (від 50 і більше осіб залежно від об'єкта захоплення).

Ефективне рейдерство потребує, як мінімум, невтручання, а, як максимум, сприяння правоохоронних органів. Тому у складі рейдерської групи часто є *координатор(и) дій з правоохоронними органами та органами судової влади*.

У невеликих рейдерських групах координатором може бути й безпосередньо її організатор. У великих рейдерських групах таку «посередницьку» роботу виконує, як правило, окрема особа або навіть декілька осіб.

Саме координатор формує «матеріальну зацікавленість» працівників державних структур у сприянні рейдерству. Відкрито злочинні дії для рейдерських груп працівники правоохоронних органів та органів судової влади навряд чи будуть здійснювати, але вони мають широкий спектр дій для допомоги рейдерству:

- правоохоронні органи можуть не виїжджати на випадки рейдерських захоплень, відмовлятися приймати заяви про здійснені рейдерські дії, «втрачати» потрібні документи та ін.;
- судові органи можуть приймати необхідні рейдеру цілком законні рішення на підставі сфальсифікованих документів, затягувати розгляд судових справ.

Обов'язковим елементом рейдерської групи є *юристи*, які обслуговують інтереси рейдера. Такі юристи:

- мають відмінні знання в галузі права, знають усі прогалини законодавства;
- формують пакети підроблених документів для порушення господарських та кримінальних справ і перевірок;
- мають необхідні контакти із органами правосуддя;
- часто мають статус адвоката, що ускладнює порядок притягнення їх до відповідальності та викриття їхньої діяльності.

Юристи, що обслуговують інтереси рейдера (або юристи нападу), поділяються на «чорних» та «сірих».

«*Чорні юристи*» йдуть на відвертий кримінал: підробляють рішення судів, фальсифікують документи, мають фальшиві печатки.

«*Сірі юристи*» намагаються хоча б зобразити дотримання норм закону, здебільшого використовують прогалини та плутанину у законодавстві, а тому діють тонше та майстерніше, є більш кваліфікованими, часто використовують контакти у правоохоронних органах.

Якщо «чорних» юристів ще можна притягнути до відповідальності за підробку документів, то притягнути до відповідальності «сірих» юристів практично неможливо — часто формально вони не порушують законодавства, і склад злочину у їхніх діях відсутній.

PR-агенції можуть бути або складовою частиною рейдерської групи, або виконувати свою діяльність «на комерційній основі», тобто

працювати на замовлення рейдерської групи. PR-агенції публікують замовні статті з метою очорнити постраждалу сторону. Іноді рейдерська група може залучати PR-агенції для формування негативного іміджу правоохоронних органів, які цілком законно захищають постраждалу від рейдерства сторону.

PR-агенції залучають, як правило, до проведення масштабних рейдерських нападів. Часто роблять це заздалегідь — щоб сформувати відповідну громадську думку. *Наприклад*, для скуплення акцій рейдером PR-агенція може за 2-3 місяці до запланованих дій ініціювати ознайомлення працівників підприємства з інформацією про очікуване банкрутство, припинення діяльності підприємства, скорочення персоналу й представити майбутнього рейдера як «рятівника», який готовий інвестувати кошти в оздоровлення підприємства. При успішності такої акції й формування відповідної думки у працівників підприємства захопити підприємство значно легше, особливо, якщо рейдер підкріпить свої дії начебто законним судовим рішенням. У такій ситуації рейдер для колективу підприємства виглядатиме як «рятівник», що «збереже їхні робочі місця», а законні власники підприємства та його керівництво — навпаки, як люди, що хочуть припинити діяльність підприємства.

Контактер (або контактери) — це особи з числа рейдерської групи, які знайомляться з керівництвом та/або власниками підприємства й здійснюють такі дії:

- отримують у неформальних стосунках необхідну інформацію про підприємство, що значно полегшує подальший напад;
- отримують якусь конфіденційну інформацію, яка може слугувати основою для залякування, шантажу, схилення власників підприємства до необхідних дій.

Контактер може:

- запропонувати керівництву підприємства «вигідний» контракт, на підставі якого потім будуть запроваджені штрафні санкції для обтяження підприємства кредиторською заборгованістю;
- створити ситуацію для компрометації власників або керівництва підприємства з метою подальшої купівлі підприємства. *Наприклад*, контактер може познайомитися з керівником або власником підприємства та ініціювати передачу йому хабаря або отримання ним іншої неправомірної вигоди при укладанні деякого контракту або у вигляді призначення на певну посаду (стаття 364¹ Кримінального кодексу України «Зловживання повноваженнями службовою особою юридичної особи приватного права незалежно від організаційно-правової форми», стаття 368 «Прийняття пропозиції, обіцянки або одержання неправомірної вигоди службовою особою»);

• запропонувати свої послуги для передачі хабаря державним посадовцям або посадовим особам інших організацій для вирішення питань взаємодії з органами державної влади (стаття 354 Кримінального кодексу України «Підкуп працівника підприємства, установи чи організації», стаття 369 «Пропозиція, обіцянка або надання неправомірної вигоди службовій особі»). Звичайно, що отримання або передача хабаря здійснюється під контролем дружніх до рейдера правоохоронних органів. І проти керівництва підприємства цілком законно порушується кримінальна справа на підставі отримання/дачі хабаря або пропозиції чи одержання неправомірної вигоди. Саме така справа сприяє схиленню керівництва або власників підприємства до необхідних рейдеру дій.

Клієнти рейдерської групи поділяються на такі категорії:

- перші замовляють рейдеру об'єкти і підприємства за профілем свого основного бізнесу;
 - другі замовляють об'єкти і підприємства «про запас», збільшуючи свої активи. Замовлення клієнтів другої групи є набагато гіршими для держави і громадян: діяльність підприємства-мети фактично заморожується, персонал звільняють, податки і заробітна плата не виплачуються;
 - треті набувають об'єкти і підприємства для доступу до їхніх активів.
- Клієнти рейдерів поділяються на постійних та разових (табл. 15.2).

Таблиця 15.2 — Клієнти рейдерських замовлень

Тип клієнтів	Характеристика клієнтів
Постійні	Використовують рейдерські атаки як інструмент розширення бізнесу, створення інтегрованих ланцюжків — від сировини до кінцевого споживача. У них, як правило, є тісні контакти із рейдерами або власні рейдерські групи
Разові	Зважаються на разову угоду з особових мотивів (генеральні директори, що виживають власників, партнери, що посварилися, скривджені міноритарні акціонери). На захопленнях у вигляді продажу майна підприємства не заробляють. Метою їхніх дій є встановлення контролю над підприємством, збереження посад або набуття статусу співвласника. Такі клієнти можуть навіть публічно боротися проти рейдерів, осуджувати їхні дії, але лише для того, щоб отримати контроль над підприємством.

Рейдери різноманітні: вони мають різні можливості, використовують різні технології захоплення і тому результативність їхніх дій також різна. Є рейдери, з якими можна і необхідно боротися, а є такі, спротив

яким є майже безперспективним. Єдине, що може зробити підприємство, поки ще має запас часу — це вивести максимально швидко найбільш ліквідні та привабливі активи й перевести важливу інформацію за межі підприємства (табл. 15.3).

Таблиця 15.3 — Умовна класифікація суб'єктів рейдерських дій за рівнем можливостей

Рівень	Учасники
Вищий	Органи державної влади, промислово-фінансові групи
Середній	Великі інвестиційні компанії, спеціалізовані (професійні) рейдери
Нижчий	Невеликі рейдерські організації, рейдери-початківці і рейдери-аматори

Найвпливовішими є рейдери вищого рівня:

- вони мають широкий спектр інструментів захоплення, головним з яких є адміністративний або владний ресурс;
- результативність їхніх дій є надзвичайно високою;
- протистояти їм вкрай складно, на це можуть зважитися лише рівні за масштабом діяльності та можливістю використання адміністративного або владного ресурсу підприємства або промислово-фінансові групи.

Для ***суб'єктів середнього рівня*** рейдерство приблизно з середини 90-х рр. ХХ століття стало професійним й основним видом діяльності (з'явилися навіть фірми, що спеціалізуються на захопленні підприємств).

Рейдери середнього рівня можуть діяти як «білі» рейдери, тобто з використанням законних способів (інформаційні технології, цінкові пропозиції для акціонерів, грінмейли). Боротьба з рейдерами середнього рівня цілком можлива.

Нижчий рівень ієрархії рейдерів представлений невеликими рейдерськими фірмами та рейдерами-початківцями. Проте їх не слід недооцінювати: такі рейдери не становлять суттєвої загрози для великих підприємств, але для середнього або малого підприємства навіть такі рейдери можуть становити загрозу.

В Україні найбільша кількість захоплень виконується рейдерами вищого та середнього рівнів. Й часто підприємство не має достатніх можливостей, аби протидіяти таким рейдерським захопленням.

На вищому рівні загрозливими є дії таких рейдерів як промислово-фінансові групи (ПФГ), що будують вертикально-інтегровані холдинги «від сировини до покупця». Загальна частка захоплень, які виконуються промислово-фінансовими групами, за окремими оцінками перевищує 75%. Підприємство може уникнути рейдерського захоплення ПФГ не тому,

що в рейдера виникли певні непереборні обставини, а тому, що воно рейдеру просто нецікаве.

У ПФГ сконцентровано три впливові інструменти рейдерства:

- адміністративний або владний ресурс, у тому числі у правоохоронних органах, судовій системі, органах місцевого самоврядування;
- фінансові ресурси, що дозволяє викупати акції за завищеними цінами, створювати матеріальну зацікавленість для працівників підприємства-мети, фінансувати не дуже законні дії різного характеру, «матеріально захочувати» представників влади та засоби масової інформації;
- потужна юридична підтримка у вигляді кваліфікованих юристів, що вміло користуються прогалинами у законодавстві та створюють різні ситуації для підприємства-мети на основі таких прогалин.

Органи державної влади теоретично теж можуть на цілком законних засадах бути рейдерами, наприклад, при націоналізації підприємств, скасування у судовому порядку результатів приватизації, розділенні великих монополістів на декілька підприємств на основі судових рішень. Можливості підприємств протидіяти таким заходам вкрай обмежені.

До числа суб'єктів рейдерських дій за певних обставин належать і такі, що начебто не можуть брати участь у рейдерських атаках, навіть якщо вони прямо й не допомагають рейдеру:

- *регіональна влада*: органи регіональної влади не мають права безпосереднього законодавчого регулювання інтеграційних операцій, але беруть участь в операціях на тій або іншій стороні (підприємства-мети або рейдера) за рахунок своєї публічної позиції, підтримки певних учасників корпоративних відносин у судових засіданнях або зверненнях до центральних органів виконавчої влади;

- *іноземні інвестори компанії-мети*, які можуть привернути увагу до спроби рейдерської атаки на загальнонаціональному рівні або надати необхідні фінансові ресурси для погашення кредиторської заборгованості, уникнення банкрутства, викупити акції додаткової емісії, щоб зменшити обсяг таких акцій у рейдера;

- *акціонери*: власники великих пакетів акцій також часто мають свій адміністративний або владний ресурс, кошти для захисту своїх прав та інтересів, потужні юридичні служби, підконтрольні служби безпеки, охоронні підприємства, які спроможні нівелювати дії рейдерів або суттєво підняти «ціну захоплення» для рейдерів. Дрібні акціонери практично нічого не можуть протиставити професійним рейдерам, які до того ж мають владний та фінансовий ресурс;

- *кредитори*, які можуть отримати певні вигоди від викупу своїх вимог рейдером або можуть стати на бік підприємства-мети й відмовитися

продавати його заборгованість. Але часто у разі складного фінансового становища підприємства й непогашення ним своїх боргів саме офіційні кредитори (у змові із рейдером або за власною ініціативою) стають ініціаторами справи про банкрутство;

- **іноземні кредитори**, які часто не володіють ситуацією щодо внутрішнього ринку й деталями рейдерського захоплення. Разом із тим вони не хочуть ризикувати своїми коштами і тому готові продати борги підприємства, що є метою рейдера, щоб уникнути своїх. Цим і може скористатися рейдер, пропонуючи викупити кредиторську заборгованість підприємства-мети;

- **судові інстанції**: рейдер може використовувати законні або незаконні рішення судів для прикриття своїх дій (обмеження голосування інших акціонерів, арешт їхніх пакетів акцій, силове захоплення підприємства під видом захисту прав «законного» власника, запровадження банкрутства підприємства, легалізація рішень на підставі сфальсифікованих документів);

- **«білий лицар»** (захисник підприємства, що метою рейдера): білим лицарем може бути будь-хто — інший стратегічний інвестор, який є «дружнім» до підприємства й водночас достатньо потужним для протидії рейдеру; регіональна влада, яка може протидіяти заходу на «свою територію» промислово-фінансових груп з інших регіонів; консалтингова фірма, яка здійснює антирейдерську діяльність й кваліфіковано консультує з юридичних питань підприємство, що є метою рейдера; приватне охоронне агентство, яке (на платних умовах) захищає майно підприємства, що є метою рейдера.

Як правило, переважна більшість рейдерських атак закінчуються домовленостями між рейдерами і власниками підприємства.

Рейдери або виплачують певну суму компенсації, формально викуповуючи у власників (значно дешевше від ринкової вартості) пакет акцій, або змушують власників підприємства викупити пакет акцій, якими вони володіли, за суму, яка в кілька разів вище за його реальну вартість.

Дуже рідко трапляється так, щоб рейдери отримали у власність підприємство без якої-небудь компенсації власникові. Але компенсація ця у багато разів нижче вартості захопленого підприємства. Деякі власники підприємств в такій ситуації роблять нестандартний хід: продають свої акції іншому рейдеру. І війна за підприємство триває вже між двома рейдерами. Якщо сторони бачать, що сили приблизно рівні, то починають шукати способи домовитися. Іноді великі українські промислово-фінансові групи спеціально шукають підприємства, вже втягнуті в затяжну рейдерську війну, коли «воюючі» сторони виснажені боротьбою і

несуть фінансові втрати. І тоді певна промислово-фінансова група виступає з ініціативою «купівлі проблеми» (купує акції підприємства, на яке здійснювалася рейдерська атака). Фактично у такій ситуації зовнішній бізнесмен або стороння промислово-фінансова група виступають «білим лицарем», рятуючи підприємство від недружнього поглинання. Обидві сторони отримують від нового інвестора компенсацію, а інвестор — підприємство за 30-40 % його реальної вартості.

15.3. Способи рейдерських дій для захоплення майна підприємства-мети

Рейдери здійснюють рейдерські дії із захоплення підприємства з використанням певних способів.

Спосіб рейдерських дій — це складний комплекс послідовних дій, скерованих на захоплення підприємства. Для того, щоб обійти чинне законодавство або створити видимість його дотримання і значно здешевити процес ворожого поглинання, у практиці рейдерства використовують велику кількість способів.

Звичайно, інформація про способи рейдерських дій є закритою, й у кожному випадку рейдери «творчо» підходять до здійснення своїх дій. Але рейдерство здійснюється вже протягом тривалого часу, тому є можливість розкрити сутність способів рейдерських дій, кожен з яких має різну міру законності — від цілком законних до відверто кримінальних.

Способи рейдерських дій поділено на дві великі групи¹.

Способи першої групи рейдери застосовують до підприємств будь-якої організаційно-правової форми (акціонерних товариств, товариств з обмеженою відповідальністю тощо). З використанням цих способів рейдери отримують право володіння або розпорядження активами (майном) підприємства.

Другу групу способів рейдери застосовують до підприємств, що діють в такій організаційно-правовій формі як акціонерне товариство. З використанням способів цієї групи рейдери отримують право не лише володіти або розпоряджатися активами (майном) підприємства, а й формувати та реалізовувати його ділову політику.

Способи рейдерських дій першої групи надано у табл. 15.4.

¹ В описі способів рейдерства цілком свідомо опущено технічні деталі їхнього використання для унеможливлення використання опису способів у протизаконних цілях.

Таблиця 15.4 — Способи рейдерських дій, які застосовуються до підприємств будь-якої організаційно-правової форми

Спосіб	Зміст способу
1	2
Банкрутство підприємства	Рейдер «купує» заборгованість підприємства (на основі переуступки боргу, векселів тощо), а потім у разі неспроможності підприємства погасити кредиторську заборгованість через суд ініціює процедуру банкрутства. Рейдер забезпечує призначення «свого» арбітражного керуючого, який управлятиме підприємством в інтересах кредитора, який фактично є рейдером
Фіктивне банкрутство	Рейдер штучно і часто з використанням незаконних методів створює кредиторську заборгованість підприємства, а потім загрожує підприємству банкрутством
Навмисне зменшення вартості підприємства	Дії рейдера спрямовані на зменшення інвестиційної привабливості підприємства, наприклад, створення його поганої ділової репутації, що суттєво ускладнює продаж як підприємства загалом, так і його часток
Внесення змін до статутних документів	Рейдер діє з використанням підроблених документів про зміну керівництва підприємства та/або його власників або підробленого судового рішення, на підставі чого вносяться зміни у державні реєстри. Внаслідок цих змін рейдер або пов'язані з ним особи набувають право власності на активи підприємства або право використання окремого майна (наприклад, земельних ділянок)
Створення заборгованості з обов'язкових платежів	Рейдер використовує або штучно створює заборгованість підприємства з обов'язкових платежів перед бюджетом
Скупка кредиторської заборгованості	Рейдер викуповує кредитну заборгованість підприємства, а потім вимагає швидко її погасити, одночасно перешкоджаючи підприємству виконати цю вимогу
Підробка договорів купівлі-продажу активів	Рейдер створює підроблені документи (договори купівлі-продажу, судові рішення), що виступають підставою реєстрації права власності на майно підприємства, яке потім швидко перепродається через ланцюжок покупців-продавців (часто підставних)
Провокація керівництва підприємства на незаконні дії	Рейдер провокує керівництво підприємства здійснити незаконні дії або певні порушення (свідомо або внаслідок поганого знання законів), після чого рейдер активно сприяє їхньому викриттю. Якщо це вдається, то проти керівництва підприємства на цілком законних підставах порушують кримінальну справу за відповідними статтями Кримінального кодексу

1	2
Підкуп та/або шантаж керівників (власників) підприємства	Рейдер пропонує керівництву (власникам) підприємства неправомірну вигоду за певні здійснювані дії (або бездіяльність) із подальшими можливим погрозами викладення фактів прийняття такої вигоди, якщо вони мали місце
Фальсифікація інформації про керівника підприємства	Рейдер фальсифікує інформацію про керівника підприємства у документах та базах даних, і протиправні дії, необхідні рейдеру, здійснюються вже від імені «нового» керівника
Інформаційна дискредитація та інформаційна війна	Рейдер масово у ЗМІ та соціальних мережах розповсюджує інформацію, яка дискредитує підприємство та/або його власників з метою зменшення вартості підприємства, погіршення його ділової репутації, формування штучного конфлікту всередині підприємства
Силове захоплення	Рейдер захоплює приміщення підприємства-мети, блокує керівникам доступ до робочих місць, вилучає печатку підприємства та офіційні документи.

Банкрутство як спосіб рейдерського захоплення застосовується переважно тоді, коли рейдеру потрібні лише активи підприємства — матеріальні (приміщення, устаткування, земля) або нематеріальні (бренд, торгова марка тощо), у тому числі і для знищення підприємства на замовлення конкурентів або розпродажу активів. Але цей спосіб не застосовується, якщо рейдеру потрібний працюючий бізнес. Адже банкрутство припиняє діяльність підприємства.

Якщо рейдер зацікавлений у збереженні підприємства та отриманні контролю над ним, то може бути проведено процедуру санації, в якій до складу власників підприємства вводиться новий інвестор, яким є або рейдер, або пов'язана з ним юридична особа. Тоді рейдер фактично перехоплює контроль за управлінням підприємством, погашає борги за рахунок коштів або майна підприємства й після цього залишається законним власником або співвласником підприємства. Такий сценарій теж є законним за умови відсутності фіктивного або штучного банкрутства:

- купівля кредиторської заборгованості не є забороненою;
- не є незаконною процедура банкрутства підприємства у разі його неспроможності погасити кредиторську заборгованість протягом певного часу.

За Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (стаття 10 п. 3) справа про банкрутство порушується господарським судом, якщо безспірні вимоги кредитора (кредиторів) до боржника сукупно становлять не менше трьохсот

мінімальних розмірів заробітної плати, які не були задоволені боржником протягом трьох місяців після встановленого для їх погашення строку, якщо інше не передбачено Законом.

Безспірні вимоги кредиторів — це грошові вимоги кредиторів, підтвержені судовим рішенням, що набрало законної сили, і постановою про відкриття виконавчого провадження, згідно з яким відповідно до законодавства здійснюється списання коштів з рахунків боржника. До складу цих вимог, у тому числі щодо сплати податків, зборів (обов'язкових платежів), не включаються неустойка (штраф, пеня) та інші фінансові санкції.

Якщо такого боргу у підприємства немає, його можна «купити» в інших кредиторів боржника (антифакторинг). Прострочені борги підприємства скуповуються в дрібних кредиторів за низькими цінами, потім консолідуються й висуваються до одночасної виплати. Нездатність підприємства розрахуватися за своїми зобов'язаннями надає підстави для початку процедури банкрутства або санації з усіма наслідками, що випливають із цих процедур.

Суд:

- виносить визначення про порушення справи про банкрутство, введення мораторію на задоволення вимог кредиторів;
- призначає розпорядника майна;
- виносить визначення (можливо) про застосування заходів щодо забезпечення вимог кредиторів (заборона укладати без згоди арбітражного керуючого угоди, а також зобов'язання боржника передати цінні папери, валютні цінності, інше майно на зберігання третім особам тощо).

Розпорядник майна призначається судом за клопотанням кредитора, що ініціює позив. Ця людина, як правило, знайома з посадовцями кредитора, хоча довести цей зв'язок практично нереально. За ініціативою кредитора або «дружнього» розпорядника майна суд може застосувати заходи забезпечення вимог кредиторів або навіть усунути керівника боржника з займаної посади і покласти виконання його обов'язків на розпорядника майна. З цієї миті керівництво підприємством-боржником здійснює розпорядник майна, який негласно може працювати для досягнення спільної з кредитором мети — отримання повного контролю над боржником, в тому числі над його майном і корпоративними правами. Всі зазначені заходи є цілком законними, тому довести факт рейдерства та протидіяти йому доволі складно.

Якщо способом рейдерського захоплення підприємства вибрано банкрутство, то **рейдер намагається отримати контроль над комітетом кредиторів**, що можливо у тому випадку, якщо сума вимог кредитора, що ініціює позив, є більшою за суму вимог інших кредиторів. Тому важливою умовою результативного використання банкрутства у рейдерському

захопленні є «скупка» боргів до порушення справи про банкрутство підприємства-мети. Але скупити борги підприємства-мети можна і після порушення справи, і навіть після затвердження судом реєстру кредиторів.

Якщо ж з якихось причин суд не задовольнив клопотання кредитора і не усунув керівника підприємства-боржника з посади, цього ж результату можна досягти шляхом подання клопотання про перехід до процедури санації у зв'язку з появою у справі про банкрутство інвестора (вірніше казати, квазі-інвестора), який готовий повністю погасити кредиторську заборгованість боржника. Інвестор так само пов'язаний з кредитором, але зв'язок цей довести неможливо. З моменту введення процедури санації до керівника санації (це, як правило, та ж людина, яка була розпорядником майна) переходять повноваження органів управління підприємства-боржника, так само йому передаються печатка, фінансова і бухгалтерська документація підприємства. Це надає всі формальні (й законні) можливості для розпорядження майном підприємства. Як правило, за рахунок ініціювання процедури банкрутства рейдер має можливість отримати найбільш цікаві та привабливі активи підприємства, що й було його метою.

Недоліками способу, з точки зору рейдера, є тривалість дій, а також необхідність витрачання значних коштів на купівлю кредиторської заборгованості потенційної цілі.

Фіктивне банкрутство як спосіб рейдерського захоплення передбачає створення штучної заборгованості підприємства-мети у вигляді заборгованості за товари, роботи або послуги, заборгованості за штрафними санкціями, необхідності повернення грошей за нібито зірване постачання або ненадані послуги тощо. Метою фіктивного банкрутства є:

- призначення «свого» керівника для контролю над «підприємством-боржником»;
- отримання «відкупних» за подальше невтручання в діяльність підприємства.

Цей спосіб використовується у «сірому» рейдерстві, адже він часто потребує фальсифікації документів.

Навмисне зменшення вартості підприємства як спосіб рейдерського захоплення передбачає дії рейдера, які спрямовані на суттєве погіршення ділової репутації підприємства і, відповідно, на зменшення його інвестиційної привабливості. Такими діями можуть бути:

- подання судових позовів до підприємства (іноді за абсурдними мотивами) і втягування його до низки судових розглядів;
- кампанія у ЗМІ з розповсюдженням негативної інформації про підприємство (неважливо, реальної або вигаданої);
- співпраця з колишніми працівниками підприємства та подання позовів до підприємства від них.

Після того, як вартість підприємства вдається зменшити, рейдер викупує його за вартістю, що значно менша від реальної.

Недоліками способу для рейдера є тривалий термін застосування, значні витрати та відсутність впевненості у результаті застосування. Навіть зменшення інвестиційної привабливості підприємства не гарантує можливості викупити його майно (у разі законних дій та добровільного їх характеру), якщо підприємство не виходить на фондову біржу або не проходить процедуру акціонування. Спосіб за відсутності примусу до продажу активів підприємства застосовується «сірими» рейдерами, проте факти рейдерства довести доволі складно.

Внесення змін до статутних документів як спосіб рейдерського захоплення передбачає дії рейдера з використанням підроблених документів про зміну керівництва підприємства та/або його власників або підробленого судового рішення, на підставі якого вносяться зміни у державні реєстри. Відповідно до таких змін рейдер або пов'язані з ним особи набувають право власності на активи підприємства або право використання окремого майна (наприклад, земельних ділянок). Після отримання права власності майно підприємства швидко перепродається через ланцюжок підприємств-посередників для унеможливлення відновлення права власності. Після цього власником майна може ставати стороннє підприємство, яке не має відношення до рейдерського нападу й ніяк з рейдером не пов'язане. Таке підприємство просто купило майно на вигідних для себе (нижче ринкової вартості) умовах.

Спосіб є відверто кримінальним, оскільки передбачає відкриту фальсифікацію документів, його застосовують «чорні» рейдери.

Недоліком способу для рейдера є високі витрати, необхідність сприяння з боку правоохоронних органів і високий ризик притягнення до кримінальної відповідальності.

Створення заборгованості з обов'язкових платежів як спосіб рейдерського захоплення передбачає, що рейдерське захоплення базується на виниклій або штучно створеній заборгованості підприємства перед бюджетними структурами (Пенсійний фонд, органи Державної фіскальної служби та інші структури). На підставі простроченої заборгованості на законних підставах блокується діяльність підприємства (наприклад, накладається арешт на майно та рахунки підприємства), через що утворюється двозначна ситуація:

- з одного боку, діяльність підприємства заблокована через прострочену заборгованість;
- з іншого боку, підприємство не може активізувати свою діяльність і погасити заборгованість через блокування рахунків.

Чи не єдиним виходом з цієї ситуації є банкрутство підприємства, яким й планує скористатися рейдер.

Спосіб використовується у «сірому» рейдерстві, оскільки здійснюється начебто в межах закону — на підприємстві нібито утворилася прострочена заборгованість, а органи державної влади здійснюють цілком законні дії.

Недоліком способу для рейдера є необхідність тісної координації з працівниками органів державної влади, витрати на таку координацію і високий ризик «виходу з гри» з певних причин залучених посадовців.

Створення кредиторської заборгованості як спосіб рейдерського захоплення передбачає збір інформації про кредитну заборгованість підприємства та поступовий її викуп. Фактично рейдер концентрує у себе всю заборгованість підприємства, після чого вимагає у стислі терміни погасити її. Паралельно рейдер перекриває підприємству можливості отримати кошти для погашення заборгованості:

- зриває вигідні контракти;
- всіяко перешкоджає отримати банківський кредит;
- активно поширює інформацію про фінансову неспроможність підприємства.

Якщо підприємство у призначений термін не змогло розрахуватися з рейдером (погасити заборгованість), то рейдер на цілком законних підставах ініціює процедуру банкрутства з подальшим викупом майна підприємства або введенням арбітражного керуючого.

Спосіб застосовується у «білому» рейдерстві за умови природного (невимушеного) характеру кредиторської заборгованості підприємства. Фактично дії рейдера з купівлі заборгованості й вимог щодо її погашення не є протизаконними.

Відбирання власності через кредиторську заборгованість широко використовувалося в Україні у другій половині 90-х років ХХ століття. Використання цього способу активізувалося у часи кризи 2008-2009 рр.

Скупка кредиторської заборгованості підприємства як спосіб рейдерського захоплення схожа на такий спосіб рейдерства як банкрутство. Рейдер вибирає той чи інший спосіб залежно від мети рейдерської атаки — бізнес (підприємство в цілому) або його майно.

У багатьох випадках встановлення контролю над активами підприємства через його банкрутство є найпростішим і найзручнішим шляхом. Як правило, цей спосіб використовується при захопленні неуспішних підприємств, у яких звичайно багато боргів. Якщо захоплювати таке підприємство через скупку акцій, то рейдер отримує в навантаження ще й борги. Якщо ж підприємство збанкрутує (на цілком законних засадах), то потім рейдер може виділити для себе лише потрібні активи. Отже, якщо метою є майно підприємства, то рейдер найчастіше використовує його банкрутство.

Якщо ж кінцевою метою є суто підприємство (бізнес, що працює), то скупка кредиторської заборгованості й потім входження до керівництва або власників підприємства під загрозою його банкрутства є більш результативним.

При скупці кредиторської заборгованості рейдер може концентрувати у себе не лише борги, що утворилися у підприємства-мети в ході його діяльності, а й штучно створені борги. Для цього підприємство-мета втягується у різноманітні проекти, що обіцяють високі прибутки. При цьому, як правило, превалюють усні домовленості. *Наприклад*, з підприємством-метою через підставне підприємство укладається договір на дуже значну суму на які-небудь постачання з усною домовленістю про відстрочення платежів. Дуже швидко усні домовленості виявляються забутими, і кредитор вимагає негайних виплат — на цілком законних умовах, які прописані в договорі.

При створенні штучної кредиторської заборгованості рейдер активно «працює» з контрагентами підприємства — основними постачальниками і споживачами, яких повідомляє про близьке банкрутство підприємства. Це ще більш ускладнює ситуацію, наприклад, постачальники відмовляють у поставках сировини або комплектуючих з відтермінуванням платежу і вимагають передоплату. Такі раптові зміни постачальницької політики можуть повністю паралізувати діяльність підприємства, примушуючи його керівництво «вести війну» на два фронти — з рейдером та контрагентами.

Недоліком способу для рейдера є значні витрати для викупу заборгованості. Але якщо у підприємства-мети є великі матеріальні активи (земельні ділянки, запаси готової продукції та сировини), але незначний оборотний капітал, то такий спосіб може принести рейдеру вигоду.

Підrobка договорів купівлі-продажу активів як спосіб рейдерського захоплення є відверто кримінальним, оскільки рейдер використовує підроблені документи (договори купівлі-продажу, судові рішення), на підставі яких державні реєстратори реєструють права власності на майно підприємства. Після цього рейдер швидко його перепродає через ланцюжок підставних покупців-продавців. Реєстратор може бути у змові з рейдером (що доволі складно довести) або просто недбало виконувати свої обов'язки (наприклад, не перевірити кілька разів з використанням даних з різних джерел правильність поданих на реєстрацію документів).

Недоліком способу для рейдера є відверто кримінальний характер і, отже, високий ризик відкриття кримінального впровадження з відповідним покаранням. Проте, як показує історія рейдерства в Україні, цей недолік способу не зупиняє рейдерів.

Провокація керівництва підприємства на незаконні дії як спосіб рейдерського захоплення передбачає, що рейдер провокує посадових осіб топ-менеджменту підприємства на незаконні дії або певні порушення (отримання або дача хабарів, порушення антикорупційного законодавства, продаж майна підприємства третім особам без згоди загальних зборів акціонерів, якщо таку згоду передбачено статутом, та ін.). Посадові особи підприємства можуть піддатися провокації через незнання законів або свідомо, переслідуючи власні інтереси. Як тільки посадові особи незаконні дії здійснили, рейдер починає здійснювати заходи щодо викривання таких дій. Якщо дії рейдера виявляються результативними, то проти керівництва підприємства на цілком законних підставах порушують кримінальну справу за такими статтями Кримінального кодексу України як ст. 364 «Зловживання владою або службовим становищем», ст. 366 «Службове підроблення», ст. 368 «Прийняття пропозиції, обіцянки або одержання неправомірної вигоди службовою особою», ст. 369 «Пропозиція, обіцянка або надання неправомірної вигоди службовій особі».

Часто для використання такого способу рейдеру необхідна підтримка працівників правоохоронних органів, які «чесно» виконують свою роботу щодо ідентифікації дій, що мають ознаки злочину. За підтримки працівників правоохоронних органів рейдер шантажує керівництво підприємства й схиляє його до певних дій, які є потрібними рейдерові. Тобто правоохоронні органи спочатку на цілком законних підставах відкривають кримінальне провадження проти посадових осіб підприємства-мети, а потім за певних підстав закривають його.

Рейдерська атака на підприємство через шантаж його керівників дешевше усього обходиться при спробах захоплення державних підприємств, де часто відсутній ефективний контроль власника (держави) за оперативною діяльністю. Наділений значними повноваженнями директор підприємства може сприяти швидкому виведенню майна з підприємства на баланс підконтрольних рейдеру одноденних фірм. Менеджмент підприємства легко може спровокувати фінансові проблеми в діяльності підприємства (наприклад, санкціонувавши покупку сировини за завищеними цінами або взявши кредит під дуже високі відсотки). У такій ситуації керівники підприємства фактично вже будуть діяти на користь рейдера, хоча прямого захоплення майна підприємства не відбувається, а довести незаконний характер дій його керівників складно (іноді дуже).

Недоліком способу для рейдера є іноді тривалий час для формування ситуації для провокації посадових осіб підприємства, необхідність наявності відповідних навичок (наприклад, маніпуляції), а також участі працівників правоохоронних органів.

Підкуп та/або шантаж керівників (власників) підприємства як спосіб рейдерського захоплення передбачає, що рейдер пропонує керівникам (власникам) підприємства:

- неправомірну економічну вигоду за певні здійснювані ними дії;
- неправомірну економічну вигоду за їхню бездіяльність (тобто відсутність певних дій);
- нерозголошення конфіденційної інформації, поширення якої може нанести репутаційну шкоду з можливими наслідками фінансово-го характеру керівникам (власникам) підприємства.

Недоліком способу для рейдера є необхідність наявності сильних мотивів для того, щоб керівники (власники) підприємства погодилися здійснити деякі неправомірні дії, або підкріплених відповідними документами даних про таємну або протиправну діяльність керівників (власників) підприємства.

Фальсифікація інформації про директора підприємства як спосіб рейдерського захоплення передбачає, що у документах та базах даних з'являється «новий» директор, який таким не є.

Фальсифікація інформації про директора підприємства здійснюється в такий спосіб:

- підробляється протокол загальних зборів акціонерів, з якого виходить, що акціонерне товариство прийняло рішення про зміну голови правління акціонерного товариства або ради директорів (керівника підприємства);
- відомості про нового директора передаються в орган реєстрації для внесення змін у державному реєстрі юридичних осіб (правила внесення змін таким махінаціям не перешкоджають);
- «новопризначений» керівник оформляє продаж нерухомого майна підприємства (часто цьому передуює отримання дубліката «загублених» документів, які підтверджують права власності на об'єкт нерухомості);
- об'єкт (майно підприємства) перепродається кілька разів для того, щоб кінцевий власник був захищений статусом «добросовісного набувальника».

Керівництво і колектив підприємства часто дізнаються про те, що трапилося, лише тоді, коли новий власник майна (наприклад, будівлі) ставить свою охорону і нікого туди не пускає. Звичайно ж, за фактом «крадіжки» будівлі або іншого активу відкривається кримінальна справа, яку незабаром закривають за відсутністю складу злочину або осіб, що його зробили.

Недоліком способу для рейдера є його відверто кримінальний характер, необхідність мати якісно підроблені документи, які складно відрізнити від справжніх.

Інформаційна дискредитація та інформаційна війна як спосіб рейдерського захоплення передбачає розповсюдження рейдером у ЗМІ та

соціальних мережах інформації, яка дискредитує підприємство та/або його власників, наслідком чого є зменшення вартості підприємства, погіршення його ділової репутації, формування штучного конфлікту всередині підприємства.

Використання цього методу сьогодні спрощено, оскільки у Кримінальному кодексі України, який прийнято у 2001 р., наклеп як окремий злочин не включений, що спрощує його використання в інформаційних війнах (у Кримінальному кодексі України, який був чинним до 2001 р., наклеп визнавався окремим злочином (ст. 125)).

Наприкінці першого десятиліття ХХ століття в історії рейдерства атмосфера паніки, яка властива економічній кризі, продемонструвала у 2008-2010 рр. в Україні ефективність саме інформаційних інструментів атаки, які досі вважалися непридатними та малоефективними. При переході на інформаційну війну із застосуванням сучасних ІТ-технологій силові методи захоплення відходять на другий план (хоча не зникають зовсім, а стають допоміжними). Особливо успішне застосування інформаційної війни при захопленні акціонерних товариств з великою кількістю акціонерів, коли серед акціонерів активно поширюється інформація про ймовірне банкрутство підприємства, введення арбітражного керуючого, поглинання підприємства. Все це спрямовано на формування зацікавленості акціонерів в тому, щоб продати свої акції.

Особливо чутливі до інформаційної війни банки і виробники товарів споживання, репутація яких сильно залежить від думки громадськості. Для захоплення банків інформаційна війна значною мірою сприяє виникненню панічних настроїв серед вкладників банків. І нерідко кризова ситуація виникає якраз внаслідок дій власників, хоча вони цього і не усвідомлюють. *Наприклад*, щодо повною мірою прибуткового і надійного банку активно поширюється інформація про його несталість й майбутню кризу. Через це вкладники починають активно забирати свої депозитні та поточні вклади. Наслідком цього є природне погіршення ліквідності банку, і раніше безпідставні чутки отримують своє реальне підтвердження — банк дійсно втрачає ліквідність. Наступним кроком рейдера є входження до статутного капіталу банку, що дозволить покращити його ліквідність.

Перехід рейдерів в Україні до інформаційних війн зумовив *тенденцію переходу рейдерів від замкнутості до публічності*. Якщо раніше рейдери уникали публічності — преси, телебачення, то зараз вони відкрито дають коментарі, видаючи себе за ображених співвласників, в яких нечесно відібрали бізнес. У цьому випадку рейдери переслідують мету довести ситуацію до абсурдної, щоб стало незрозуміло, хто правий, а хто винен. Це миттєво зменшує інтерес суспільства і влади до проблеми, і рейдер залишається зі своєю жертвою один на один.

Недоліком способу для рейдера є витрачання часу та коштів для маніпулювання суспільною думкою. Крім того, сам по собі спосіб не гарантує переходу права власності, хоча й спотворює сприйняття підприємства громадськістю: через погіршення образу підприємства в очах громадськості перехід права власності не здійснюється, і якщо власники підприємства не мають бажання продавати свою частку власності, вони й надалі не будуть цього робити.

Силowe захоплення як спосіб рейдерського захоплення передбачає, що рейдер захоплює приміщення підприємства, блокує доступ керівників (власників) на підприємство, отримуючи таким чином доступ до печатки і документів підприємства, а також деморалізує персонал та подавляє його спротив.

Силowe захоплення здійснюється із залученням працівників приватних охоронних фірм, правоохоронних органів або тимчасово найнятих осіб з кримінальним типом поведінки.

Як правило, силowe захоплення супроводжується демонстрацією сфальсифікованого або незаконного судового рішення.

Захоплення печатки та документів підприємства дозволяє рейдеру швидко продати окремі активи підприємства.

Силowому захопленню підприємства часто передує інформаційна кампанія, метою якої є створення негативного образу підприємства-мети, дискредитація його керівників (власників).

Силowe захоплення є способом «чорного» рейдерства.

Недоліком способу для рейдера є необхідність забезпечення (й фінансування) силowої підтримки, видимості «законної підтримки» у вигляді рішень суду (іноді сфальсифікованих або прийнятих на підставі сфальсифікованих документів), за відсутності якої дії «загарбників» можуть розцінюватися як відвертий бандитизм, а також необхідність при продажі активів діяти дуже швидко. Адже законні власники підприємства можуть терміново організувати відсіч, і тоді мети захоплення — отримання права розпорядження майном підприємства — рейдери не досягнуть.

15.4. Способи рейдерських дій, які застосовуються для захоплення підприємств, що діють в організаційно-правовій формі акціонерного товариства

Способи другої групи застосовуються для рейдерського захоплення підприємств, що діють саме в організаційно-правовій формі акціонерного товариства. Такі способи передбачають різноманітні дії з акціями акціонерного товариства (табл. 15.5).

Таблиця 15.5 — Способи рейдерських дій для захоплення підприємств, що діють в організаційно-правовій формі акціонерного товариства

Спосіб	Зміст способу
Захоплення через акціонерний капітал	Рейдер як юридична особа або підставні особи купують акції підприємства (частіше за все, у міноритарних акціонерів). Завдяки цьому рейдери отримують великий за обсягом пакет акцій (від 10 % до 25 %), що дозволяє їм впливати на діяльність підприємства. Якщо рейдерам вдалося скупити більше 30 % акцій, то вони можуть вводити до складу правління підприємства «своїх» людей. Якщо рейдери купують більше, ніж 50 % + 1 акція, то вони отримують повний контроль над діяльністю підприємства, можуть призначати «своє» керівництво підприємством, продавати активи та ін.
Блокування участі у голосуванні власників великих пакетів акцій	Дії рейдера скеровані на нейтралізацію дій великих акціонерів підприємства-мети. За результатами таких дій великий акціонер підприємства-мети, принаймні на деякий час, «виводиться з гри» — втрачає можливість використовувати права по акціях, що йому належать. За допомогою блокування рейдер досягає зменшення загальної кількості голосів на загальних зборах акціонерів, необхідних для ухвалення важливих рішень
Оспорювання у судовому порядку прийнятих рішень	Рейдер звертається до суду з позовом визнати недійсними рішення загальних зборів акціонерів (або результатів приватизації підприємства) на підставі допущених порушень (найчастіше незначних) регламентів ухвалення рішень, правил та процедур голосування, недотримання інших формальних ознак
Розмивання акцій	Рейдер на законних підставах ініціює проведення додаткової емісії акцій акціонерного товариства і при цьому блокує або створює перешкоди щодо придбання таких акцій чинними акціонерами. Внаслідок цього їхні пакети акцій зменшуються
Арешт акцій великого акціонера (або акціонерів) на час проведення загальних зборів акціонерів	Рейдер на підставі судового рішення добивається арешту акцій великих акціонерів на час проведення загальних зборів акціонерів, що автоматично збільшує пакет акцій рейдера або пов'язаних з ним осіб і, відповідно, дозволяє проводити через загальні збори акціонерів необхідні рейдеру рішення
Зловживання правами міноритарних акціонерів	Рейдер стає міноритарним акціонером акціонерного товариства і у змові з підконтрольними йому іншими міноритарними акціонерами зловживає правами акціонерів, що суттєво ускладнює діяльність підприємства

Способи рейдерського захоплення, надані у табл. 15.5, свідчать, що власність акціонерів є дуже вразливою для рейдерської атаки, причому, успішної в більшості випадків.

Захоплення підприємства через акціонерний капітал базується на купівлі акцій акціонерного товариства. Цей спосіб рейдерства є дієвим, якщо згідно статуту товариства акціонер може продати свою частку без згоди інших акціонерів. Купівля акцій є цілком законним способом рейдерства, якщо вона здійснюється на добровільних засадах, тобто продаж акцій здійснюється не за примусом, не під загрозами та шантажем. Формування у рейдера великого пакету акцій може розглядатися як недружнє поглинання, тому однозначно вважати його рейдерством не можна.

Застосування цього способу рейдерських дій доцільне за таких умов:

- акціонерний капітал сильно розпорошений, тобто у кожного з великої кількості акціонерів є невеликий пакет акцій;
- якомога довше вдається зберегти скупку акцій в таємниці, тобто до певного моменту скупка акцій має вестись тихо, без розголосу (якщо скупка проводиться гучно, а тим більше супроводжується галасом, то це, радше, є ознакою початку корпоративного шантажу).

Щоб уникнути блокування придбаних рейдерами акцій, пакет переводиться на номінального утримувача або на офшорну компанію. Номінальний утримувач не є власником акцій, а виступає лише як «камера схову» акцій: у реєстрі акціонерів він відкриває свій рахунок, а на нього переводяться акції, що викупили рейдери. У середині цього рахунку рейдери можуть залишити акції за собою або передати їх будь-якій пов'язаній особі. Якщо здійснюється спроба заарештувати такі акції і отриманий доступ до реєстру акціонерів, то у цьому реєстрі позначений не рейдер, а рахунок номінального утримувача, за яким ховається реальний власник акцій. Тому такі акції складно заарештувати за претензіями до їхнього власника, навіть якщо підприємство успішно захищається, а характер дій рейдера визнано злочинним.

Недоліками способу для рейдера є тривалість та необхідність витрачання доволі суттєвих сум на купівлю акцій. Втім для акціонерних товариств з розпорошеним капіталом достатньо купити 10-15% акцій у обігу для початку рейдерської атаки.

Найпривабливішим для скупки акцій рейдерами є акціонерне товариство, акціонерами якого є члени трудового колективу. Скупка акцій таких акціонерних товариств активно проводилася у 90-і роки минулого століття. У наш час таких акціонерних товариств залишилося дуже мало.

Одержуючи невисокі зарплати, працівники підприємства без особливих коливань продавали акції, що їм належали, тому, хто пропонував ціну в 5-10 разів вищу за номінальну вартість акцій (однак все одне

менше їхньої реальної вартості). Працівники підприємства, як правило, легко погоджувалися продати акції, тому що дивідендів по них ніколи не отримували, а рейдери пропонували міноритаріям суму в розмірі їх піврічного або річного заробітку. Іноді, щоб запустити процес скупки, рейдер влаштовував показові покупки:

- декільком дрібним акціонерам пропонували великі суми, що значно перевищували реальну вартість акцій, інформація про що швидко розповсюджувалася, і решта працівників теж починали продавати акції;
- коли процес скупки акцій був запущений, то ціни на папери знижували.

Як правило, рейдери скуповували близько 10-15 % акцій. Цієї кількості було достатньо, щоб ініціювати проведення загальних зборів акціонерів з «потрібним» порядком денним, в якому, наприклад, були питання щодо зміни складу керівних органів акціонерного товариства, або ускладнювати діяльність підприємства шляхом проведення позачергових зборів акціонерів.

Блокування голосування власників великих пакетів акцій як спосіб рейдерського захоплення передбачає усунення власників великих пакетів акцій від голосування на загальних зборах акціонерів за питаннями, що включені до порядку денного. Таке усунення для рейдера є дуже важливим, адже, як правило, на загальних зборах акціонерів ухвалюються рішення щодо стратегічних питань розвитку підприємства (особливо, якщо йдеться про виняткову компетенцію загальних зборів, тобто про ті питання, рішення щодо яких можуть ухвалити лише загальні збори).

Для усунення від голосування на загальних зборах акціонерів власників великих пакетів рейдер звертається до суду з позовом щодо блокування їхнього голосування. Причину рейдер може висунути будь-яку. Судові рішення, а також забезпечувальні заходи з надуманих позовів призводять до заборони:

- великим акціонерам розпоряджатися належними їм акціями;
- великим акціонерам голосувати на загальних зборах акціонерів;
- конкретним особам здійснювати функції директорів або членів правління акціонерного товариства.

Саме така заборона і є метою рейдера.

За рішенням суду в акціонерного суспільства або у його реєстратора вилучаються документи, що встановлюють право певних осіб брати участь у голосуванні. У конфліктах з використанням судових рішень для рейдера завжди важливий чинник несподіванки. І тому майбутня рейдерська атака ретельно маскується. Навіть у письмове повідомлення про майбутні судові слухання нерідко замість офіційного документа може вкладатися який-небудь муляж. А повідомлення про вручення

використовується в ході судових слухань як документ, підтверджуючий своєчасне інформування відповідача.

Аналогічно рейдери поступають і з акціями. Найчастіше використовується схема підписання передавального розпорядження за нотаріально оформленою довіреністю акціонера. Причому, згодом з'ясується, що такого нотаріуса взагалі не існує або такий нотаріус фізично існує, але ніякої довіреності не оформляв.

За іншою схемою відповідно до судового рішення на реєстратора покладається обов'язок перекласти акції з особового рахунку власника на особовий рахунок конкретної особи. Далі акції перекладаються на рахунок акціонера, який пов'язаний із рейдером. Поки таке судове рішення буде скасовуватися, акції розійдуться по рахунках інших осіб. Оперативно повернути акції назад майже неможливо. Якщо велику частину акцій консолідовано в керівництва підприємства, то акції заарештовують за допомогою судових рішень. У виконавчому листі обов'язково указується заборона голосувати арештованими акціями. Завдяки цьому на загальних зборах акціонерів ухвалюються рішення, що вигідні рейдерам: до складу нового правління вибираються «свої» люди, головою правління вибирається необхідна рейдерам людина, затверджуються операції зі значним фінансуванням або реорганізація підприємства.

Наприклад, рейдеру необхідно заборонити голосування на загальних зборах акціонерів власнику великого пакета акцій (майже 40%), оскільки рейдеру задалегідь відомо, що такий акціонер налаштований проти спроби захопити підприємство. Для цього «чорні» рейдери забезпечують визначення суду, що накладає таку заборону. Формальне це визначення отримано легально, але суддя, який виносив його, може при прийнятті рішення з таких причин керуватися документами, які насправді є фальшивими:

- документи виготовлені на високому рівні, і суддя дійсно не помітив, що документи фальшиві;
- суддя нібито не знав про те, що подані документи підроблені, мотивуючи це заявою, що він не криміналіст і визначати достовірність матеріалів справи не зобов'язаний.

Аргументи позивача суддя вважав переконливими і виніс визначення про заборону акціонерові з 40% пакетом акцій голосувати. На повторних загальних зборах акціонерів ухвалюється ініційоване загарбниками рішення, наприклад, про злиття з іншим підприємством або про зміну генерального директора. Директора змінюють. Зрозуміло, що визначення, яким заборонили голосувати власнику 40% пакета акцій, буде скасовано за позовом підприємства, що стало метою рейдерського захоплення. Але збитки, що виникли у зв'язку з ухваленням такого

рішення суду, покладаються на позивача. Відповідач (рейдер) є «технічним» підприємством рейдерської групи, у нього на балансі, природно, активів не немає.

Блокування голосування власників великих пакетів акцій переважно здійснюється у «сірому» рейдерстві (на законних підставах по справжніх документах). Меншою мірою блокування голосування має місце у «чорному» рейдерстві (на основі підроблених документів), оскільки великим є ризик виявлення підроблених документів та притягнення до відповідальності.

Окремим способом нейтралізації власників великих пакетів акцій є передача реєстру іншому реєстратору на підставі визначень різних судів про вживання заходів в забезпечення позову. Надалі великий пакет просто викрадається у власника і багато разів перепродається добросовісним набувальникам.

Оспорювання у судовому порядку прийнятих рішень як спосіб рейдерського захоплення базується на використанні рейдером недотримання формальних ознак та регламентів (значних, а частіше, дуже незначних) при прийнятті рішень на загальних зборах акціонерів або на засіданні наглядової ради акціонерного товариства, при проведенні процедури приватизації та ін. Позов рейдера до суду містить перелік допущених значних, а частіше, дуже незначних порушень (регламенту, процедур, послідовності тощо). Формально ці порушення суттєвих наслідків не мали, але суд керується правилом: є порушення, є підстави для скасування або визнання недійсними:

- рішень загальних зборів акціонерів (призначення або переобрання керівництва акціонерного товариства, розподіл прибутку, виплата дивідендів, реорганізація товариства, додаткова емісія акцій та ін.);
- результатів приватизації.

Намагання законних власників підприємства підтвердити законність прийнятих рішень призводить до затягування справи, втрачання часу, додаткових витрат, витрачання зусиль на судові засідання, збору доказів тощо.

Оспорювання у судовому порядку прийнятих рішень спрощується, якщо при організації та проведенні загальних зборів акціонерів дійсно допущено серйозні порушення, що є наслідком елементарної юридичної безграмотності організаторів зборів, свідомих або випадкових помилок юридичної служби підприємства. Тут вже керівництву акціонерного товариства залишається обвинувачувати лише себе.

Недоліком способу для рейдерів є необхідність активного залучення працівників органів судової влади для прийняття незаконних рішень та наявності висококваліфікованого юридичного супроводу дій рейдера.

Спосіб використовується у «білому» рейдерстві (якщо є реальні документи та законні підстави для оспорування рішень у судовому порядку) та у «сірому» рейдерстві (якщо використовуються підроблені документи для подання судових позовів, залучення представників органів державної влади до прийняття незаконних рішень).

Розмивання акцій як спосіб рейдерського захоплення здійснюється шляхом додаткової емісії акцій, рішення про яку прийнято на цілком законних підставах. Інші акціонери можуть:

- не мати достатніх коштів для купівлі акцій додаткової емісії;
- не бажати зробити таку покупку;
- під тиском рейдера (погрози, шантаж, підкуп) відмовитися від купівлі акцій додаткової емісії;
- бути не обізнані з юридичних та економічних питань й не розуміти, що додаткова емісія призведе до зменшення їхніх часток.

Додаткова емісія акцій акціонерного товариства відбувається цілком законним шляхом. Як правило, саме рейдер намагається скупити всі акції додаткової емісії. **Наприклад**, до початку емісії рейдер мав 20 % акцій, обсяг додаткової емісії становить 100 % до статутного фонду (а це можливо). Якщо рейдер скуповує всі акції додаткової емісії, то його пакет акцій автоматично становитиме 60 %. Тому на найближчих загальних зборах акціонерів рейдер має можливість на цілком законних підставах змістити керівництво акціонерного товариства й «поставити» «своїх людей».

Спосіб перебуває на межі «білого» й «сірого» рейдерства. Якщо при додатковій емісії жоден акціонер не реалізує своє право на купівлю додаткового пакету акцій, то дії рейдера є цілком законними. Проте рейдер може добиватися захоплення управління акціонерним товариством й незаконними діями, наприклад, приховувати інформацію про додаткову емісію, дезінформувати чинних акціонерів, примушувати їх не купувати акції додаткової емісії. І тоді це вже «сіре» рейдерство.

Недоліком способу для рейдера є тривалий час, необхідний для додаткової емісії акцій, суттєві зусилля щодо «проштовхування» рішення про додаткову емісію акцій та значні кошти для викупу її акцій. Проте якщо за обсягом додаткова емісія акцій невелика, то такий спосіб може бути економічно доцільним.

Арешт акцій великого акціонера (або акціонерів) на час проведення загальних зборів акціонерів здійснюється на підставі судового рішення. Власники арештованого пакету (або пакетів) акцій не можуть брати участь у голосуванні на загальних зборах акціонерів, що автоматично збільшує пакет акцій рейдера або пов'язаних з ним осіб при прийнятті рішень.

Наприклад, рейдер має пакет акцій у 20 % і, відповідно, 20 % голосів на загальних зборах акціонерів. Цього явно недостатньо для просування

стратегічних рішень щодо діяльності підприємства. Ця недостатність значно збільшується при високій консолідації статутного капіталу, за якої в інших акціонерів є великі пакети акцій. У прикладі в акціонерному товаристві є два акціонери, кожному з яких належать пакети акцій у 30%. Якщо рейдеру вдасться організувати судові рішення щодо арешту таких пакетів акцій, то на загальних зборах акціонерів його пакет акцій становитиме 50% (20% загального статутного фонду від 40% акцій, які беруть участь у голосуванні). Саме тому у рейдера і виникає можливість просування на загальних зборах акціонерів рішень, що відповідають його інтересам. Якщо ж хтось з акціонерів не буде присутній й не братиме участь у голосуванні, то взагалі пакет рейдера на момент проведення загальних зборів акціонерів стає контрольним (20% статутного фонду від менше, ніж 40% акцій, які поза арештом).

Сам по собі арешт акцій можливий. Відповідно до статей 136 та 137 Господарського процесуального кодексу України господарські суди можуть накладати арешт на певне майно з метою забезпечення позову. Акції є майном, тому на них також поширюється процедура арешту. Порядок накладання арешту на акції та інші цінні папери протягом 1999-2016 рр. був регламентований окремим нормативним актом — Постановою Кабінету Міністрів України № 1744 від 22.09.1999 «Про затвердження Порядку накладання арешту на цінні папери». Станом на листопад 2018 р. ця Постанова втратила чинність на підставі Постанови Кабінету Міністрів України № 699 від 11.10.2016 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України та визнання такою, що втратила чинність, постанови Кабінету Міністрів України від 22 вересня 1999 р. № 1744». Тобто номінально особливий порядок накладання арешту відмінено, але фактично процедура арешту акцій можлива.

До 2016 р. арешт акцій як спосіб усунути від голосування окремих акціонерів й забезпечити можливість рейдеру досягти своїх цілей був цілком можливим, оскільки у нормативній базі не було чітко прописана різниця щодо реалізації своїх законних прав акціонером (зокрема права відчуження акцій та права голосу), чим й могли користатися суди при винесенні рішення щодо заборони участі акціонеру у загальних зборах (або визнанні рішень на таких зборах недійсними) на підставі арешту його акцій. І тільки у п. 2.28 постанови Пленуму Вишого господарського суду України «Про деякі питання практики вирішення спорів, що виникають з корпоративних правовідносин» № 4 від 25.02.2016 чітко роз'яснено, що під час визначення правомочності загальних зборів господарські суди не мають підстав для неврахування голосів акціонерів (учасників, членів), акції (частки, паї) яких перебувають під арештом, оскільки накладання арешту на акції (частки, паї) є обмеженням права на їхнє відчуження, а не обмеженням прав, посвідчених ними.

Арешт акцій (часток, паїв) не позбавляє їх власника можливості реалізації посвідчених ними корпоративних прав і не призводить до зменшення загальної кількості акцій (часток, паїв) у статутному капіталі (складеному капіталі, пайовому фонді) юридичної особи та, відповідно, загальної кількості голосів акціонерів (учасників, членів). Хоча ще у пп. 17-19 Постанови Пленуму Верховного Суду України «Про практику розгляду судами корпоративних спорів» № 13 від 24.10.2008 роз'яснено, що підставами для визнання недійсними рішень загальних зборів акціонерів (учасників) господарського товариства можуть бути:

- порушення вимог закону та/або установчих документів під час скликання та проведення загальних зборів товариства;
- позбавлення акціонера (учасника) товариства можливості взяти участь у загальних зборах;
- порушення прав чи законних інтересів акціонера (учасника) товариства рішенням загальних зборів².

Втім у цій же постанові не відзначено, що перелік цих причин є повним й достатнім для визнання рішень загальних зборів акціонерів недійсними, що й давало можливості доволі вільно трактувати законодавство під час арешту акцій великого акціонера.

Такий спосіб рейдерства знаходиться на межі «білого» й «сірого» рейдерства й потребує суттєвої підтримки дій рейдера в органах судової влади.

Зловживання правами міноритарних акціонерів. Рейдер стає міноритарним акціонером на цілком законних підставах, *наприклад*, викупивши частину акцій у інших акціонерів. Номінально відповідно до ст. 64 Закону України «Про акціонерні товариства» особа (особи, що діють спільно), яка має намір придбати акції, що з урахуванням кількості акцій, які належать їй та її афілійованим особам, за наслідками такого придбання становитимуть 10 і більше відсотків голосуючих акцій товариства (далі — значний пакет акцій), зобов'язана не пізніше ніж за 30 днів до дати придбання відповідного пакета акцій подати товариству письмове повідомлення про свій намір та оприлюднити його. Оприлюднення повідомлення здійснюється шляхом надання його Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФБ), кожній фондовій біржі, на якій цінні папери товариства допущені до торгів, та розміщення повідомлення в загальнодоступній інформаційній базі даних НКЦПФБ про ринок цінних паперів або через особу, яка провадить діяльність з оприлюднення регульованої інформації від імені учасників фондового ринку.

Але рейдер може через технічні підприємства скупити значний обсяг акцій без повідомлення підприємства та НКЦПФР. *Наприклад*, кожне з

² https://protocol.ua/ru/postanova_vgsu_vid_18_04_2017_roku_u_spravi_925_938_16/

пов'язаних з рейдером підприємств купує пакет акцій у розмірі не більше 5 %, але всі такі акціонери потім на загальних зборах акціонерів будуть діяти спільно. *Наприклад*, на підставі частини 5 статті 38 Закону України «Про акціонерні товариства» такі акціонери можуть на цілком законних підставах внести потрібні їм для розгляду питання до порядку денного загальних зборів акціонерів. Або на підставі статті 47 того ж закону власники акцій, які в сумі володіють більше 10 % акцій (а це — технічні підприємства рейдера), можуть вимагати проведення позачергових загальних зборів для вирішення потрібних їм питань.

Більш того, у Законі України «Про акціонерні товариства» не зазначено на максимальну періодичність проведення позачергових загальних зборів акціонерів, тобто міноритарні акціонери можуть просто ускладнювати діяльність підприємства своїми такими цілком законними вимогами.

Статус акціонера надає можливість рейдеру застосовувати й інші способи рейдерства — від порівняно м'якого грінмейлу, завдяки якому підприємство просто отримає збитки від купівлі власних акцій у рейдера, до інших способів «сірого» та «чорного» рейдерства. Такий спосіб хоча й не є остаточно ефективним — не дозволяє сам по собі захопити підприємство, але є цілком законним й не містить істотних недоліків для рейдера, особливо якщо він має достатню кваліфікацію у юридичних питаннях.

*Останнім часом поширення набув новий спосіб рейдерства, який пов'язаний з використанням державних реєстрів*³. У 2015 р. в Україні реформовано систему державних реєстрів, внаслідок чого припинила існування централізована державна реєстраційна служба. Її повноваження делеговано так званим незалежним реєстраторам (реєстраторам органів місцевої влади, державних та комунальних підприємств, а також нотаріусам). Доступ до державного реєстру речових прав став публічним, а правовстановлюючі документи на нерухомість у паперовому вигляді перестали бути обов'язковими. Нові процедури державної реєстрації почали діяти з 1 січня 2016 р. і призвели до спрощення можливостей шахрайства, внаслідок чого значно збільшилися можливості щодо незаконного заволодіння майном підприємства.

У загальному вигляді рейдерське захоплення об'єкта з використанням такого способу здійснюється в такій послідовності:

- на підставі підроблених документів або судового рішення (в більшості випадків — очевидно неправосудного) до державного реєстру вносяться відомості про належність майна (корпоративних прав, права

³ <http://kiev-chamber.org.ua/uk/134/995.html>

управління майном) підставній особі, а відомості про справжнього власника видаляються;

- відбувається фізичне насильницьке захоплення об'єкта під виглядом реалізації власником своїх законних повноважень;
- захоплений об'єкт формально перепродається новому «добросовісному» набувачу або проходить через ланцюг таких «добросовісних» набувачів.

Останній набувач об'єкта дійсно може бути цілком добросовісним набувачем, не пов'язаним з рейдерами. Але ж це не знімає проблеми захисту інтересів законних власників.

Складність виявлення та протидії рейдерству з використанням державних реєстрів полягає у такому:

- внесення до реєстру недостовірних відомостей про належність майна (корпоративних прав, права управління майном) має ознаки шахрайства, але не є шахрайством у класичному розумінні, оскільки внаслідок цього не відбувається заволодіння чужим майном;
- внесення до реєстру недостовірних відомостей є лише елементом підготовки до іншої стадії злочину — фізичного захоплення об'єкта та його перепродажу;
- у багатьох випадках внесення потрібних рейдерам змін до реєстру здійснюється на підставі судових рішень, які є обов'язковими до виконання. Довести факт винесення суддею завідомо неправосудного рішення вкрай складно. Якщо суддя не допустив грубих процесуальних порушень (розглянув справу з порушенням правил підсудності чи без повідомлення сторін та ін.), то, як правило, притягнути його до відповідальності неможливо. Винесене ним судове рішення формально виглядає як законне, навіть якщо в його основу покладено підроблені документи;
- довести вину юристів, які подали до суду підроблені документи, також дуже складно, адже необхідно довести, що вони знали про те, що документи підроблені;
- фізичне насильницьке захоплення об'єкта рейдерами має ознаки грабежу (розбою), але відбувається під прикриттям офіційних відомостей з державного реєстру, що надає вчинюваним діям вигляд законних і позбавляє правоохоронні органи можливості протидіяти захопленню, оскільки поліція не є судовим органом і не може вирішувати юридичні спори.

Завдяки посиланням на офіційні відомості державних реєстрів дії рейдерів формально виглядають правомірними, і поліція не має підстав для реагування. В найгіршому для рейдерів випадку їхні дії будуть кваліфіковані лише як самоуправство.

Від способів рейдерського захоплення слід відрізнити події у зовнішньому середовищі діяльності підприємства, які самі по собі явних ознак рейдерства не мають, але можуть свідчити про ймовірність рейдерської атаки у майбутньому із застосуванням розглянутих способів:

- скуповування акцій у дрібних акціонерів;
- розголошення даних реєстрів власників акцій;
- винесення незаконних судових ухвал у справах щодо корпоративних конфліктів;
- порушення органів державної виконавчої служби при виконанні судових ухвал;
- силове захоплення спірних підприємств, у тому числі на виконання відповідних судових рішень, акціонерних товариств (у тому числі з державною часткою власності) сторонніми комерційними структурами;
- надходження пропозицій щодо продажу частки підприємства протягом останнього року;
- наявність фактів рейдерства щодо інших підприємств галузі;
- погіршення ставлення до підприємства органів місцевої та регіональної влади, виконавчої влади;
- несподіване виникнення правових колізій при реєстрації прав власності на майно підприємства;
- намір окремих акціонерів товариства виставити акції на продаж;
- зосередження джерел сировини або інших стратегічних ресурсів у певній недружній бізнес-групі або бізнес-структурі;
- велика кількість дрібних операцій з акціями товариства, що може бути ознакою намагання сформувавши великий пакет акцій;
- контакти реєстроутримувача підприємства з представниками недружньої бізнес-групи або організації, яка має відношення до рейдерських захоплень на підприємстві;
- безпідставне зростання курсу акцій акціонерного товариства, які знаходяться у вільному обігу, що може свідчити про зростання попиту на такі акції.

Отже, інструментарій рейдерських дій в Україні є розвиненим і, на жаль, дієвим. Подолання рейдерських атак з використанням розглянутих способів потребує не лише спротиву підприємства-мети, а й його спільних заходів з органами державної влади, для чого необхідні:

- подальше удосконалення відповідного законодавства;
- підвищення якості судової системи, позбавлення її від наявних недоліків;
- реальна відповідальність рейдерів за здійснені рейдерські атаки (навіть, якщо вони виявилися марними).

Висновки та узагальнення

Рейдерство як процес здійснюється суб'єктами рейдерських дій стосовно заздалегідь вибраних об'єктів рейдерської атаки з використанням найдоцільніших для об'єкта та ситуації способів.

Суб'єктом рейдерських дій, як правило, є рейдерська група, яка не обов'язково має статус юридичної особи, що не заважає рейдерам діяти вельми злагоджено і результативно. До числа учасників рейдерських дій за певних обставин належать і такі, що начебто не можуть брати участь у рейдерських атаках, навіть якщо вони прямо й не допомагають рейдеру.

Суб'єкти рейдерських захоплень діють у власних інтересах, але, частіше за все, здійснюють рейдерську атаку на замовлення клієнта.

Рейдери здійснюють рейдерські дії із захоплення підприємства з використанням певних способів.

Спосіб рейдерських дій — це складний комплекс послідовних дій, скерованих на захоплення підприємства. Для того, щоб обійти чинне законодавство або створити видимість його дотримання і значно здешевити процес ворожого поглинання, у практиці рейдерства використовують велику кількість способів.

Способи рейдерських дій поділяються на дві великі групи. Способи першої групи рейдери застосовують до підприємств безвідносно їхньої організаційно-правової форми. З використанням цих способів рейдери отримують право володіння або розпорядження активами (майном) підприємства. Другу групу способів рейдери застосовують до підприємств, що діють в такій організаційно-правовій формі як акціонерне товариство. З використанням способів цієї групи рейдери отримують право не лише володіти або розпоряджатися активами (майном) підприємства, а й формувати та реалізовувати його ділову політику.

Способи рейдерських дій постійно удосконалюються. Помітною тенденцією останніх років є намагання рейдерів надати своїм діям законного вигляду, для чого рейдери все частіше використовують судові рішення, які є дійсно законними або лише мають вигляд законних. Довести у таких випадках дії рейдерів дуже складно. Підприємство-мета витрачає на це значні час, зусилля та кошти, але далеко не завжди виходить з боротьби з рейдером переможцем.

Контрольні питання

1. Що собою становить об'єкт рейдерських дій?
2. Які обставини у діяльності підприємства сприяють його потраплянню у поле зору рейдерів?
3. Які чинники збільшують можливість рейдерської атаки на підприємство?
4. На які групи поділяються суб'єкти рейдерських дій за рівнем можливостей?
5. Хто є суб'єктами рейдерських дій, що можуть сприяти рейдерській атаці на підприємство-мету? В який спосіб здійснюється таке сприяння?
6. Що собою становить рейдерська група? Хто є учасниками рейдерської групи, та якою є «спеціалізація» таких учасників?
7. Що собою становить спосіб рейдерських дій?
8. У чому полягає зміст таких способів рейдерських дій як банкрутство та фіктивне банкрутство підприємства? Чим ці способи відрізняються один від одного?
9. Які способи рейдерських дій передбачають безпосередній вплив рейдерів на керівників та власників підприємства?
10. Які способи рейдерських дій використовуються при незадовільному фінансовому менеджменті на підприємстві?
11. Які способи дій може використати рейдер при нездатності підприємства розрахуватися за своїми зобов'язаннями?
12. Як можна навмисно зменшити вартість підприємства у спробах його рейдерського захоплення?
13. Якими є способи рейдерських дій, що потребують найбільш значних витрат рейдера?
14. Якими є способи рейдерських дій, що рейдер може застосувати без залучення сторонніх учасників (судів або правоохоронних органів)?
15. Який критерій є основним при ухваленні рішення рейдерської групи (або замовника рейдерської атаки) про захоплення підприємства-мети?
16. Яка роль належить ЗМІ у рейдерських атаках?
17. Чому останнім часом рейдери переходять від приховування своїх дій у таємниці до публічності?
18. Якими є способи рейдерських дій, які застосовуються для захоплення підприємств, що діють в організаційно-правовій формі акціонерного товариства?
19. Як можна захопити підприємство через акціонерний капітал?
20. Для чого рейдери намагаються блокувати голосування власників великих пакетів акцій?

21. Як розмивання акцій сприяє рейдерському захопленню підприємства?

22. Чи усуває арешт акцій великого акціонера (або акціонерів) можливість його голосування на загальних зборах акціонерів?

23. Як рейдер може зловживати правами міноритарних акціонерів при спробах захоплення підприємства-мети?

24. Як рейдери використовують державні реєстри?

25. Чому підприємству-меті складно протидіяти рейдерському захопленню з використанням державних реєстрів?

26. У чому полягають роль та значення судових рішень у рейдерських діях? Які способи рейдерських дій безпосередньо ґрунтуються на судових рішеннях?

27. У чому Ви бачите зміну у способах рейдерського захоплення останнім часом?

Практичні завдання

1. Директор підприємства, що розташовано у центрі обласного центра, вирішив взяти участь у роботі бізнес-форуму, що проводився у м. Київ. Таке рішення було продиктовано погіршенням діяльності підприємства, яке ще не набуло значного масштабу, але вже стало помітним працівникам підприємства.

На бізнес-форумі директор підприємства познайомився з одним з його учасників, що представився бізнесменом, який шукає привабливі об'єкти для інвестування наявних в нього коштів. Потенційний інвестор дуже зацікавився підприємством, зокрема розпитував директора про наявні проблеми у діяльності підприємства, розподіл часток власності, особливості поведінки керівних осіб та власників підприємства, зв'язки підприємства з працівниками органів місцевої влади, мотивуючи свій інтерес можливим інвестуванням у діяльність підприємства.

Директор підприємства був дуже задоволений результатами поїздки на бізнес-форум — адже йому вдалося зацікавити потенційного інвестора, а інвестиції можуть суттєво сприяти подальшому розвитку підприємства та поліпшенню результатів його діяльності.

На Вашу думку:

- наскільки виправданими є очікування директора підприємства?
- чи немає інших підстав зацікавленості бізнесмена крім інвестування?

2. В діяльності в цілому успішного підприємства склалася ситуація, коли безспірні вимоги кредиторів до нього, які не задоволені підприємством протягом двох місяців після встановленого для їх погашення строку, сукупно становлять приблизно двісті мінімальних розмірів заробітної плати. На Вашу думку, чи створює така ситуація загрозу для рейдерського захоплення підприємства, якщо рейдери вважатимуть підприємство вигідною метою?

3. Підприємство з виробництва харчових продуктів в цілому є успішним: останнім часом помітно зросли обсяги продажів, вдалося суттєво оновити виробничу базу і навіть зробити успішні кроки щодо виходу на зарубіжні ринки. Але останнім часом у ЗМІ та соціальних мережах стали з'являтися статті та думки щодо начебто низької якості продукції підприємства, присутності в ній низькоякісних і навіть шкідливих домішок, що не відповідає дійсності. Адже підприємство завжди піклувалося про репутацію своєї продукції. Інформація у статтях не підкріплювалася жодними достовірними даними. Проте публікації у ЗМІ та соціальних мережах щодо начебто низької якості продукції підприємства тривали, їхня кількість навіть збільшилася, а рівень агресивності суттєво підвищився.

Як, на Вашу думку, необхідно розцінити таку ситуацію?

Що має зробити підприємство на захист репутації своєї продукції?

Які додаткові кроки має виконати керівництво та власники підприємства у цій ситуації?

4. Серед акціонерів акціонерного товариства активно поширюється інформація про ймовірне банкрутство підприємства. При поширенні такої інформації наводяться начебто факти про неправомірні дії голови правління акціонерного товариства, які шкодять інтересам власників підприємства. Одночасно з цим почала поширюватися інформація про те, що власникам невеликих пакетів акцій вигідніше продати їх, адже після банкрутства підприємства такі акції нічого не будуть коштувати. І навіть поширювалися телефони бажаючих купити акції.

Як на Вашу думку, керівництву підприємства необхідно розцінити таку ситуацію?

5. Керівництво підприємства, що діє в організаційно-правовій формі акціонерного товариства, вже чітко зрозуміло, що підприємство є метою рейдерського захоплення (і навіть замовник є відомим). Для того, щоб врятувати майно підприємства, що є найбільш привабливим для рейдера, директор підприємства швидко продає це майно надійній

підконтрольній особи. Але рейдерську атаку це не зупинило, навпроти в рейдерів з'явилися законні підстави для їхніх дій.

Про появу яких підстав для продовження рейдерської атаки йдеться?

На Вашу думку, чи правомочними були дії директора? Якщо ні, то де директор підприємства припустився помилки?

Використана література

Бурцева И. 10 методів захвата бізнеса. URL: <https://pravogarant.com.ua/publications/10-metodov-zahvata-biznesa/>

Бурцева И. Здравствуйте! Мы — новые собственники вашего бизнеса. URL: <https://pravogarant.com.ua/publications/zdravstvujte-my-novye-sobstvenniki-vashego-biznesa/>

Варналій З. С., Мазур І. І. Рейдерство в Україні: передумови та шляхи подолання // Стратегічні пріоритети. 2007. № 2 (3). С. 129-139.

Гарагонич О. В. Етапи рейдерського захоплення акціонерних товариств // Вісник Академії адвокатури України. 2013. № 3(28). С. 27-28.

Дмитрієв І. А., Нестеренко В. Ю. Управління ризиком рейдерського захоплення підприємства: монографія. Харків : ХНАДУ, 2013. 178 с.

Зеркалов Д. В. Рейдерство: монографія. К. : Основа, 2011. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM)

Економічна безпека підприємства в умовах рейдерських загроз: монографія / [О. А. Бурбело, С. К. Рамазанова, О. М. Заєць, Т. С. Гудіма, О. М. Кузьменко / за ред. О. А. Бурбелі, С. К. Рамазанова]. Сєвєродо-нецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. 285 с.

Нестеренко В. Ю. Методика оцінки слабких сторін підприємства, що сприяють його рейдерському захопленню // Коммунальное хозяйство городов: научно-технич. сборник. Вып. 85. Серия: Экономические науки. К. : Техника, 2008. С. 344-349.

От полного беспредела до более интеллектуальных: Замминистра юстиции Сукманова рассказала о трех самых популярных рейдерских схемах. URL: https://sensor.net.ua/news/3091981/ot_polnogo_bespredela_do_bolee_intellektualnyh_zamministra_yustitsii_sukmanova_rasskazala_o_treh_samyh

Постанова Вищого господарського суду України від 18.04.2017 року у справі №925/938/16 URL: https://protocol.ua/ru/postanova_vgsu_vid_18_04_2017_roku_u_spravi_925_938_16/

Рейдерство: витоки, процедури, способи запобігання: монографія / О. А. Бурбело, Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, С. О. Бурбело. Луганськ : РВБ ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка, 2012. 184 с.

Ярош С. Рейдерство в Україні — хто винен. URL: <http://kiev-chamber.org.ua/uk/134/995.html>

Яструбецька Л. С. Особливості організації рейдерських захоплень в Україні // Вісник Мукачевського державного університету. 2017. Випуск 9. С. 1107-1112.

Рекомендована література

Бурцева И. 10 методів захвата бізнеса. URL: <https://pravogarrant.com.ua/publications/10-metodov-zahvata-biznesa/>

Варналій З. С., Мазур І. І. Рейдерство в Україні: передумови та шляхи подолання // Стратегічні пріоритети. 2007. № 2 (3). С. 129-139.

Економічна безпека підприємства в умовах рейдерських загроз: монографія / [О. А. Бурбело, С. К. Рамазанова, О. М. Заєць, Т. С. Гудіма, О. М. Кузьменко / за ред. О. А. Бурбели, С. К. Рамазанова]. Северодонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. 285 с.

Рейдерство: витоки, процедури, способи запобігання: монографія / О. А. Бурбело, Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, С. О. Бурбело. Луганськ : РВБ ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка, 2012. 184 с.

Тема 16

Способи захисту підприємства від рейдерських атак

- 16.1. Причини неготовності підприємства до рейдерської атаки
- 16.2. Превентивні способи захисту підприємства від рейдерської атаки
- 16.3. Міжнародний досвід боротьби підприємства із рейдерським захопленням
- 16.4. Способи захисту підприємства від рейдерського нападу, що вже почався

Ключові терміни та поняття: протидія рейдерству, захист від рейдерської атаки, причини неготовності підприємства до рейдерської атаки, спосіб захисту, превентивні способи захисту, міжнародний досвід, рейдерський напад, що розпочався, антирейдерський сценарій.

За результатами вивчення розділу студент має:

- ЗНАТИ** ▶ Причини неготовності підприємства до рейдерської атаки
- ▶ Превентивні способи захисту підприємства від рейдерської атаки
 - ▶ Особливості, переваги та обмеження превентивних способів захисту підприємства від рейдерської атаки
 - ▶ Умови використання превентивних способів захисту підприємства від рейдерської атаки
 - ▶ Способи протидії рейдерському захопленню підприємства, що використовуються у міжнародній практиці
 - ▶ Способи протидії рейдерському нападу, що розпочався
 - ▶ Умови результативного застосування способів протидії рейдерському нападу, що розпочався
 - ▶ Відмінності застосування превентивних способів захисту підприємства від способів протидії рейдерському нападу, що розпочався
- ВМІТИ** ▶ Вибирати спосіб або комбінацію способів превентивного реагування на ймовірнісний рейдерський напад

- ▶ Організувати використання способу або комбінації способів превентивного захисту підприємства від рейдерської атаки
- ▶ Вибирати спосіб або сукупність способів протидії рейдерському нападу, який вже розпочався
- ▶ Організувати використання способу або комбінації способів протидії рейдерському нападу, який вже розпочався

16.1. Причини неготовності підприємства до рейдерської атаки

Необхідність протидії рейдерству очевидна. Для протидії рейдерському захопленню власники та керівники будь-якого підприємства мають бути готовими. Проте багато власників та керівників підприємств в Україні не уявляють гостроту проблеми рейдерства, а тому на початку рейдерської атаки, як правило, виявляються нездатними дати серйозну відсіч захоплювачу. Причини такого ставлення власників та керівників підприємств в Україні різні, так само різна й природа цих причин (табл. 16.1). За цією ознакою виділяють причини психологічного, економічного та управлінського характеру.

Основою неготовності підприємства до рейдерської атаки є, як правило, психологічний ефект її недооцінки. Як і низка подій (побутова пожежа, повінь або землетрус), руйнівний корпоративний конфлікт належить до оцінно-вірогідних подій, тобто комусь призначено їх оминати, а комусь ні. Але кожен власник та директор підприємства вважає, що він особисто із питаннями рейдерства стикатися не буде, хоча статистика корпоративних захоплень в Україні свідчить про інше. Як наслідок, коли рейдерський напад здійснюється, навіть потужне велике підприємство, яке працює з прибутком, має активи (які, власне, й є метою рейдера), виявляється неготовим до відбиття рейдерської атаки.

Недооцінка ймовірності рейдерського нападу та помилкова впевненість власників та керівництва підприємства у тому, що проблема рейдерства їх мине, підкріплюється *управлінським его щодо критичної важливості та недоторканності підприємства.* На жаль, управлінське его притаманне саме власникам (й керівникам) великих підприємств, які мають давню історію, часто приватизовані ще у перші роки незалежності України. Власники та керівники таких підприємств вважають, що рейдер не зможе їх захопити. А якщо така спроба трапиться, то мешканці міста, міська влада та колектив підприємства виступлять єдиним фронтом проти дій рейдера. На жаль, практика рейдерства в Україні свідчить про інше: об'єктом захоплення можуть бути й великі підприємства, й

підприємства, що є лідерами у галузі, а очікувані захисники не квапляться виступити на захист підприємства.

Таблиця 16.1 — Причини, що зумовлюють неготовність власників та керівників підприємства до відбиття рейдерської атаки

Причина	Природа причини
Недооцінка ймовірності рейдерського захоплення	Власники та керівництво підприємства вважають, що рейдерство їх омине, не розуміють, що підприємство або його майно реально можуть стати метою рейдерської атаки. Вони вважають, що рейдерство принципово існує, але їхнє підприємство з цим явищем не стикнеться
Управлінське его	Впевненість (помилкова) власників та керівників підприємства у його недоторканності через певні причини (давня історія існування підприємства, його містоформуєчий характер, важливість продукції, статус великого платника податків тощо)
Перебільшення чинника «особистих зв'язків»	Власники та керівники підприємства переоцінюють міцність особистих зв'язків з представниками великого бізнесу, працівниками органів влади, політиками тощо, помилково вважають, що завдяки цьому рейдери не стануть спробувати захопити підприємство
Непріоритетний характер протирейдерських заходів	Система заходів запобігання рейдерству не є пріоритетом в управлінні підприємством, така система якщо й розглядається, то її розроблення та об'єктивізація постійно відкладаються «на потім»
Капіталомісткість протирейдерських заходів	Через оцінно-вірогідний характер рейдерського захоплення власники бізнесу шкодують коштів на корпоративну оборону
Низький рівень підготовки фахівців з економічної безпеки	Відсутність спеціальних знань у власників та керівництва підприємств, залучення до корпоративної оборони некомпетентних фахівців, що неспроможні подолати корпоративні конфлікти та усунути їх
Відсутність уваги до міноритарних акціонерів	Неуважливе ставлення до дрібних акціонерів, які здатні закласти міцний фундамент для дій рейдера.

Базою управлінського его як причини неготовності підприємства до відбиття рейдерської атаки часто є висока концентрація власності в Україні. Значна частина вітчизняного бізнесу зосереджена у зв'язано-диверсифікованих системах (промислово-фінансових групах, холдингах, концернах тощо). Їхні власники та керівники упевнені у перевагах системи, а тому навіть не замислюються над можливістю захоплення бізнесу. Але інтеграція бізнесу з точки зору захисту від рейдерів має як переваги,

так і недоліки. *Наприклад*, захоплення дочірнього підприємства можливе через захоплення материнської компанії, а рейдерський напад можливий всередині промислово-фінансової групи.

Отже, висока концентрація власності сама по собі не убезпечує підприємство від рейдерського нападу: така концентрація дозволяє уникнути (або, принаймні, зменшити вплив) загроз рейдерства одних видів, але разом з тим сприяє виникненню інших загроз.

Однією з важливих причин фактичної неготовності підприємства до рейдерської атаки є *перебільшення впливу «особистих зв'язків» власників та керівників підприємства*. В Україні вітчизняне підприємництво в принципі неможливе без сприяння працівників державних структур. Великі інвестори, власники і керівники підприємств не розлучаються з упевненістю, що в разі вживання потенційним рейдером навіть найзухваліших схем на кшталт судового перехоплення управління або відбирання власності представники влади їх підтримають. Втім, просто факт знайомства власників та керівників підприємства з працівниками органів державної влади рейдерів не зупиняє. На жаль, ділові контакти власників або керівництва підприємства з представниками органів державної влади не забезпечують «недоторканість» підприємства для рейдерів. Часто підтримка органів влади підприємству при його рейдерському захопленні відсутня. За певних умов органи влади можуть навіть не сприяти рейдеру, а просто «дотримуватися» нейтралітету. А правоохоронні органи можуть навіть не виступати на боці рейдера, а просто відмовитися розглядати дії рейдера як злочин, передбачений статтями Кримінального кодексу, розцінюючи їх як господарські спори.

До економічних причин неготовності підприємства до рейдерської атаки належить *капіталомісткість протирейдерських заходів*. Розроблення та об'єктивізація системи протидії рейдерству потребує значних коштів, а рейдерська атака має ймовірнісний характер (або відбудеться, або ні). Витратити значні кошти на протидію події, що або буде, або ні, власники та керівники підприємства часто не готові. А тому найчастіше про захист від рейдерського захоплення серйозно починають думати тоді, коли підготовлений рейдером проект вже починає здійснюватися. Оскільки основним чинником успіху рейдерського захоплення є неготовність підприємства-мети до захисту, то навіть найрадикальніші заходи захисту на цій стадії, радше, виявляться марними.

У низці випадків, намагаючись зекономити кошти, власники та керівники підприємства замість запрошення кваліфікованих фахівців (зокрема юристів), професійного охоронного підприємства, оплата послуг яких потребує значних витрат, залучають фахівців, праця яких коштує дешевше. Відповідно, і якість послуг таких фахівців нижча. Як

наслідок, керівництво та власники підприємства можуть отримати не план дієвих активних попереджувальних заходів протидії рейдерству, а загальні рекомендації.

Неготовність підприємства до рейдерської атаки має ще і таку причину: **захист бізнесу** і тим більш побудова системи протидії недружньому поглинанню **не входять до системи головних пріоритетів власників і керівників вітчизняних підприємств**. Теоретично власники й керівники підприємства можуть усвідомлювати важливість захисту підприємства від рейдерського нападу й доцільність здійснення профілактичних дій, але через зосередження на вирішенні поточних питань (боротьба за клієнта в умовах інтенсивної конкуренції, фінансове та податкове планування) постійно відкладають профілактичні антирейдерських заходи «на потім».

Важливою причиною неготовності вітчизняних підприємств до рейдерської атаки є **відсутність кваліфікованих фахівців з антирейдерської діяльності**. Рейдерський напад здійснюється спеціалістами різного профілю (юристи, економісти, контактери, «силовики»). Тому і протидія рейдерському нападу має здійснюватися кваліфікованими фахівцями з цього питання. Власники та керівники вітчизняних підприємств часто необхідних знань та навичок не мають. Корпоративно-управлінська і правова компетентність керівників багатьох вітчизняних великих підприємств залишається невисокою. За відсутності достатнього досвіду керівники вітчизняних підприємств вважають, що головним у протидії рейдерському захопленню є забезпечення силового захисту, а тому акцентують увагу винятково на силовій безпеці підприємства (створюють власну службу безпеки або охоронне агентство, удаються до послуг спеціалізованих охоронних агентств). Але силовий захист є лише складовою заходів з попередження рейдерського нападу, втім, очевидно, що не єдиною. Проте й кваліфікованих фахівців, які допомагають розробити заходи із протидії рейдерству, також небагато. Штатні працівники підприємства часто взагалі не мають досвіду та знань для вирішення специфічних складних завдань, що пов'язані з протидією рейдерській атаці.

Отже, навіть за умови готовності керівництва та власників підприємства витратити кошти на заходи з протидії рейдерському захопленню, виникає проблема пошуку та залучення кваліфікованих фахівців з цього питання.

Неочевидною, але важливою причиною неготовності підприємства до рейдерської атаки є **поверхневе та неуважне ставлення в акціонерних товариствах до міноритарних акціонерів**. Тим часом, останні (якщо вони не є рейдерами) є особами, що зацікавлені в стабільній діяльності підприємства. Власникам та керівникам підприємства слід розуміти, що міноритарний акціонер з пактом акцій у 5 % або 10 % може:

- або сприяти рейдеру у його нападі (наприклад, шляхом продажу свого нехай й порівняно невеликого пакету акцій, але такого, що здатен підсилити спроможність рейдера до захоплення підприємства цілком законними методами за рахунок купівлі акцій);

- або стати союзником власників та керівників підприємства у боротьбі із рейдером.

Отже, відносинами з міноритарними акціонерами не варто нехтувати, оскільки вони можуть зіграти різну роль у протистоянні підприємства та рейдерів.

І рейдерська атака, і захист від неї базуються на певних *принципових логічних засадах*, які необхідно усвідомлювати у протидії рейдерському нападу (рис. 16.1).

Таким чином, *абсолютно будь-яке підприємство незалежно від його виду діяльності, розміру, продукції, міцності зв'язків власників та керівництва підприємства з органами державної влади тощо може стати метою рейдерського нападу.*

16.2. Превентивні способи захисту підприємства від рейдерської атаки

Протидіяти рейдерській атаці необхідно не в момент її початку (хоча й це необхідно), а значно раніше — необхідні превентивні (попереджувальні) дії для запобігання рейдерському нападу. Попередити рейдерську атаку на підприємство простіше й дешевше, ніж відбивати напад, який вже почався.

При забезпеченні економічної безпеки підприємства необхідно знати основні способи протидії рейдерському захопленню підприємства, вибирати один або комбінацію способів залежно від ситуації, в якій опинилося підприємство, вміти організувати застосування вибраних способів.

Превентивні заходи підприємство має здійснювати на свій розсуд, тобто рішення про їхнє здійснення або відмова від цього мають ухвалювати власники та керівники підприємства.

Превентивні дії для захисту підприємства від рейдерської атаки поділяються на декілька груп (рис. 16.2). Саме вони складають зміст превентивних способів загального характеру для захисту підприємства від рейдерської атаки.

Превентивні способи загального характеру для захисту підприємства від рейдерської атаки надано на рис. 16.3. Щодо окремих способів з рис. 16.3 слід зазначити таке.

Принципові засади здійснення рейдерської атаки на підприємство та протидії їй

Метою рейдерської атаки може стати будь-яке підприємство незалежно від його розміру, виду діяльності, організаційно-правової форми тощо

Метою рейдерського нападу є отримання економічної вигоди від розпорядження підприємством (що рідше) або його майном (що частіше). Якщо витрати на захоплення за розрахунками перевищуватимуть очікувану вигоду, то рейдер, радше, не стане навіть ініціювати атаку

Рейдер не стане захоплювати економічно непривабливе підприємство, яке не має ліквідних дорогих активів, значних резервних фінансових фондів

Захопити підприємство, яке готове до нападу (виконано попереджувальні заходи, є план дій у відповідь на рейдерську атаку) складніше, триваліше й дорожче, ніж навіть велике прибуткове підприємство, яке до рейдерської атаки не готове

Попереджувальні заходи для захисту від рейдерства потребують коштів, але ці кошти все одно менші, ніж можливі втрати власників (підприємство або найбільш ліквідні його активи)

Метою значної частини попереджувальних заходів є не стільки адекватна «відповідь» рейдеру, скільки зростання вартості рейдерського нападу. Підприємство-мета часто не може причинити шкоду рейдеру, але може зробити його напад економічно недоцільним

Навіть якщо підприємство не здійснюватиме превентивну протидію рейдерській атаці (що потребує часу та ресурсів), а просто не стане «допомагати рейдеру» шляхом формування тих можливостей, якими рейдер може скористатися для захоплення (велика кредиторська заборгованість, невігідна структура акціонерного капіталу тощо), й ліквідує такі можливості, то вже рейдеру буде складніше захопити підприємство

Будь-які заходи з протидії рейдеру не гарантують неуспішності рейдерської атаки, але можуть суттєво зменшити економічну привабливість мети атаки

Рисунок 16.1 — Принципові засади рейдерської атаки та протидії їй

Концентрація акціонерного капіталу (наприклад, шляхом викупу акцій в акціонерів, які не беруть участі у діяльності підприємства) забезпечує високу прозорість структури акціонерного капіталу, стратегічний

характер дій власників акціонерного товариства (власники зацікавлені у володінні підприємством та його розвитку) та значно ускладнює захоплення підприємства через скупку акцій.

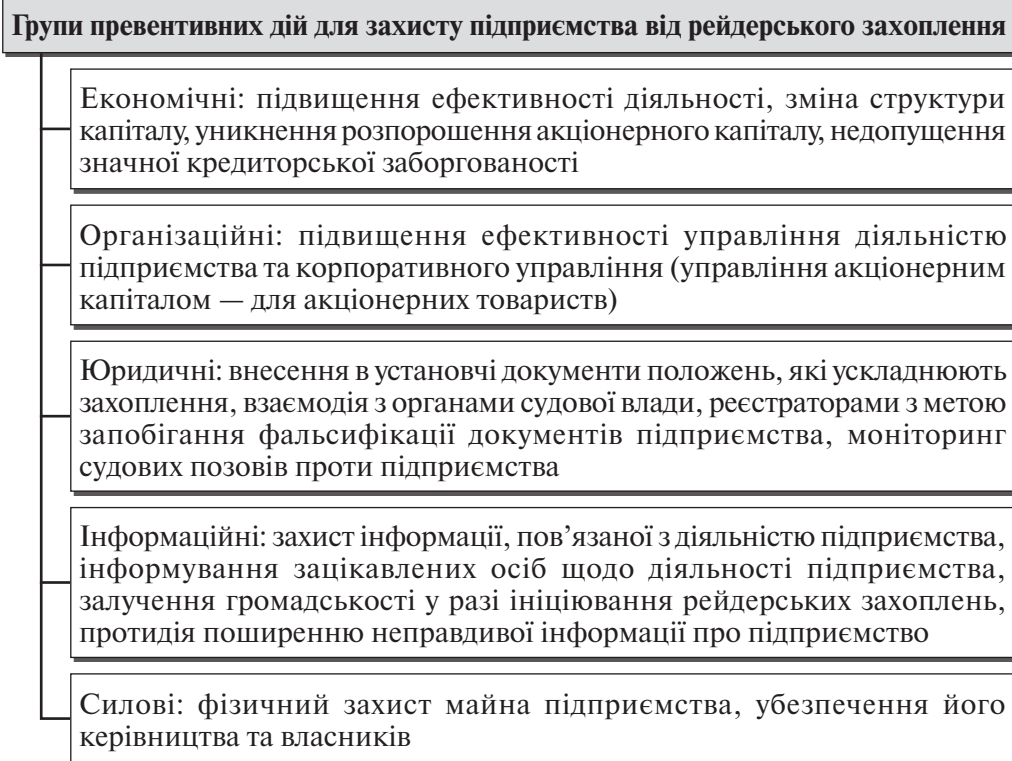


Рисунок 16.2 — Групи превентивних дій для захисту підприємства від рейдерського захоплення

Результати *постійного моніторингу угод щодо купівлі-продажу акцій акціонерного товариства*, зміни складу його власників, консолідації пакетів акцій можуть бути першими свідченнями спроб захопити підприємство. Сама по собі купівля-продаж акцій підприємства є цілком легальною угодою, вона може здійснюватися без жодних намірів захопити підприємство. Але одночасно саме активна скупка акцій може бути першим кроком рейдера щодо захоплення підприємства.

Постійна взаємодія з акціонерами підприємства (у тому числі з міноритарними) необхідна для відстеження їхньої позиції щодо володіння пакетом акцій: акціонер і надалі збирається залишатися власником акціонерного товариства або у його планах продаж акцій. Саме добрі стосунки з акціонерами можуть суттєво сприяти протидії рейдеру під час захисту.

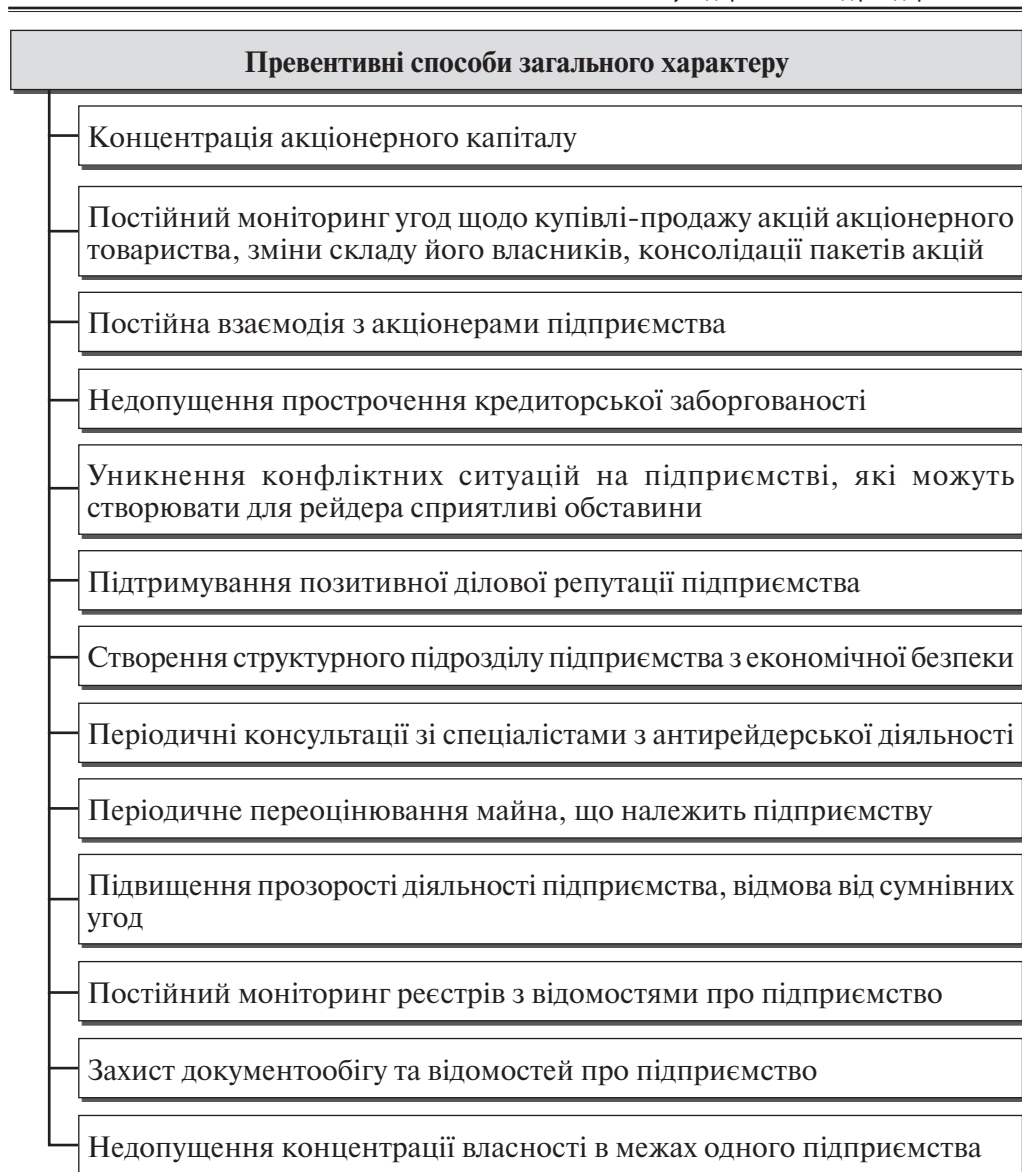


Рисунок 16.3 — Превентивні способи загального характеру з протидії рейдерській атаці

Своєчасне погашення кредиторської заборгованості, недопущення її прострочення унеможливають захоплення підприємства через консолідацію його боргів, шантажування банкрутством або ініціювання такого банкрутства. І навпаки, значний обсяг кредиторської заборгованості підприємства з достатнім розміром необоротних активів може стати дуже зручною для рейдера передумовою його захоплення через банкрутство. Захисна позиція підприємства суттєво ускладниться через

цілком законні дії дій рейдера у вигляді консолідації кредиторської заборгованості підприємства.

Конфліктні ситуації на підприємстві можуть мати різноманітні негативні наслідки, одним з найбільш серйозних з яких є потрапляння важливої інформації до рейдера. Зрозуміло, що повністю уникнути конфліктів складно, але будь-який працівник, що володіє інсайдерською інформацією та/або пакетом акцій, становить інтерес для рейдера. Адже такий працівник може надати рейдеру інформацію про структуру прав власності, основних кредиторів, реальний фінансовий стан підприємства, повідомити про випадки правопорушень в діяльності підприємства (виплата зарплати «у конвертах», робота працівників на підприємство без легального оформлення тощо). А рейдер вже може використати таку інформацію для організації цілком законних та результативних перевірок підприємства відповідними органами державної влади.

Сама по собі **ділова репутація підприємства** не захищає його від рейдерських нападів, але позитивний образ підприємства посилює його позицію як постраждалої сторони, дозволяє поширити інформацію про рейдерську атаку, надає цій інформації необхідної достовірності, що збільшує ймовірність отримати підтримку громадських організацій, органів центральної влади тощо. Все це може й не зупинити рейдера, але точно ускладнить його діяльність, збільшить витрати на підтримку його дій з боку корумпованих органів влади. Не виключена і відмова в такій ситуації рейдера від здійснення рейдерської атаки.

Періодичні консультації зі спеціалістами з антирейдерської діяльності необхідні тому, що дії рейдерів постійно удосконалюються, з'являються нові прийоми та процедури. Одночасно змінюється зміст законодавчих документів, які регламентують діяльність підприємства. Такі зміни можуть або спрощувати рейдерську діяльність та надавати їй законного вигляду, або навпаки, змушувати шукати нові дії. Зазвичай такі консультації надають консалтингові або юридичні агенції, які мають відповідний досвід і спеціалізуються на антирейдерській діяльності. Консультація фахівців з антирейдерської діяльності дозволяє виявити уразливі місця в діяльності підприємства, уникнути найтипівіших помилок і тим самим не спрощувати діяльність рейдера.

Офіційне **переоцінювання майна підприємства** за ринковою вартістю та збільшення його статутного фонду значно зменшує його привабливість для рейдера. В діяльності підприємства можуть виникнути різні ситуації щодо вартості його майна:

- вартість майна підприємства за ринковою ціною значно вища за його залишкову вартість у балансі підприємства;
- підприємство має порівняно невеликий статутний фонд, який створений доволі давно й з того часу не збільшувався.

Звичайно, що такі ситуації підвищують привабливість підприємства для рейдера, оскільки у нього з'являється можливість отримати контроль над майном з високою вартістю за її невелику частину.

Часто основою дій рейдера виступають сумнівні або відкрито злочинні дії підприємства, що унеможлиблює його звернення до правоохоронних органів (контрабанда, торгівля підакцизними товарами без сплати акцизного податку, ухилення від оподаткування, проведення приватизації підприємства з порушеннями тощо). За таких умов підприємство не може залучати громадськість для протидії рейдеру, не має можливості звертатися у правоохоронні органи. Тому **максимально прозорий бізнес без явного порушення законодавства** ускладнює рейдеру дії із захоплення підприємства, розширює можливості використання інших методів протидії рейдерству у разі початку захоплення.

Частина способів рейдерського захоплення передбачають фальсифікацію відомостей про підприємство або його майно у реєстрах й відчуження майна на такій основі. Тому **постійний моніторинг реєстрів** є розумною запобіжною мірою протидії рейдерству. Тоді будь-які необгрунтовані зміни у реєстрі мають розпочати більш активні дії щодо спротиву рейдерству.

Рейдерське захоплення починається зі збору інформації про підприємство (структура власності, динаміка руху коштів на рахунках, контрагенти та ін.). **Відсутність на підприємстві дієвої системи захисту комерційної таємниці, конфіденційної інформації та інформації для службового користування** спрощує інформаційну складову підготовки рейдерської атаки. Звичайно, дієвий захист документообігу та інформації підприємства не зупинить рейдера, але ускладнить йому підготовчу стадію рейдерської атаки і навіть відтермінує її. Крім того, дії рейдера або пов'язаних із ним осіб стануть більш наочними, що дозволить підприємству своєчасно їх виявити.

Приналежність майна одному підприємству полегшує рейдерську атаку: захопивши підприємство, рейдер отримує повний контроль над всім його майном. **Розподіл майна власників між кількома підприємствами** ускладнює дії рейдера, оскільки для отримання контролю він повинен захопити ці кілька підприємств. Розподіл майна не заборонений як при заснуванні кількох підприємств, так і при функціонуванні підприємства, можна створити дочірні підприємства, власники можуть створити інші підприємства та ін. Розподіл майна

- надає достатній час власнику чи власникам бізнесу для активних дій із збереження свого майна;
- суттєво ускладнює дії рейдера і збільшує необхідні для захоплення ресурси (рейдер має паралельно витратити кошти та зусилля на захоплення кількох підприємств).

Превентивні способи загального характеру для захисту підприємства від рейдерського захоплення можуть комбінуватися. Підприємство може використати декілька з них одночасно залежно від особливостей діяльності та наявних ресурсів.

Крім превентивних способів захисту від рейдерського нападу *структурний підрозділ підприємства з економічної безпеки має обов'язково здійснювати моніторинг* за кількома напрямками, зокрема щодо подій у зовнішньому середовищі, які не мають ознак рейдерського захоплення, але можуть свідчити про ймовірність рейдерської атаки у майбутньому (див. п. 15.4). Виявлені за цими напрямками події та факти (скуповування акцій у дрібних акціонерів, розголошення даних реєстрів власників акцій, силове захоплення спірних підприємств у галузі, у тому числі на виконання відповідних судових рішень тощо) мають насторожити керівників та власників підприємства.

Отже, підприємство має можливість здійснити попереджувальні дії для запобігання рейдерському нападу. Такі дії не скасовують такий напад, але ускладнюють ситуацію для рейдера, змушують його витратити більше часу та ресурсів на захоплення, зменшують привабливість підприємства для рейдерського захоплення. Проте всі превентивні заходи попередження рейдерства принципово не нівелюють загрозу для підприємства стати об'єктом рейдерського нападу.

16.3. Міжнародний досвід боротьби підприємства із рейдерським захопленням

Для запобігання рейдерським нападам в Україні корисним є міжнародний досвід боротьби з рейдерством.

Рейдерство виникло не в Україні. За часи його існування виникли і активно використовуються в антирейдерській практиці різноманітні способи протидії захопленню.

Способи протидії рейдерському захопленню підприємства, що відомі з міжнародної практики, придатні для боротьби з «білим» або «сірим» рейдерством, тобто дієві проти тих рейдерів, які працюють хоча б з видимістю дотримання законодавства.

Проти «чорних» рейдерів, які використовують відкрито кримінальні методи (фальсифікація документів, силове захоплення підприємства, відкритий грабіж майна тощо) міжнародний досвід превентивного забезпечення підприємства не працює.

Способи міжнародної практики протидії рейдерському захопленню підприємства надано у табл. 16.2.

Таблиця 16.2 — Способи протидії рейдерському захопленню підприємства у міжнародній практиці

Спосіб	Зміст способу
1	2
«Отруєні пігулки»	«Отруєні пігулки» є способом захисту інтересів діючих акціонерів. Це цінні папери, які випускаються акціонерним товариством і надають акціонерам особливі права у разі настання певної, так званої «пускової», події (triggering event), наприклад придбання будь-ким значного пакету акцій (20 % і більше) або навіть тендерна пропозиція (наприклад, на покупку 30 % акцій і більше). «Отруєні пігулки» (привілейовані акції, випуск прав, облігацій з опціоном) надають акціонерам права, які суттєво ускладнюють вороже поглинання або воно становиться економічно недоцільним. «Отруєні пігулки» не протидіють атаці рейдера, але <i>в умовах дотримання законодавства</i> суттєво зменшують привабливість атаки: навіть якщо рейдер й скупить значний пакет акцій, діючі акціонери на законних підставах зможуть «перетягнути» економічні активи підприємства собі, а рейдеру фактично залишиться підприємство з боргами та необхідністю виплачувати акціонерам певні кошти
«Золоті парашути»	«Золоті парашути» (компенсаційні угоди на дуже великі суми) є способом захисту інтересів топ-менеджменту. «Золотий парашут» — це угода, яка зобов'язує підприємство виплатити значну суму коштів як компенсацію представнику топ-менеджменту у разі його звільнення або відставки при ворожому поглинанні підприємства. «Золоті парашути» обтяжують потенційного рейдера, оскільки у більшості випадків рейдер при захопленні підприємства намагається змінити його керівництво для полегшення доступу до ресурсів підприємства. Наявність «золотих парашутів» суттєво зменшує привабливість підприємства для рейдера через необхідність сплати звільненим топ-менеджерам великих компенсацій. Залишити керівництво підприємства для рейдера недоцільно з економічних причин. Отже, «золоті парашути» не обмежують рейдера, але зменшують економічну привабливість захоплення
Рекапіталізація (recapitalization) і пряме залучення позикових коштів	Рекапіталізація вважається найрадикальнішим заходом захисту від ворожих поглинань і зводиться до законного обтяження підприємства боргами. Вона передбачає виплату значних дивідендів акціонерам, яка стає можливою завдяки залученню позикових коштів. Частина акціонерів отримує дивіденди в грошовій формі або в комбінації грошей і боргових цінних паперів, а менеджмент і лояльні акціонери отримують додаткові акції. Результатом цього

1	2
Рекапіталізація (recapitalization) і пряме залучення позикових коштів	<p>є різка зміна структури капіталу акціонерного товариства зі зростанням частки позикових коштів. Частка акціонерного капіталу, контрольованого менеджерами, може збільшитися на 30 % і більше. Якщо рекапіталізацію здійснюють стосовно підприємства з концентрованим акціонерним капіталом, то стратегічний інвестор (власник) не змінює свого майнового стану — він на цілком законних засадах отримує дивіденди й отримані кошти вже позичає підприємству, у якому є власником. Власність на підприємство та структура акціонерного капіталу можуть при цьому навіть не змінюватися. Але внаслідок цього суттєво змінюється співвідношення власного капіталу та зобов'язань підприємства, що значно зменшує привабливість захоплення підприємства (рейдеру цікаво захоплювати підприємство зі значним власним капіталом). Захоплювати підприємство, яке обтяжене боргами його стратегічним власникам, рейдеру нецікаво, бо новий власник крім суто підприємства отримає ще й необхідність покривати його борги</p>
Грінмейл (greenmail), супроводжуваний «угодою про бездіяльність» (standstill agreement)	<p>Домовленість підприємства-мети із рейдером, який вже встиг купити певний пакет акцій. Акціонерне товариство пропонує рейдеру викупити консолідований ним пакет акцій і виплатити відповідну премію. Для уникнення повторної скупки акцій рейдером з ним укладається «угода про бездіяльність», за якою рейдер зобов'язується не скуповувати акції підприємства-мети протягом певного проміжку часу. Грінмейл є цілком законним. Іноді він є виходом з ситуації, коли рейдер не має можливості остаточно захопити підприємство, але має певний пакет акцій, щоб ускладнювати діяльність підприємства та легально створювати перепони в ній. Грінмейл є певним компромісом між рейдером та підприємством-метою:</p> <ul style="list-style-type: none"> • рейдер отримує фінансовий результат від своїх дій, але відмовляється від задумів захопити підприємство (принаймні, всі документи та угоди оформлюються для того, щоб унеможливити ймовірність таких дій у майбутньому); • підприємство несе додаткові втрати, але при цьому уникає ще більших втрат внаслідок дій рейдера та його спроби захопити підприємство. <p>Грінмейл вважається одним з найменш ефективних заходів захисту, оскільки виплата відступного одному рейдеру не гарантує від спроб ворожого захоплення іншими рейдерами. «Угода про бездіяльність» зобов'язує рейдера утриматися від скупки акцій підприємства, але той же самий рейдер після отримання фінансового результату від грінмейлу може спробувати захопити підприємство іншим способом (наприклад, через його боргові зобов'язання)</p>

1	2
Зміни до статуту, які ускладнюють діяльність рейдерів після захоплення	<p>Метою змін до статуту акціонерного товариства є максимальне ускладнення або удорожчання дій рейдера навіть після захоплення підприємства. Найчастіше застосовуються такі види захисних поправок:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «розділена» рада директорів (staggered board); • застереження про «надбільшість» (supermajority provision); • «подвійна капіталізація» (dual capitalization)
Реструктуризація активів	<p>Реструктуризацію здійснюють шляхом і продажу, і купівлі певних активів. Визначивши найпривабливіші для рейдера активи, підприємство може їх продати, що, як правило, спричиняє відмову рейдера від захоплення. Спосіб є дієвим, якщо такі активи не є для підприємства профільними і не мають економічної цінності (рейдера часто цікавить не саме підприємство, а певні його активи або ресурси).</p> <p>Іншим варіантом є зменшення коштів на підприємстві: якщо на підприємстві є нерозподілений прибуток, то таке підприємство може цікавити рейдерів. Тоді підприємство може розподілити прибуток між власниками, які можуть отримані кошти або вкласти у підприємство (у вигляді збільшення статутного фонду), або дати підприємству в борг. В обох випадках діяльність підприємства не змінюється, а змінюється лише структура капіталу, що зменшує привабливість підприємства для рейдерів.</p> <p>Другим способом реструктуризації активів є придбання підприємством-метою певних активів (працюючий бізнес з тієї ж сфери діяльності, що і у рейдера, або обтяжене боргами підприємство з нестійким фінансовим станом). У першому випадку у рейдера можуть виникнути проблеми з дотриманням антимонопольного законодавства, й процедуру купівлі акцій й встановлення контролю можна буде оскаржити у суді на підставі недотримання вимог антимонопольного законодавства. У другому випадку — підприємство-мета може втратити привабливість як об'єкт поглинання.</p> <p>В обох випадках створюються складнощі для рейдера або зменшується привабливість самого поглинання</p>
Запрошення «білого лицаря»	<p>Акціонерне товариство пропонує пакет акцій (у тому числі й контрольний) іншому суб'єкту господарювання, який, з одного боку, є дружнім до підприємства-мети, а, з іншого боку, достатньо потужним, аби допомогти йому відбити напад рейдера. Запрошення «білого лицаря» можливе за наявності низки умов (його наявність, його бажання стати співвласником підприємства-мети)</p>

1	2
Викуп власних акцій	<p>Акціонерне товариство викупляє власні акції, що є в обігу на ринку, що дозволяє:</p> <ul style="list-style-type: none"> • зменшити загальну кількість акцій в обігу, що ускладнює дії рейдера; • ускладнити спроби акумулювати великий пакет акцій товариства і перепродати його покупцю, що запропонував найвищу ціну (зазвичай це і є рейдер); • зменшити привабливість для рейдера, використовуючи для викупу власні або позикові кошти
Судові тяжби	<p>Рейдерські захоплення супроводжуються судовими розглядами, що ініціюються і рейдером, і підприємством-метою:</p> <ul style="list-style-type: none"> • рейдер зацікавлений у захопленні підприємства; • підприємство може ініціювати судові тяжби для виграшу часу, необхідного для вжиття додаткових захисних заходів. <p>Не факт, що підприємство зможе виграти у рейдера судовий спір, але така запобіжна міра веде до того, що час на проведення захоплення збільшується. Підприємство витрачає свої ресурси, але так само ресурси і час витрачає й рейдер, що може зробити проведення рейдерського захоплення невиправданим з економічної точки зору</p>
Захист Пек-Мена ¹ або контрпоглинання	<p>Як спосіб захисту використовується нечасто (якщо рейдером (або замовником) є акціонерне товариство, схоже за розміром, акції якого обертаються на ринку). Підприємство-мета починає скуповувати акції рейдера (або замовника рейдерської атаки), намагаючись увійти до складу ради директорів рейдера, стати його великим акціонером тощо. Захист Пек-Мена є контратакою підприємства-мети. Захист Пек-Мена рідко дозволяє захопити рейдера (або замовника рейдерської атаки) підприємством-метою. Частіше за все, захист Пек-Мена закінчується завершенням рейдерської атаки та ухваленням мирової угоди (наприклад, у вигляді обміну акцій рейдера на акції підприємства-мети).</p>

Надані у табл. 16.2 способи результативні за кількох умов:

- дотримання чинного законодавства, безпристрасні суди і беззаперечне виконання їхніх ухвал;
- наявність в країні розвинутого фондового ринку;
- діяльність підприємства в організаційно-правовій формі акціонерного товариства.

¹ Така цікава назва походить від назви комп'ютерної гри «Pac-man».

Поки ще такі умови в Україні переважною мірою відсутні, а тому залишається лише вивчати способи міжнародної практики протидії рейдерському захопленню підприємства.

Надані у табл. 16.2 способи міжнародної практики протидії рейдерському захопленню підприємства застосовуються різною мірою (одні — активно, інші — рідше, за певних умов). Більш того, одні зі способів поступово втрачають актуальність, тоді як інші стають більш затребуваними, з'являються і використовуються у практиці антирейдерської діяльності нові способи.

Так, останнім часом актуалізувалися способи протидії рейдерському захопленню підприємства, які базуються на змінах до статуту акціонерного товариства. Такі способи, власне, не є способами протидії рейдерському захопленню. Вони, радше, є способами ускладнення управління захопленим підприємством, зокрема рейдер не може розпорядитися майном підприємства на свій розсуд.

Як показано у табл. 16.2, зміни до статуту, які ускладнюють діяльність рейдерів після захоплення, передбачають:

- **розділення ради директорів:** згідно зі статутом раду директорів розділено на кілька частин (найчастіше, три). На щорічних зборах можна переобрати лише одну з її частин. У цьому випадку рейдеру знадобиться не менше 3-х років на зміну всього складу ради директорів, що суттєво обмежує його можливості в управлінні бізнесом, який де-юре йому належить. Навіть якщо рейдер захопив підприємство шляхом скупки акцій, все одно за статутом він не може автоматично замінити все керівництво підприємства. І навіть якщо рейдер на найближчих загальних зборах замінює частину ради директорів, то двох третин попереднього її складу достатньо, аби не допустити прийняття рішень, що потрібні рейдеру. «Розділена рада директорів» не заважає діям рейдера, але суттєво зменшує привабливість підприємства: рейдер витрачає час, зусилля та кошти, але все одно не отримує контролю над підприємством;

- **застереження про «надбільшість»** передбачає внесення змін до статуту акціонерного товариства, за якими для прийняття рішень з найважливіших питань товариства (внесення змін до статуту, великий продаж активів, злиття) встановлюється мінімально необхідна кількість голосів, яка разом суттєво перевищує можливості рейдера у купівлі акцій. **Наприклад**, застереженням про «надбільшість» передбачено, що для схвалення злиття або поглинання (або зміни керівництва підприємства) необхідна не проста більшість голосів, а рішення «надбільшості» (70-80 % голосів). В окремих випадках статутом акціонерного товариства передбачено, що для позитивного рішення необхідні 90 % голосів. Рішення про «надбільшість» може стосуватися й змін до статуту акціонерного

товариства: якщо у попередній редакції статуту встановлено застереження «надбільшості» для внесення змін до статуту, то навіть контрольний пакет акцій не дозволить рейдеру внести зміни до статуту і легально отримати контроль над підприємством. Для приватних акціонерних товариств (наприклад, сімейних) статутом може бути встановлено вимогу до продажу акцій сторонній особі учасником товариства лише за згодою абсолютно всіх інших учасників. Тоді незгода хоча б одного учасника (навіть з пакетом акцій у 1 %) блокує угоду й унеможливорює покупку рейдером акцій товариства;

- **подвійна капіталізація** передбачає випуск в обіг двох і більше типів звичайних акцій акціонерного товариства з різною кількістю голосів, що припадають на одну акцію. Тоді акціонери, що лояльно ставляться до менеджменту товариства, отримують більшу кількість голосів при голосуванні. Зовні структура акціонерів не змінюється, але відбувається внутрішній перерозподіл голосів. Рейдер, купуючи певну частину акцій, арифметично отримує меншу частину голосів на загальних зборах акціонерів, що призводить до зростання вартості рейдерської атаки.

Міжнародний досвід запобігання рейдерству не може бути автоматично перенесений в Україну через різницю у законодавстві, нерозвиненість фондового ринку в Україні тощо. Проте окремі способи міжнародного досвіду можна адаптувати до українських реалій і застосовувати для превентивної протидії рейдерським захопленням.

16.4. Способи захисту підприємства від рейдерського нападу, що вже почався

Превентивні способи захисту підприємства від рейдерського нападу призначені для ускладнення дій рейдера, збільшення його витрат та зусиль на здійснення нападу, відмови рейдера від проведення рейдерської атаки. Але превентивні способи не забезпечують повною мірою підприємство від рейдерського нападу, а тому, незважаючи на ускладнення, що виникли, рейдер все ж таки може вирішити розпочати напад на підприємство-мету.

На такий випадок в підприємства має бути **конкретний порядок дій (антирейдерський сценарій)**, з яким мають бути ознайомлені відповідні посадові особи. Відповідно до цього плану власники, керівники підприємства та залучені співробітники мають знати свої завдання у протидії рейдерському нападу, що розпочався.

Перевагою рейдера є раптовість нападу, а тому для рейдера захоплення перебігає планомірно та контрольовано:

- рейдерське захоплення ретельно планується;
- рейдер має необхідну інформацію, необхідні ресурси;
- рейдер знає момент атаки, учасників та здійснювані ними дії.

Підприємство-мета, навпаки, здійснює звичайну операційну діяльність і у більшості випадків просто *не готово до рейдерської атаки*. Рейдерська атака для нього є повною несподіванкою, що дозволяє рейдеру виграти час.

Антирейдерський сценарій не відмінює рейдерського нападу, не зменшує його ймовірність, як й ймовірність захоплення підприємства. Але він дозволяє підприємству швидко та організовано відреагувати на дії рейдера.

Антирейдерський сценарій має містити:

- конкретні дії конкретних посадових осіб;
- необхідні ресурси, у тому числі й нематеріальні (наприклад, зразки судових заяв про відновлення порушених майнових прав підприємства, зразки заяв до правоохоронних органів);
- ухвалені угоди з відтермінованим початком співпраці до настання рейдерського нападу з охоронною, юридичною або консалтинговою агенцією, що спеціалізуються на протидії рейдерським нападам.

Антирейдерський сценарій виконує такі функції:

- підготовчі дії не відштовхнуть рейдера, але покажуть йому, що захоплення підприємства може бути значно більш складним проектом, ніж це здавалося на початку;
- при реальному рейдерському нападі готовність підприємства буде значно вища.

Не зайвим буде тренування дій персоналу на імітації рейдерського нападу.

Рейдерський напад не здійснюється миттєво. Безпосередньому захопленню підприємства зазвичай передують підготовчі дії:

- збирання рейдером інформації різного характеру;
- дії юридичного характеру (прийняття певних судових рішень, подання фальсифікованих документів). І саме з цього моменту вже необхідно починати використовувати способи захисту підприємстві від рейдерів (рис. 16.4). Деякі з цих способів використовуються і як способи превентивного захисту.

Одним з таких способів є залучення «білого лицаря». Його використання для захисту від рейдерського нападу, що вже розпочався, відрізняється від використання для попередження рейдерської атаки.

У захисті від рейдерського нападу, що вже розпочався, «білого лицаря» знайти значно складніше, оскільки він:

- має бути достатньо потужним, аби протидіяти рейдерові;

• приходить на захист підприємства із своїми інтересами, тобто підприємство повинно мати, що запропонувати «білому лицарю».

Підприємство-мета може запропонувати «білому лицарю»:

- повний контроль над підприємством;
- випуск привілейованих акцій.

«Білим лицарем» може виступати міжнародний інвестор, участь якого може зупинити рейдера від активних дій.



Рисунок 16.4 — Способи захисту підприємства від рейдерського нападу, що вже почався

В Україні «білим лицарем», на жаль, частіше може виступити інший рейдер, який для даного підприємства у даних обставинах є більш привабливим, ніж «перший» рейдер. *Наприклад*, «білий лицар» обіцяє зберегти діяльність підприємства, хоча й залишить за собою її контроль, а рейдер планує довести підприємство до банкрутства або відчужити його найбільш привабливе з економічної точки зору майно. І тоді власники підприємства вибирають другого рейдера. Відповідно, після цього напад на підприємство переростає у конфлікт між двома потужними рейдерами.

В Україні «білим лицарем» можуть бути бізнес-структури, які пов'язані із конкретним високопосадовцем (хоча підприємницька діяльність державним службовцям й заборонена нормативно). *Наприклад*, якщо рейдером виступає бізнес-структура з іншої області, то «білим лицарем» може бути бізнес-структура високопосадовця з виконавчої або судової влади регіонального рівня за мотивом збереження регіонального бізнесу й недопущення «чужинців» на регіональний ринок.

В Україні «білий лицар», на жаль, може бути пов'язаний з рейдером, тобто вони працюють у тандемі:

- спочатку рейдер здійснює провокацію нападу на підприємство;
- з'являється «білий лицар», який обіцяє допомогу у боротьбі з рейдером, і без суттєвих зусиль отримує контроль над підприємством.

«*Білий сквайр*» на відміну від «білого лицаря» не отримує контролю над об'єктом поглинання.

«*Білий сквайр*» — це дружнє до менеджменту підприємства-мети підприємство, яке викупує великий пакет акцій на умовах невтручання у поточні справи акціонерного товариства та стратегії його розвитку.

На практиці невтручання «білого сквайра» виступає у формі зобов'язання голосувати на загальних зборах акціонерів за пропозиції менеджменту підприємства-мети і всіляко підтримувати дії органів корпоративного управління. Навіть якщо рейдеру вдається отримати певний пакет акцій підприємства-мети, то він не отримує більшість голосів на загальних зборах акціонерів.

Формою вдячності «білому сквайру» зазвичай є місця в наглядовій раді (або раді директорів) підприємства-мети та виплата підвищених дивідендів на куплені акції.

Але в Україні складно знайти кандидатів на «білого сквайра».

Залучені консультанти для протидії рейдерському нападу, які на етапі превентивних дій виявляють слабкі місця підприємства та розробляють відповідні рекомендації, на етапі безпосередньо рейдерського нападу максимально швидко відповідно до особливостей діяльності підприємства розробляють рекомендації для протидії нападу і допомагають у втіленні раніш розроблених рекомендацій.

Залучення консультантів для протидії рейдерському нападу, що вже розпочався, має таку специфіку:

- послуги професійних та кваліфікованих консультантів у протидії рейдерському нападу коштують дорого — організації, яка спеціалізується на захисті від захоплення, вигідно працювати за частку вартості активів, врятованих від захоплення (10-30%). При цьому позитивний результат у протидії рейдерському нападу консультанти не гарантують;

- доцільно виявити, чи не пов'язаний консультант з рейдером. Залучення такого консультанта може примусити підприємство-мету до дій, які насправді вигідні рейдеру.

Антирейдерський сценарій підприємства повинен містити інформацію про консультантів та організації, що спеціалізуються на антирейдерській діяльності. Такі організації мають певні стосунки з рейдерами, принаймні, знають один одного.

Крім того, організація, що спеціалізується на антирейдерській діяльності, одночасно може бути і рейдером, і захисником:

- якщо рейдерське захоплення обіцяє великі прибутки, то така організація може виступити рейдером або організувати рейдерське захоплення на замовлення;

- якщо така організація не може захопити конкретне підприємство-мету (або не хоче це робити через певні причини), то вона, маючи досвід, контакти й знання, може виступити консультантом з протидії рейдерському нападу.

Більш того, «захисник» може бути колишнім рейдером, який з певних причин припинив займатися рейдерською діяльністю.

Перед зверненням до консультантів для протидії рейдерському нападу, що вже розпочався, підприємству-меті доцільно здійснити такі заходи:

- з'ясувати, наскільки захист саме цих консультантів був успішним в попередніх процесах;

- чи існують реально підприємства, яким консультанти допомогли відбити рейдерський напад;

- заздалегідь уточнити порядок оплати послуг консультантів та об'єкт оплати (за результат або за витрачений час);

- уточнити фінансові витрати та реальну тривалість антирейдерської боротьби.

Консультанти для протидії рейдерському нападу мають залучатися на договірній основі (консультанти можуть навмисно затягувати захист підприємства від рейдерів, якщо їхні послуги оплачуються за витрачений час). **Наприклад**, якщо існує домовленість про щомісячну оплату послуг консультантів, то недобросовісні консультанти можуть навмисно

розтягувати дії проти рейдера (або можуть навіть домовитися з рейдером про продовження або імітацію атаки в подальшому). З іншого боку, й підприємство-мета теж може поводити себе недобросовісно: спочатку залучити консультантів, скористатися результатами їхньої праці, а потім відмовитися від оплати їхньої роботи, посилаючись на виснаженість фінансових ресурсів через боротьбу з рейдером.

Грінмейл як спосіб протидії рейдерському нападу, що вже розпочався, фактично є формою «відступних», які підприємство-мета згодне заплатити рейдерові. Такі «відступні» дозволяють запобігти повному захопленню підприємства.

Грінмейл як спосіб протидії рейдерському нападу, що вже розпочався, є достатньо дієвим, адже часто підприємство-мета як таке рейдера не цікавить (виняток становить ситуація, коли метою рейдерського захоплення є замовлене конкретне підприємство). Інтерес рейдера полягає в отриманні фінансових результатів від захоплення. І якщо рейдер отримує фінансові результати хоча б частково, він може утриматися від продовження нападу.

В Україні грінмейл крім того, що призводить до збитків підприємства, має дві негативні риси:

- заплачені рейдеру «відступні» не гарантують відсутності аналогічного рейдерського нападу через деякий невизначений час (тиждень, місяць, квартал, рік);
- заплачені рейдеру «відступні» є певним сигналом для інших рейдерів, що підприємство має кошти й готово «домовлятися» із рейдерами. Тому грінмейл може відбити напад одного рейдера, але привернути увагу інших. Проте у ситуації вибору між грінмейлом та повним поглинанням підприємства або його банкрутством, звичайно, що грінмейл є більш привабливим варіантом.

Рекапіталізація (зміна структури капіталу підприємства) як спосіб протидії рейдерському нападу, що вже розпочався, у класичному розумінні змісту способу є недостатньо ефективною з таких причин:

- придбання активів для зміни структури капіталу підприємства потребує певного часу, якого у підприємства немає (виняток становить ситуація, якщо такі активи вже підготовлено для ухвалення угоди про їхнє придбання, і тоді йдеться лише про прискорення оформлення угоди);
- придбання активів потребує коштів, яких підприємству й так не вистачає, адже крім фінансування звичайної оперативної діяльності підприємство витрачає кошти ще й на протидію рейдерському нападу.

Тому **рекапіталізація** як спосіб протидії рейдерському нападу, що вже розпочався, використовується за допомогою найрадикальнішого активного захисного механізму — «випаленої землі».

Якщо власники або керівники підприємства-мети вважають, що рейдера приваблюють певні активи підприємства, то вони можуть спробувати позбутися цих активів — продати їх. Якщо будуть продані усі активи підприємства, то для рейдера залишиться лише «випалена земля».

Але застосування цього захисного механізму потребує часу, якщо:

- власники або керівництво підприємства-мети хочуть отримати за активи підприємства прийнятну ціну;
- активи підприємства є дуже специфічними, тобто мають низьку ліквідність.

До того ж угода про продаж активів підприємства має бути конфіденційною, щоб інформація про неї не дійшла до рейдера. Хоча іноді лише інформація про потенційного покупця активів підприємства-мети спроможна примусити рейдера відмовитися від своїх намірів, принаймні на деякий час, якщо рейдер вважає за доцільне не боротися з цим потенційним покупцем.

Захисний механізм протидії рейдерському захопленню «випалена земля» використовується і у зворотному напрямі. Керівництво підприємства-мети придбає нові активи, які:

- не становлять інтерес для рейдера;
- зумовлюють виникнення певних проблем (наприклад, з антимонопольним законодавством), розв'язувати які рейдер не хоче або не може.

Придбання «проблемних активів» є дієвим способом зменшення зацікавленості рейдера в отриманні контролю над підприємством. У кожній країні є свої «проблемні активи», але найчастіше до них належать такі активи, для експлуатації яких потрібний дозвіл державних органів.

Ліквідація підприємства за рішенням власників як спосіб захисту на початку рейдерського нападу за умови висококваліфікованого юридичного супроводу дозволяє відбитися від рейдерської атаки.

Ліквідацію підприємства за рішенням власників слід відрізнити від штучного банкрутства підприємства:

- штучне банкрутство підприємства є кримінальним злочином (ст. 219 Кримінального кодексу України «Доведення до банкрутства»);
- ліквідація підприємства за рішенням власників є цілком законною процедурою відповідно до ст. 110 Цивільного кодексу України (ст. 110, ч. 1: Юридична особа ліквідується за рішенням її учасників або органу юридичної особи, уповноваженого на це установчими документами ...).

До ліквідації власники підприємства можуть удаватися, якщо становляться відомими масштаб та результати дій, спрямованих на отримання контролю над підприємством (скуплено великий пакет акцій, організується блокування ухвалення рішень загальними зборами учасників та ін.).

Засновники підприємства мають право ухвалити рішення про припинення існування підприємства шляхом його ліквідації. Відповідно до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців» державний реєстратор в день отримання такого рішення засновників вносить відповідний запис і з цієї миті забороняється, зокрема проведення державної реєстрації змін в статутних документах юридичної особи, відносно якої прийнято рішення про припинення діяльності.

Підприємство в особі керівника також має право самостійно звернутися до суду з заявою про порушення справи про банкрутство відносно самого себе. І з моменту винесення судом ухвали про порушення справи про банкрутство діє заборона на внесення змін до статутних документів боржника, аналогічних перерахованим вище.

Але зрозуміло, що ініціація справи про банкрутство повинна мати певні підстави. Шляхом ініціації банкрутства можна заблокувати дії рейдерів, спрямовані на отримання контролю над підприємством, оскільки це неможливо без внесення змін до статутних документів.

Недоліком такого способу протидії рейдеру є припинення існування підприємства як юридичної особи. Такий спосіб можна використовувати лише один раз. Але, якщо рейдерський напад неминучий і результати його відомі — захоплення підприємства з високим ступенем ймовірності, то ліквідація підприємства за рішенням його власника хоча б дозволить зберегти майно підприємства, яке після ліквідації передається його власникам (після виплати заборгованості підприємства).

Виведення майна за межі підприємства як спосіб протидії рейдерському нападу, що вже розпочався, схожий з рекапіталізацією. Але відмінність полягає в тому, що для виведення майна за межі підприємства не обов'язково здійснюється його продаж. Фізично майно залишається на підприємстві, але перестає йому належати.

Наприклад, підприємство продає майно, що є справжньою метою рейдера, дружньому підприємству з іншого регіону й одночасно укладає договір лізингу. Фізично майно залишається на підприємстві, але при цьому воно (до остаточної сплати лізингових платежів) не є власністю підприємства. Навіть якщо рейдер захопить підприємство, він юридично не зможе таким майном розпорядитися, наприклад, продати (хоча залишається варіант фізичної крадіжки майна). При цьому підприємство продовжує таке майно використовувати.

Позитивною рисою такого способу є отримання фінансових ресурсів, що є вкрай корисним для відбиття рейдерського нападу.

Іншим варіантом виведення майна за межі підприємства є отримання кредиту від дружньої установи під заставу такого майна (фактично

йдеться про обтяження майна). Якщо кредитний договір складено юридично бездоганно, то навіть при захопленні підприємства, яке розпоряджається цим майном, рейдеру буде складно його продати.

Надані способи виведення майна за межі підприємства на цілком законних підставах для протидії рейдерському нападу не вичерпують усіх законних способів.

Навіть інформація про наміри підприємства-мети вивести майно за його межі і перші кроки щодо реалізації цього наміру можуть примусити рейдера замислитися про економічну доцільність продовження рейдерського нападу.

Терміновий пошук джерел рефінансування як спосіб протидії рейдерському нападу, що вже розпочався, доцільний у тому випадку, якщо рейдер консолидував кредиторську заборгованість підприємства і має намір ініціювання його банкрутства або шантажу банкрутством.

Спосіб протидії рейдерському нападу начебто простий, але пошук джерел рефінансування підприємства-мети далеко не завжди є результативним.

Збереження ключових документів поза межами підприємства як спосіб протидії рейдерському нападу, що вже розпочався, дозволяє попередити потрапляння винятково важливих документів (статут, фінансові документи, перелік контрагентів, довіреності тощо), а також печатки підприємства до рейдерів.

Зберігати критично важливі документи підприємства можна:

- у банківському сейфі;
- у адвоката.

В обох випадках для рейдера і для правоохоронних органів, які причетні до рейдерського нападу, вилучити документи підприємства значно складніше:

- банк має право надавати документи лише на підставі рішення органів досудового розслідування або слідства;

- вилучити документи у адвоката законним шляхом для рейдерів взагалі неможливо. Навіть для правоохоронних органів таке завдання є доволі складним.

Збереження ключових документів поза межами підприємства дозволяє протидіяти рейдерському нападу за умови, що про передачу документів на зберігання знає дуже обмежене коло осіб. Це ускладнює завдання рейдеру:

- рейдер до певного моменту не знає, що важливих для захоплення документів фізично немає на підприємстві;

- рейдер не знає, де саме такі документи зберігаються.

Дублювання ключової інформації поза межами підприємства є, по суті, способом захисту самого підприємства (у тому числі і на майбутнє) і

дуже опосередкованим способом протидії рейдерському нападу. Дублювання ключової інформації не завдасть шкоди рейдеру, але дозволить захистити інформацію від знищення, на яке може піти рейдер, щоб створити видимість законності рейдерського захоплення. Організувати дублювання ключової інформації зовсім не складно, адже є мережеві сервіси зберігання інформації, які фізично знаходяться за кордоном, а тому рейдеру вкрай складно отримати до них доступ. Доцільно налаштувати програмне забезпечення, щоб періодично, наприклад, щотижнево, ключова інформація односпрямованим каналом надходила на такі мережеві сервіси.

Крім того, якщо рейдер має підтримку в правоохоронних органах, то вони можуть вилучити ключову інформацію в паперовій або електронній формі. У такій ситуації гарантувати її збереження неможливо. **Наприклад**, якщо після вилучення власникам підприємства повернуть комп'ютерну техніку, але файли можуть бути пошкоджені або знищені.

Обтяження підприємства боргами є доволі універсальним способом протидії рейдерському нападу, оскільки дозволяє зменшити його результативність. Сутність способу полягає в тому, щоб після початку рейдерського нападу на цілком законних підставах створити заборгованість підприємства. Кредиторами, як правило, виступають дружні підприємству-меті структури. За наявності боргів, які рейдер не може скупити, привабливість підприємства для рейдера зменшується — витрачати сили та ресурси, щоб отримати контроль над підприємством, яке має значну заборгованість, вже не так цікаво.

Обтяжувати підприємство боргами на протидію рейдерському нападу має сенс тоді, якщо метою рейдера є встановлення контролю над підприємством. Якщо ж метою рейдера є отримання контролю над певним майном, то цей спосіб його не зупинить, а в окремих випадках навіть спростить використання способів рейдерського захоплення через банкрутство підприємства. Але і в такій ситуації можна обтяжити підприємство боргами на цілком законних підставах: підприємство може взяти кредит під заставу майна підприємства, що є метою рейдера. Тоді, з одного боку, майно підприємства юридично блокується щодо його захоплення на нібито законних підставах. З іншого боку, підприємство отримує додаткові фінансові ресурси для боротьби із рейдером.

Ще одним варіантом обтяження підприємства боргами є випуск «непридатних облігацій», які мають незрозумілі ринкові перспективи, але за якими оголошено високу прибутковість. Звичайно, що такі облігації підлягають викупу з боку власників підприємства. Така операція потребує бездоганного юридичного оформлення для уникнення звинувачень у зловживанні службовим становищем й купівлі облігацій діючими

власниками, але вона дозволяє створити борг на підприємстві, який у разі рейдерського захоплення достанеться рейдеру.

Передача акцій в довірче управління є активним способом протидії рейдерському нападу. За чинним законодавством передача цінних паперів підприємства у довірче управління допускається. При передачі у довірче управління бездокументарних цінних паперів може бути передбачено їхнє об'єднання різними особами.

Як і при передачі в довірче управління майна, звернення стягнення за боргами емітента на цінні папери, передані ним у довірче управління, не допускається, за винятком фінансової неспроможності (банкрутства) емітента. Це означає, що навіть якщо рейдер заручиться неправосудним рішенням суду з приводу цінних паперів, на етапі виконання судового акту їхньому власникові буде легше, як мінімум, призупинити виконання судового акту у зв'язку з тим, що у боржника відсутні майно або доходи, на які може бути звернене стягнення, а прийняті судовим приставом-виконавцем всі допустимі законом заходи для відшукання його майна або доходів виявилися безрезультатними.

У цьому випадку виконавчий документ повертається стягувачеві. Пристав складає акт про неможливість стягнення. Повернення виконавчого документа не є перешкодою для повторного пред'явлення цього документа.

Такий спосіб підходить, якщо рейдер для захоплення підприємства намагається заволодіти його акціями проти волі поточного власника (наприклад, шляхом спроби банкрутства поточного утримувача акцій через механізм банкрутства). Тоді передача акцій у довірче управління унеможливорює звернення на них стягнення.

Передача акцій номінальному власникові теж є одним з активних способів протидії рейдерському нападу. Номінальними власниками цінних паперів можуть виступати професійні учасники ринку цінних паперів.

Перш за все, номінальним утримувачем акцій може бути депозитарій. Передача йому акцій зручна тим, що права на іменні цінні папери, передані в депозитарій, не засвідчуються записами в реєстрі власників іменних цінних паперів. Відомості про інших номінальних власників підлягають внесенню в систему ведення реєстру власником реєстру за дорученням власника або номінального власника цінних паперів, якщо останні особи зареєстровані в цій системі ведення реєстру. Операції з цінними паперами між власниками цінних паперів одного номінального власника так само не відображаються у власника реєстру або депозитарію, замовником якого він є. Єдиною, але досить серйозною перевагою, передачі акцій в номінальне утримування, є забезпечення відносного захисту інформації про кінцевого власника акцій.

В умовах українського законодавства використання такого способу має певні складнощі. Відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо визначення кінцевих вигодоодержувачів юридичних осіб та публічних діячів» від 14 жовтня 2014 р. № 1701-VII підприємства зобов'язані розкривати інформацію про кінцевого вигодоодержувача, тобто надавати повну інформацію щодо того, хто є кінцевим отримувачем вигоди й, відповідно, розпорядником прав власності. При цьому поняття «кінцевий вигодоодержувач» розглядається відповідно до норм закону «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» від 14 жовтня 2014 р. № 1702-VII.

Іноді з метою передачі акцій номінальному власнику можуть бути залучені іноземні офшорні або звичайні підприємства, оскільки в такому разі навіть відповідно до законодавства України повне розкриття інформації про кінцевих власників є ускладненим. Втім залучати їх необхідно обережно, тому що присутність іноземної особи в ланцюжку володіння активами здатна захистити інформацію про кінцевого власника лише в тому випадку, якщо ця інформація не може бути отримана з інших джерел, а сам власник розглядає інформацію як конфіденційну, наприклад, не розкриває її в інвестиційному меморандумі. Крім того, залучення іноземних інвесторів для підприємства, що вже є метою рейдерської атаки, потребує часу, якого іноді у підприємства просто немає.

Отже, цей спосіб протидії рейдерському нападу в умовах українського законодавства працює не повною мірою. Проте грамотний юрист може використати окремі положення цього способу, щоб ускладнити дії рейдера.

Передача акцій в заставу дружній особі як активний спосіб протидії рейдерському нападу передбачає заставу майнового права, засвідченого цінним папером, який передається заставодержателю або в депозит нотаріуса. Дані про заставодержателя бездокументарних акцій включаються до реєстру акціонерів. При переході права власності на заставлене майно від заставодавця до іншої особи внаслідок відшкодувального або безоплатного відчуження цього майна або в порядку спадкування право застави зберігає силу. правонаступник заставодавця стає на місце заставодавця і несе всі його обов'язки, якщо угодою з заставодержателем не встановлено інше. Коли акціями акціонерного товариства володіє вузьке коло акціонерів, то кожен з них може роздробити свій пакет акцій на частини і «обмінятися» заставами цих пакетів. Такий захід дозволить досягти узгоджених дій усіх акціонерів у випадку протиправних дій рейдера. Механізм застави ускладнює дії рейдера щодо отримання контролю над такими акціями.

В умовах очікуваного силового захоплення підприємства не можна нехтувати таким простим способом як *силова підтримка підприємства*, тобто фізична охорона його майна й протидія несанкціонованому допуску на територію підприємства.

Силову підтримку у протидії рейдерському нападу можуть здійснювати або власні підрозділи, або наймані охоронці. В другому випадку підприємство буде вимушене витратити додаткові кошти.

Метою силової підтримки є не завдання шкоди рейдеру та його працівникам (такі дії будуть вже вважатися незаконними та можуть привести до того, що самі власники та керівництво підприємства стануть обвинувачуваними у незаконних діях), а захист майна підприємства. Тобто працівники охорони підприємства або сторонньої охоронної агенції мають право у тому числі силовим шляхом:

- не допускати на підприємство сторонніх осіб без дозволу керівництва;
- охороняти майно підприємства;
- затримувати до виклику правоохоронних органів осіб, що намагаються здійснити крадіжку або пошкодити майно підприємства.

Але разом з тим працівники підприємства не мають права пошкоджувати майно рейдерів, самостійно затримувати учасників рейдерського захоплення без залучення правоохоронних органів, затримувати їх, проводити допити, розслідування тощо. Такі дії вже будуть розцінюватися як порушення законодавства з відповідними наслідками. Силова підтримка підприємства може зробити неуспішною рейдерську атаку й дійсно захистити майно підприємства.

Максимальне залучення громадськості останніми роками активно використовується як спосіб протидії рейдерському нападу, що вже розпочався.

Залучення громадськості рейдера не зупиняє, але дозволяє привернути увагу правоохоронних органів, владних структур до рейдерського нападу. Протидія рейдерському захопленню, що вже розпочалося, з використанням активних способів захисту базується на принципах надання широкого розголосу фактам рейдерського захоплення через Інтернет, ЗМІ, громадські організації відповідного спрямування. Широкий розголос унеможливує використання відверто кримінального захоплення, дозволяє позбавити рейдера відкритої підтримки працівниками органів державної влади.

Подання заяв до органів державної влади, у тому числі подача судового позову як активний спосіб протидії рейдерському нападу сприяє розголосу його факту: чим більше надано розголосу такому факту, тим менш незаконно поступатиме рейдер. Підприємство-мета має скаржитися до

державних та правоохоронних структур (прокуратури, МВС, Верховної Ради, уряду, антирейдерської комісії тощо). Якщо рейдер має підтримку посадовців місцевих органів державної влади або правоохоронних органів, то широкий розголос факту рейдерського нападу стримуватиме їхні дії.

Подача судового позову є найпоширенішим способом протидії рейдерському нападу, що вже розпочався. У судовому позові підприємство-мета звинувачує рейдера у порушеннях законодавства (якщо таке порушення має місце). Подача судового позову надає підприємству-меті виграш у часі: через судові тягби підприємство-мета може затримати рейдерське захоплення, судові процедури, слухання, розгляд скарг та клопотань, перегляд справи потребують значного часу. За цей час підприємство-мета може використати інші способи протидії рейдерському нападу.

Подача судового позову як активний спосіб протидії рейдерському захопленню поширена не лише в країнах ЄС та США. Сьогодні такий спосіб достатньо активно починає використовуватися в Україні. Подача зустрічного або випереджального судового позову у разі рейдерського нападу уповільнює захоплення підприємства, потребує від рейдера додаткових зусиль та ресурсів. Фактично такий спосіб протидії є контратакою підприємства-мети. При здійсненні рейдером відкрито протизаконних дій такий спосіб може навіть привести до збитків та настання шкоди для самого рейдера (у вигляді кримінальної відповідальності).

Запровадження «золотих парашутів» для керівників як спосіб протидії рейдерському нападу, що розпочався, має свою специфіку. Запровадження таких парашутів можливе тоді, якщо керівник підприємства є його великим акціонером, і захоплення підприємства рейдером принесе керівникові підприємства матеріальні збитки й втрату контролю над підприємством. Якщо керівник підприємства є найманим менеджером, який не має власних матеріальних інтересів у подальшій діяльності підприємства, виникає загроза, що після запровадження «золотого парашуту» керівник підприємства може увійти у змову з рейдером й приховано сприяти його діям. Адже при захопленні підприємства інтереси рейдера та найманого менеджера збігатимуться:

- рейдер отримує доступ до майна підприємства та контроль над ним;
- керівник підприємства буде звільнений із виплатою великої компенсації — «золотого парашуту».

Отже, якщо «золотий парашут» не пов'язує прямо інтереси керівника підприємства з цілісністю підприємства, то його слід використовувати дуже обережно. Застосування цього способу протидії рейдерському нападу потребує кваліфікованого юридичного супроводу, щоб у майбутньому «золотий парашут» не можна було спростувати в суді або звинуватити керівника підприємства у зловживанні службовим становищем.

Угоди з кредиторами про заборону відчуження кредиторської заборгованості та її рекапіталізацію як спосіб протидії рейдерському нападу, що розпочався, передбачають укладання домовленостей підприємства-мети з кредиторами щодо кредиторської заборгованості. Застосування такого способу доцільно, якщо рейдер намагається консолідувати кредиторську заборгованість підприємства-мети та ініціювати його банкрутство.

Угоди з кредиторами про заборону відчуження кредиторської заборгованості або про її відтермінування дозволяють уникнути консолідації заборгованості в одного суб'єкта господарювання (рейдера або пов'язаних із ним осіб). Сума заборгованості від цього не зменшиться, а може навіть і збільшитися (через відтермінування, нарахування відсотків тощо). Але підприємство-мета збереже незалежність від рейдера й забезпечить послідовний характер розрахунків з кредиторами.

Такий спосіб протидії рейдерському нападу, що вже розпочався, підприємство-мета може застосувати за наявності кредиторів, готових піти на відповідні дії в інтересах підприємства-мети. Готовність кредиторів може підсилитися, якщо підприємство-мета є великим клієнтом, великим покупцем, й кредитори зацікавлені у подальшій співпраці з ним, оскільки вони розуміють, що після рейдерського захоплення підприємство-мета, швидше за все, збанкрутує, або його фінансовий стан суттєво погіршиться. При великій кредиторській заборгованості кредитори можуть навіть погодитися на її реструктуризацію, оскільки після рейдерського захоплення підприємства-мети та оголошення процедури його банкрутства, особливо якщо на підприємстві буде дружній до рейдера арбітражний керуючий, інтереси інших кредиторів можуть суттєво постраждати.

Розглянуті способи протидії рейдерському нападу, що розпочався, тією чи іншою мірою перешкоджають досягненню мети рейдерських дій, якщо йдеться про захоплення підприємства. Більшість з цих способів не завдає шкоди самому рейдеру, не відкладає рейдерський напад, а лише підвищує «ціну захоплення», примушує рейдера витратити більше ресурсів та часу, виконувати додаткові дії, залучати додаткових учасників.

Для посилення результативності способів протидії рейдерському нападу, що розпочався, доцільно використовувати не окремий спосіб, а декілька способів для максимально можливого для умов нападу обтяження дій рейдера та ускладнення захоплення підприємства. Способи та порядок їхнього застосування вибираються у кожному конкретному випадку рейдерського нападу залежно від характеристик підприємства-мети, особливостей його діяльності та дій самих рейдерів.

Надані способи можуть використовувати не лише підприємства, що діють в організаційно-правовій формі акціонерного товариства (хоча

частина способів безпосередньо призначена саме для акціонерного товариства), а й підприємства з іншими організаційно-правовими формами.

У протидії рейдерському захопленню для збільшення міри спротиву підприємства-мети необхідна постійна взаємодія з акціонерами акціонерного товариства. Керівникам підприємства вкрай важливо не втратити довіру акціонерів, не підштовхнути міноритарних акціонерів до сприяння рейдеру (продати йому акції, підтримати рейдера на загальних зборах акціонерів).

Висновки та узагальнення

Власники та керівники багатьох підприємств в Україні не уявляють гостроту проблеми рейдерства, а тому на початку рейдерської атаки, як правило, виявляються нездатними дати серйозну відсіч захоплювачу. Причини такого ставлення власників та керівників підприємств в Україні різні, так само різна й природа цих причин (психологічна, економічна, організаційна). Але абсолютно будь-яке підприємство незалежно від його виду діяльності, розміру, продукції, міцності зв'язків власників та керівництва підприємства з органами державної влади тощо може стати метою рейдерського нападу.

Протидіяти рейдерській атаці необхідно не в момент її початку (хоча й це необхідно), а значно раніше — необхідні превентивні (попереджувальні) дії для запобігання рейдерському нападу. Попередити рейдерську атаку на підприємство простіше й дешевше, ніж відбивати напад, який вже почався.

Превентивні дії для захисту підприємства від рейдерської атаки поділяються на декілька груп (економічні, інформаційні, організаційні, юридичні). Саме вони складають зміст превентивних способів загального характеру для захисту підприємства від рейдерської атаки. До таких способів належать і контроль над структурою акціонерного капіталу, і ведення фінансових операцій підприємства, і запобігання витоку важливої для рейдера інформації про підприємство, і співпраця зі сторонніми, але пов'язаними з підприємством організаціями.

За часи існування рейдерства у світовій практиці виникли і активно використовуються різноманітні способи протидії захопленню. Способи протидії рейдерському захопленню підприємства, що відомі з міжнародної практики, придатні для боротьби з «білим» або «сірим» рейдерством, тобто дієві проти тих рейдерів, які працюють хоча б з видимістю дотримання законодавства. Проти «чорних» рейдерів, які використовують відкрито кримінальні методи (фальсифікація документів, силове захоплення підприємства, відкритий грабіж майна тощо) міжнародний досвід превентивного убезпечення підприємства не працює.

Способи міжнародної практики протидії рейдерському захопленню результативні за кількох умов: дотримання чинного законодавства, безпристрасні суди і беззаперечне виконання їхніх ухвалень; наявність в країні розвиненого фондового ринку; діяльність підприємства в організаційно-правовій формі акціонерного товариства. Поки ще такі умови в Україні переважною мірою відсутні.

Превентивні способи захисту підприємства-мети від рейдерського нападу повною мірою не убезпечують від нього. Тому на підприємстві має бути розроблений антирейдерський сценарій, який не відміняє рейдерського нападу, не зменшує його ймовірність, як й ймовірність захоплення підприємства. Але він дозволяє підприємству швидко та організовано відреагувати на дії рейдера. В антирейдерському сценарії має бути передбачене використання способів протидії рейдерському нападу, що вже розпочався. Відмітною рисою використання таких способів є обмежений час, що є в підприємства-мети. Тому, незважаючи на те, що способи протидії рейдерському нападу, що вже розпочався, за формою схожі з превентивними способами захисту підприємства від рейдерської атаки, їхнє використання має особливості, зумовлені саме обмеженим часом на захист підприємства від рейдерського захоплення.

Контрольні питання

1. У чому полягають основні причини неготовності вітчизняних підприємств до рейдерської атаки? Які з цих причин, на Вашу думку, є головними?
2. Якими є основні превентивні способи загального характеру для захисту підприємства від рейдерської атаки? Які з них, на Вашу думку, є найбільш дієвими за сучасних умов?
3. Яким чином концентрація акціонерного капіталу ускладнює рейдерське захоплення підприємства?
4. Чому конфліктні ситуації на підприємстві (у керівництві, між власниками та керівниками підприємства, між акціонерами) можуть створювати сприятливі обставини для рейдера?
5. Чому необхідні періодичні консультації зі спеціалістами з антирейдерської діяльності?
6. Як періодичне переоцінювання майна, що належить підприємству, може ускладнити його рейдерське захоплення?
7. Як прозорість діяльності підприємства зменшує ймовірність його рейдерського захоплення?
8. Якими є основні способи протидії рейдерському захопленню підприємства, що використовуються у міжнародній практиці?

9. Чому способи протидії рейдерському захопленню підприємства, що використовуються у міжнародній практиці, поки ще не придатні для захисту вітчизняних підприємств?

10. Які зі способів протидії рейдерському захопленню підприємства, що використовуються у міжнародній практиці, можуть знайти використання в Україні? Які умови для цього потрібні?

11. Способи протидії рейдерському нападу, що вже розпочався, схожі з превентивними способами захисту підприємства від рейдерської атаки. Це дійсно так чи є відмінності?

12. Навіщо підприємству антирейдерський сценарій? У чому його призначення?

13. Чи може антирейдерський сценарій відмінити рейдерський напад?

14. Хто такий «білий лицар» для підприємства-мети рейдерського нападу? Чим «білий лицар» відрізняється від «білого сквайра»?

15. За якими критеріями слід вибрати консультантів для протидії рейдерському нападу?

16. У чому особливості застосування грінмейлу для захисту підприємства-мети від рейдерського нападу, що вже розпочався?

17. У чому особливості застосування рекапіталізації для захисту підприємства-мети від рейдерського нападу, що вже розпочався?

18. Як збереження ключових документів поза межами підприємства дозволяє протидіяти рейдерському нападу?

19. Яким чином обтяження підприємства-мети боргами дозволяє протидіяти рейдерському нападу?

20. За яких умов доцільне запровадження «золотих парашутів» для керівників підприємства-мети?

Використана література

Варналій З. С., Мазур І. І. Рейдерство в Україні: передумови та шляхи подолання // Стратегічні пріоритети. 2007. № 2 (3). С. 129-139.

Верескун М. В. Алгоритм захисту від рейдерства як елемент системи управління конкурентоспроможністю великих корпоративних підприємств // Ефективна економіка: ел. наук. видання. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1588>.

Джамгуров Р. Рейдерство, рейдери та антирейдерські практики URL: <https://blog.liga.net/user/rdzhamgurov/article/27733>

Друзін Р. В. Засади забезпечення протидії недружньому злиттю і поглинанню підприємств // Фінанси, банки, інвестиції. 2013. № 5. С. 36-42.

Економічна безпека підприємства в умовах рейдерських загроз: монографія / [О. А. Бурбело, С. К. Рамазанова, О. М. Заєць, Т. С. Гудіма, О. М. Кузьменко / за ред. О. А. Бурбели, С. К. Рамазанова]. Сєвєродонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. 285 с.

Єфименко А. Рейдерство або ринок контролю // Юридичний журнал. 2008. № 11. URL: <http://www.justinian.com.ua/article.php>

Зеркалов Д. В. Рейдерство: монографія. К. : Основа, 2011. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM).

Мельниченко О. А., Пушкарьова В. І. Протидія рейдерству як складова державної політики щодо економічної безпеки. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2015-1/doc/2/04.pdf>

Рейдер проти підприємця, хто кого? Юридичні методи боротьби. URL: <https://kodex.ua/ua/news/115-reyder-proti-pidpriemcya-hto-kogo-yuridichni-metodi-borotbi->

Рейдери в дії: напад — захист. URL: <https://artius.com.ua/uk/novini/statti/reyderi-v-diyi-napad-zahist/>

Рейдерство в Україні: сутність и средства противодействия. URL: http://ukr-pravo.at.ua/news/rejderstvo_v_ukraine_sushhnost_i_sredstva_protivodejstvija/2010-09-01-12

Рейдерство: витоки, процедури, способи запобігання : монограф. / О. А. Бурбело, Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, С. О. Бурбело. Луганськ : РВБ ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка, 2012. 184 с.

Як законно боротися з рейдерством: відповіді радника глави МВС. URL: <http://www.umoloda.kiev.ua/number/3210/159/115630/>

Рекомендована література

Верескун М. В. Алгоритм захисту від рейдерства як елемент системи управління конкурентоспроможністю великих корпоративних підприємств // Ефективна економіка: ел. наук. видання. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1588>.

Зеркалов Д. В. Рейдерство: монографія. К. : Основа, 2011. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM)

Рейдери в дії: напад — захист. URL: <https://artius.com.ua/uk/novini/statti/reyderi-v-diyi-napad-zahist/>

Рейдерство: витоки, процедури, способи запобігання: монографія / О. А. Бурбело, Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, С. О. Бурбело. Луганськ : РВБ ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка, 2012. 184 с.

Як законно боротися з рейдерством: відповіді радника глави МВС. URL: <http://www.umoloda.kiev.ua/number/3210/159/115630/>

Правові способи захисту підприємства від рейдерських дій

- 17.1. Нормативні документи у законодавстві України, які містять норми протидії рейдерству
- 17.2. Проблемні аспекти законодавства України з протидії рейдерству
- 17.3. Статті Кримінального кодексу України, за якими рейдера можна притягнути до кримінальної відповідальності

Ключові терміни та поняття: законодавство, закон, постанова, норма закону, проблемні аспекти законодавства, статті.

За результатами вивчення розділу студент має:

- ЗНАТИ** ▶ Основні нормативні документів України, спрямовані на боротьбу з рейдерством
- ▶ Проблемні аспекти у вітчизняному законодавстві щодо протидії рейдерському захопленню
 - ▶ Основні статті Кримінального кодексу України, за якими рейдера можна притягнути до кримінальної відповідальності
 - ▶ Пріоритети удосконалення законодавства щодо протидії рейдерським діям
 - ▶ Способи вирішення проблеми розкриття необхідної інформації про емітента та акціонерів в Україні
 - ▶ Недоліки чинного законодавства України, які надають рейдерам змогу працювати на українському ринку
 - ▶ Способи вирішення проблеми визнання недійсності рішень загальних зборів акціонерів за позовом окремого акціонера
- ВМІТИ** ▶ Застосовувати норми законодавства України при розкритті необхідної інформації про емітента та акціонерів
- ▶ Оперувати нормами законодавства України при розробленні антирейдерського сценарію підприємства
 - ▶ Застосовувати норми законодавства України за позовом окремого акціонера про визнання недійсності рішень загальних зборів акціонерів

17.1. Нормативні документи у законодавстві України, які містять норми протидії рейдерству

Способи захисту підприємства від дій рейдера (тема 16) за суттю є організаційно-економічними. Їхнє застосування можливе у правовому полі, яке створюють нормативні документи щодо протидії рейдерству.

Розглянуті способи захисту підприємства від рейдерського захоплення передбачають кваліфікований юридичний супровід, який необхідний для:

- правильного юридичного оформлення використання способів;
- неможливості спростувати захисні дії підприємства у судовому порядку;
- неможливості звинуватити посадових осіб підприємства у зловживанні службовим становищем або інших злочинах, чим може скористатися рейдер для «оформлення» нападу на підприємство.

При забезпеченні економічної безпеки підприємства необхідно знати основні правові документи, нормами яких можна скористатися у протидії рейдерському захопленню підприємства.

Відштовхуватися у побудові системи нормативних документів щодо боротьби з рейдерством необхідно від юридичного визначення поняття «рейдерство», якого і досі в українському законодавстві немає.

Термін «рейдерство» активно використовують політики, бізнесмени, журналісти, науковці та юристи-практики, коли йдеться про захоплення підприємства або його недружнє поглинання. Але коли заходить мова про покарання рейдерів, то з'ясовується, що карати немає кого — немає юридично закріплених понять «рейдерство» та «рейдер». І тому в Україні рейдери відчують себе відносно безкарними. Але ж в Кримінальному кодексі немає спеціальної статті за дії, про які усі знають, борються з ними, витрачають значні кошти на захист від них. Тому потрібне чітке юридичне визначення поняття «рейдерство» та ознаки цього злочину.

Першу спробу юридично визначити поняття «рейдерство» здійснено у ***проекті Закону України «Про внесення змін та доповнень до деяких законодавчих актів України щодо встановлення кримінальної відповідальності за захоплення підприємств (рейдерство)»*** (zareєстрований у Верховній Раді України 13.03.2007 р., реєстраційний номер 3300): рейдерство — це замовлення та (або) організація нападу на підприємство, установу, організацію з метою захоплення, що потягло порушення його нормальної роботи, а так само напад на підприємство, установу, організацію, з метою захоплення, вчинене організованою групою (рейдерство). Але проект

згаданого закону так і залишився проектом, й не доведений до статусу закону, 15.06.2007 р. проект Закону відкликаний.¹

Спроби боротьби з недружніми захопленнями й поглинаннями підприємств в Україні розпочалися лише протягом останніх років. У табл. 17.1 надано перелік основних нормативних документів України, спрямованих на боротьбу з рейдерством.

Таблиця 17.1 — Основні нормативні документи України, спрямовані на боротьбу з рейдерством

Нормативний документ	Положення нормативного документа
1	2
Указ Президента України «Про заходи щодо посилення захисту прав власності» № 103/2007 від 12.02.2007 р.	Доручення Кабінету Міністрів за участі Верховного Суду й Генеральної прокуратури України з метою забезпечення захисту прав і законних інтересів акціонерів при вирішенні корпоративних конфліктів проаналізувати факти рейдерства і за результатами аналізу з урахуванням міжнародного досвіду вирішення таких питань внести на розгляд Верховної Ради законопроект про встановлення кримінальної відповідальності за рейдерство. Указом доручено розробити й запропонувати зміни в законодавстві, що регулює депозитарну діяльність, а також правовідносини, пов'язані із цінними паперами й управлінням корпоративними правами
Постанова Кабінету Міністрів України «Про утворення Міжвідомчої комісії з питань захисту прав інвесторів, протидії незаконному поглинанню та захопленню підприємств» № 257 від 21.02.2007 р.	Утворено Міжвідомчу комісію, яка опікується захистом прав інвесторів та протидією незаконному поглинанню. Комісія є дорадчим органом Кабінету Міністрів України, фактично не має дієвих повноважень щодо зміни законодавства, активної боротьби із рейдерством, ініціювання карних справ за фактами рейдерства тощо. Наявність такої комісії дозволяє хоча б привернути увагу органів влади в Україні та громадськості до здійснюваних рейдерських заходів

¹ http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=3300&skl=6

1	2
<p>Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії протиправному поглинанню та захопленню підприємств» від 17.11.2009 р.²</p>	<p>Законом встановлено:</p> <ul style="list-style-type: none"> • справи в спорах відносно обліку прав на цінні папери розглядаються господарським судом за місцезнаходженням емітента; • не допускається об'єднання в одне виробництво декількох вимог, які належить розглядати в порядку різного судочинства, якщо інше не встановлене законом; • зміни до відомостей про юридичну особу, які містяться в Єдиному державному реєстрі. <p>Не увійшли положення про кримінальну відповідальність за силове захоплення підприємств (в Законі пояснено, що за дії, які супроводжують захоплення підприємства, можна притягти до кримінальної відповідальності за іншими наявними статтями Кримінального кодексу), силові дії (бандитизм, спричинення тілесних ушкоджень різного ступеня тяжкості, знищення або пошкодження чужого майна), хуліганство</p>
<p>Закон України «Про акціонерні товариства»³ від 29.04.2009 р.</p>	<p>Закон містить положення, яке дозволяє певною мірою уникнути блокування роботи акціонерного товариства шляхом оскарження рішень його вищого органу. Такі позови є потужною зброєю рейдерів та грінмейлерів.</p> <p>Нечіткість і фрагментарність норм Розділу XI «Придбання значного пакету акцій товариства» зменшили ефективність Закону як інструменту протидії рейдерам</p>
<p>Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії протиправному поглинанню та захопленню підприємств» № 1720 від 17.11.2009 р.⁴</p>	<p>Законом внесено зміни до Господарського процесуального кодексу України, Цивільного процесуального кодексу України, законів України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні», «Про державну реєстрацію юридичних осіб і фізичних осіб — підприємців».</p> <p>Закон передбачив посилення відповідальності за здійснення дій щодо підроблення документів, протиправного заволодіння майном підприємства.</p>

² http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=3011&skl=7

³ <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17>

⁴ <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1720-17/print>

1	2
<p>Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії протиправному поглинанню та захопленню підприємств» № 1720 від 17.11.2009 р.⁴</p>	<p>Затверджено норму щодо розгляду спорів між юридичною особою та її учасниками за місцезнаходженням юридичної особи, що ускладнило рейдерські дії із використанням рішень судів, які географічно віддалені від підприємства, його власників та керівництва</p>
<p>Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо протидії протиправному поглинанню та захопленню підприємств» № 1199-р. від 9.06.2010 р.</p>	<p>У розпорядженні конкретизовано чіткі дії для різних органів влади для запобігання випадкам рейдерства Проте розпорядження має частковий характер, воно не удосконалило нормативне поле в частині протидії рейдерству, хоча містить заходи з координування дій органів державної влади для запобігання рейдерству</p>
<p>Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо визначення кінцевих вигодоодержувачів юридичних осіб та публічних діячів» № 1701-VII від 14.10.2014 р.⁵</p>	<p>Закон уточнив питання розкриття суттєвої інформації щодо вигодоодержувачів підприємства і санкції за невиконання таких вимог. Це дозволяє встановити осіб, які фактично контролюють контрагентів, з якими у підприємства є договірні стосунки, або які мають намір купити акції підприємства, що певною мірою унеможливорює дії рейдера «сховати своє обличчя» За нерозкриття відповідної інформації передбачений лише штраф, тому рейдер має можливість певний час не розкривати таку інформацію, навіть отримуючи штрафні санкції</p>
<p>Закон України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» № 834-VIII від 26.11.2015 р.</p>	<p>Прямого відношення до протидії рейдерству в Україні Закон не має, але він опосередковано визначає порядок визнання права власності на майно — на основі державної реєстрації права власності. Саме цим фактом після початку 2016 р. активно користувалися рейдери Закон спростив можливість рейдерських захоплень майна фізичних та юридичних осіб шляхом реєстрації прав власності на майно з використанням сфальсифікованих документів або на підставі рішення суду, що ухвалено на основі сфальсифікованих документів</p>

⁴ <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1720-17/print>

⁵ <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1701-18>

1	2
Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення державної реєстрації прав на нерухоме майно та захисту прав власності» № 1666-VIII від 6.10.2016 р. ⁶	Закон передбачає посилення кримінальної та адміністративної відповідальності за незаконні дії, пов'язані із реєстрацією прав на нерухоме майно, запровадження моніторингу реєстраторів з боку уповноважених органів державної влади, уточнення територіальної прив'язки для здійснення реєстраційних дій, зміну (подовження) термінів подання скарг до Комісії у сфері державної реєстрації, реєстрацію за рішенням суду, використання відомостей офіційних реєстрів
Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вирішення питання колективної власності на землю, удосконалення правил землекористування у масивах земель сільськогосподарського призначення, запобігання рейдерству та стимулювання зрошення в Україні» № 2498-VIII від 10.07. 2018 р. ⁷	Закон регламентує окремі питання використання земельних ділянок та запобігання незаконному захопленню таких ділянок
Законопроект «Про внесення змін до Земельного кодексу України та деяких інших законодавчих актів щодо протидії рейдерству» № 8121 від 14.03.2018 р.	Законопроект передбачає зміну частини нормативних актів для забезпечення захищеності законних власників майна, зокрема, землі. 10.07.2018 р. законопроект був прийнятий у першому читанні ⁸ . Станом на осінь 2018 р. законопроект ще не прийнятий

Отже, нормативне поле, що ускладнює незаконне захоплення майна рейдерами в Україні, поступово удосконалюється. Але попри поступове об'єктивне вдосконалення нормативного поля, норми якого можна застосовувати для протидії рейдерству в Україні, значна частина питань залишається невирішеними, а деякі нормативні акти так і не прийнято. **Наприклад**, у першому читанні 20.05.2011 р. був прийнятий Проект Закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії протиправному поглинанню та захопленню підприємств» № 6434 від 27.05.2010 р. Але статусу Закону проект так і не отримав — у другому читанні не був винесений на розгляд Верховної Ради України.

⁶ <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1666-19>

⁷ <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2498-19/print>

⁸ http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=63623

17.2. Проблемні аспекти законодавства України з протидії рейдерству

Намагання сформувати нормативну базу, яка б унеможливила захоплення майна та недружнє заволодіння підприємствами в Україні, мають тривалу історію. Попри деякі позитивні результати, у законодавстві України ще залишається багато проблем: у нормативних актах існують прогалини, має місце суперечливість норм окремих законів, а іноді норми одного нормативного акта суперечать нормам іншого. Проблемами у вітчизняному законодавстві користуються рейдери, що дозволяє їм захоплювати підприємства на начебто законних підставах.

При забезпеченні економічної безпеки підприємства необхідно знати проблемні аспекти у вітчизняному законодавстві у протидії такій загрозі діяльності підприємства як рейдерське захоплення (табл. 17.2).

Таблиця 17.2 — Проблемні аспекти вітчизняного законодавства, що полегшують рейдерське захоплення підприємства

Проблемний аспект	Наслідки існування проблемного аспекту
Відсутність чітко визначеного у нормативному полі поняття «рейдерство» як окремого виду злочину та закріпленої відповідальності за здійснення рейдерства	Ускладнює ідентифікацію рейдерського нападу і притягнення винних до відповідальності. Дії, пов'язані з рейдерством, підпадають під низку статей Кримінального кодексу, але відсутність нормативного визначення поняття «рейдерство» ускладнює реагування органів державної влади на такі випадки
В українському законодавстві та судовій практиці доволі заплутаним є питання визнання недійсності рішень загальних зборів акціонерів за позовом окремого акціонера	Відсутні способи балансування інтересів акціонерних товариств, міноритарних акціонерів та інших власників: надання широких прав міноритарним акціонерам в оспорюванні рішень загальних зборів акціонерів є тією лазівкою, якою можуть користуватися рейдери. Обмеження прав міноритарним акціонерам у цьому питанні порушує їхні права та законні інтереси
Неповністю реалізоване розкриття необхідної інформації про емітента та акціонерів	В Україні домінує концентрована власність, і більшість акціонерних товариств мають одного контролюючого акціонера, але без належного регулювання поглинань публічних акціонерних товариств українські акціонерні товариства не зможуть розраховувати на залучення інвестиції від приватних та інституційних інвесторів, як вітчизняних, так і іноземних.

Надані у табл. 17.2 проблемні аспекти вітчизняного законодавства, що полегшують рейдерське захоплення підприємства, є дуже важливими, а тому на них необхідно зупинитися докладніше.

Одним з важливих проблемних аспектів з числа наданих у табл. 17.2 є визнання недійсності рішень загальних зборів акціонерів за позовом окремого акціонера, особливо міноритарного.

Дотепер у вітчизняній законодавчій практиці немає чіткого та однозначного вирішення *питання визнання недійсності рішень загальних зборів акціонерів за позовом окремого акціонера*.

Судова практика країн СНД у цьому питанні пішла двома протилежними шляхами:

- суди одних країн приймали до розгляду позовні заяви акціонерів, частка яких у статутному капіталі є мінімальною, через що вони фактично не мають жодного впливу на акціонерне товариство, і вживали заходи для забезпечення позову, чим фактично блокували роботу акціонерного товариства;

- практика деяких країн виявилась іншою: перш, ніж вжити заходів для забезпечення позову, суд з'ясовував, чи мала особа в принципі можливість впливу на рішення, прийняте без неї або з порушенням її прав, і, вже виходячи з цього, вживав чи не вживав ці заходи.

В Україні довгі роки існувала суперечлива практика: рішення відображали як один, так і другий підхід. Навіть *Закон України «Про акціонерні товариства»*⁹ не вніс очікуваної чіткості у це питання. Так, за Законом України «Про акціонерні товариства» акціонер має подавати позов лише тоді, коли прийняте рішення порушує його права, що сприятиме зменшенню кількості позовів від акціонерів. Адаже часто акціонери оскаржують рішення акціонерного товариства, які жодним чином не порушили їхні права та законні інтереси. Але одночасно положення закону про необхідність доведення завдання акціонеру збитків відповідним рішенням загальних зборів de-facto позбавляє його права на оскарження.

У регулюванні можливості міноритарного акціонера оскаржувати рішення загальних зборів є *дві крайності, кожна з яких є однаково негативною для економіки*:

- якщо законодавство і судова практика максимально в цьому будуть підтримувати міноритарних акціонерів, то це може створити формальні підстави для спрощення рейдерських захоплень саме через зловживання правами з боку акціонерів-міноритаріїв (такі акціонери будуть на законних підставах відмінити рішення більшості акціонерів, і фактично

⁹ <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17>

робота акціонерних товариств, в тому числі великих і прибуткових, може бути заблокована);

- одночасно нехтування правами міноритарних акціонерів порушує умови рівності функціонування для всіх суб'єктів господарювання, погіршує інвестиційний клімат в країні.

Законодавство зарубіжних країн містить чіткі визначення випадків та підстав визнання рішення загальних зборів недійсними (рис. 17.1).

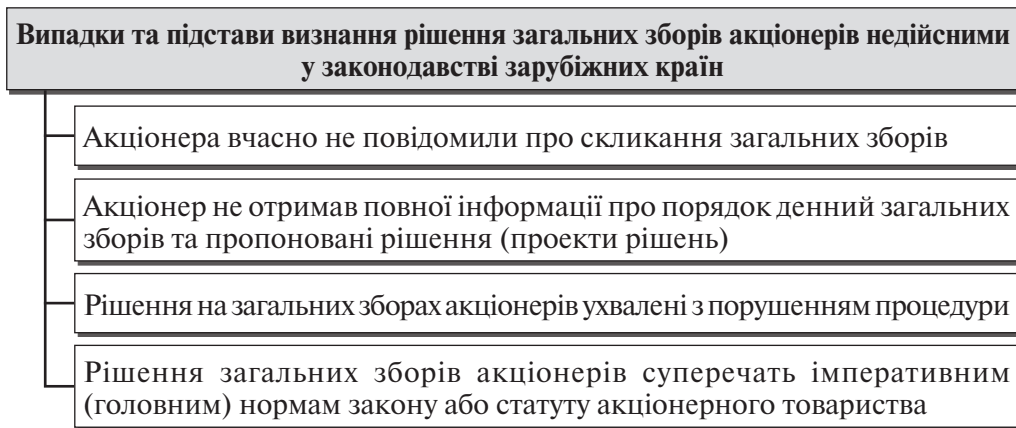


Рисунок 17.1 — Випадки та підстави визнання рішення загальних зборів акціонерів недійсними у законодавстві зарубіжних країн

Чіткість та відносна легкість доведення дає змогу, з одного боку, акціонерам у зарубіжних країнах ефективно захищати свої права, стримує керівництво акціонерного товариства та великих акціонерів від зловживань з розсилкою повідомлень чи процедури голосувань. З іншого боку, наявні підстави визнання рішення загальних зборів недійсними надають змогу уникати безпідставних позовів щодо скасування рішень загальних зборів та витрачати значні кошти на проведення кількох загальних зборів чи піддаватися на шантаж недобросовісних акціонерів.

Розкриття необхідної інформації про емітента та акціонерів в Україні є неповним, що створює певні проблеми у протидії акціонерних товариств рейдерським атакам і у низці випадків полегшує їх.

Ключовими елементами захисту прав акціонерів при поглинанні в законодавстві США, Великої Британії, Тринадцятій Директиві ЄС «Про пропозицію про поглинання» є розкриття інформації про суттєве збільшення пакету (early warning system). Тобто має офіційно оприлюднюватись шляхом тендерної пропозиції з рівними умовами для всіх акціонерів придбання:

- 5-, 10-, 15-, 20-, 25 % пакетів акцій;
- пакету, що перевищує межу контролю de-facto (у більшості країн його встановлено на рівні 30 % голосуючих акцій).

У законодавстві більшості країн передбачений обов'язок особи, що набула контроль de-facto (Mandatory Bid Rule), викупити акції у всіх інших акціонерів за найвищою ціною придбання акцій контрольного пакету.

До 2017 р. Закон України «Про акціонерні товариства» містив досить фрагментарні вимоги щодо розкриття інформації про придбання 10-відсоткового пакету та вимоги про викуп акцій інших акціонерів після набуття контрольного пакету. Але встановлення контрольного пакету на рівні формального контролю (50%) не вирішило проблему набуття контролю de-facto (30-35%) з наступним зловживанням контролем та виведенням активів.

Відсутність вимоги про тендерну пропозицію перетворює дрібних акціонерів на «легку здобич» поглинача, відкриває широкі можливості щодо зловживань при розподілі (експропріації) «премії за контроль».

З прийняттям Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку «Про затвердження Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів» № 2826 від 03.12.2013 р.¹⁰ і відповідного положення *емітенти повинні розкривати значний обсяг інформації*. Проте до 2017 р. така інформація обмежено містила відомості про акціонерів, що фактично можуть здійснювати контроль над підприємством, про пов'язаних між собою акціонерів.

Ситуація дещо поліпшилася з прийняттям Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення ведення бізнесу та залучення інвестицій емітентами цінних паперів» № 2210-VIII від 16.11.2017 р.¹¹. Згідно норм цього закону передбачені зміни до частини статей Закону України «Про акціонерні товариства». Зокрема, змінено статтю 64 і закріплено положення, що ускладнюють дії рейдерів і зводяться до такого:

- особа (особи, що діють спільно), яка має намір придбати акції, що з урахуванням кількості акцій, які належать їй та її афілійованим особам, за наслідками такого придбання становитимуть 10 і більше відсотків голосуючих акцій товариства, зобов'язана не пізніше ніж за 30 днів до дати придбання подати товариству письмове повідомлення про свій намір та оприлюднити його (стаття 64 частина 1);
- особа (особи, що діють спільно), яка прямо або опосередковано набуває або відчужує голосуючі акції публічного акціонерного товариства, має повідомити його про пакет акцій, власником якого стане особа (підсумковий пакет акцій), у разі якщо пакет акцій стане більшим, меншим або дорівнюватиме пороговому значенню у 5, 10, 15, 20, 25, 30, 50, 75, 95 відсотків голосуючих акцій;

¹⁰ <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2180-13>

¹¹ <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-19/print>

- акціонер повинен повідомляти публічне акціонерне товариство про зміну порогового значення пакета акцій, який належить йому, у тому числі в результаті збільшення або зменшення статутного капіталу товариства.

Завдяки таким змінам:

- унеможливується таємна скупка акцій акціонерного товариства;
- акціонери та керівництво акціонерного товариства бачать спроби консолідації акцій, за яким можуть стояти дії рейдера, і можуть підготуватися до майбутніх ймовірнісних рейдерських атак.

Прогалини та недоліки чинного законодавства України, які надають рейдерам змогу впевнено почуватися та працювати на українському ринку, показано у табл. 17.3.

Таблиця 17.3 — Недоліки чинного законодавства України, якими користуються рейдери

Недоліки	Наслідки
<i>Корпоративне законодавство</i>	
Відсутність законодавчих норм, що зобов'язують державні реєструючі органи повідомляти законних власників підприємства про планові реєстраційні дії	Виникає можливість переходу прав на володіння підприємством від однієї до іншої особи без відома законних власників
Відсутність норм, що вимагають спеціального захисту (водяні знаки, спеціальний папір тощо) на установчих документах, протоколах загальних зборів акціонерів	Рейдери мають широкі можливості для підробки документів
<i>Процесуальне законодавство</i>	
Немає чітко визначених строків розгляду судової справи, не передбачено конкретної відповідальності за їхнє порушення	Є можливість затягувати розгляд справи та утримувати в дії необхідну рейдерам ухвалу
<i>Кримінальне законодавство</i>	
Норми Кримінального кодексу, що встановлюють відповідальність суддів за сприяння рейдерам, виписані нечітко	Відповідальність суддів за ухвалені ними незаконні рішення на користь рейдерів майже відсутня навіть у разі доказу незаконності таких рішень
Кримінальний кодекс не містить норм щодо кримінальної відповідальності за здійснення рейдерства	Відповідальність рейдерів за вчинені ними незаконні дії майже відсутня, хоча їх і можна притягнути до відповідальності за іншими статтями Кримінального кодексу.

Отже, сучасне законодавство в Україні спрямовано на ускладнення рейдерських атак на підприємство, що діє в організаційно-правовій формі акціонерного товариства, шляхом заволодіння його акціями. Але рейдерські атаки, у тому числі і на акціонерні товариства, спрямовані, перш за все, на майно підприємства і аж ніяк не на акції. А з цього боку нормативне поле України продовжує залишатися недостатньо досконалим й не повною мірою захищає підприємства, які легально працюють.

Удосконалення законодавства щодо протидії рейдерським діям має бути системним, для чого потрібно додержуватися пріоритетів, наданих на рис. 17.2.

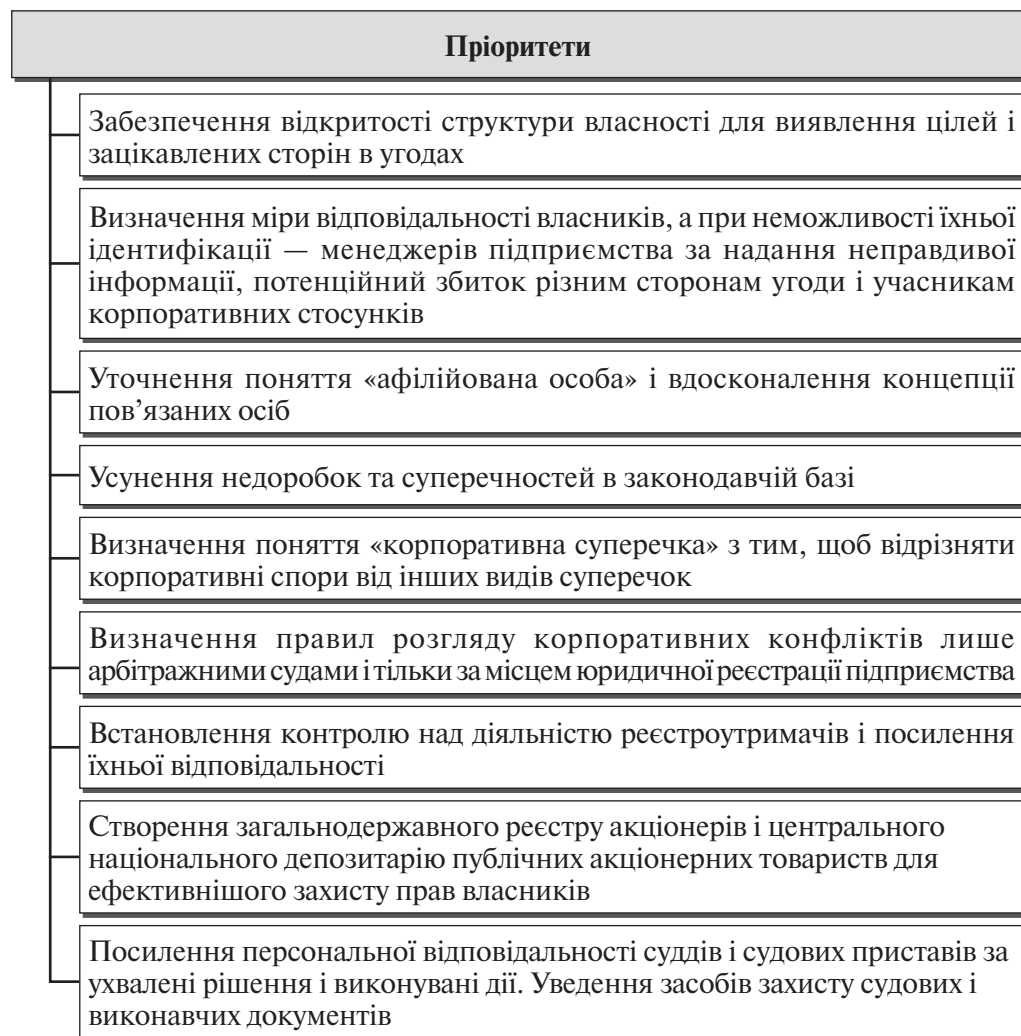


Рисунок 17.2 — Пріоритети удосконалення законодавства щодо протидії рейдерським діям

17.3. Статті Кримінального кодексу України, за якими рейдера можна притягнути до кримінальної відповідальності

Рейдерство за своєю суттю має ознаки (залежно від обставин кожного конкретного випадку рейдерства) злочинів, які передбачені кількома статтями Кримінального кодексу України. У протидії рейдерському нападу власники, керівники підприємства, фахівці з економічної безпеки та юристи підприємства-мети мають знати, яким чином можна рейдера притягнути до кримінальної відповідальності.

Статті Кримінального кодексу України, за якими рейдера можна притягнути до кримінальної відповідальності, надано у табл. 17.4.

Дані табл. 17.4 свідчать, що у Кримінальному кодексі України є достатньо статей, за якими рейдера можна притягнути до кримінальної відповідальності. Але через розпорошеність дій, за виконання яких наступає кримінальна відповідальність, рейдера можна за цими статтями покарати не за рейдерське захоплення в цілому або підготовчі дії до нього, а лише за окремі дії. У низці випадків підприємство-мета є настільки привабливим для рейдера (або замовлення на захоплення підприємства-мети для професійного рейдера є дуже важливим), що рейдер готовий понести відповідальність за окремі дії, виконані у ході рейдерського нападу, але не відмовитися від захоплення підприємства-мети. Рейдер лише скорегує свої дії.

Проте для підприємства, що є метою захоплення, кримінальне покарання рейдера за наданими статтями Кримінального кодексу України може мати позитивні наслідки: виграний час або навіть відтермінування (якщо не припинення) рейдерського нападу.

Таблиця 17.4 — Статті Кримінального кодексу України, за якими рейдера можна притягнути до кримінальної відповідальності

Статті	Застосування статті
1	2
Стаття 186 «Грабіж»	У разі здійснення рейдером, або особами, що йому допомагають, відкритого викрадення чужого майна під час нападу на підприємство. Зазвичай, йдеться про ліквідне майно, яке легко транспортувати і щодо якого потім важко встановити його приналежність саме цьому підприємству (наприклад, нафтопродукти, зерно)
Стаття 187 «Розбій»	У разі здійснення рейдером або особами, що йому допомагають, відкритого заволодіння чужим майном під час нападу на підприємство, якщо таке заволодіння супроводжується насильством щодо персоналу підприємства, його керівництва або власників чи погрозами насильства
Стаття 189 «Вимагання»	У разі, якщо рейдер тисне на власників майна підприємства або їхніх близьких родичів, на керівництво підприємства з метою спонукання законних власників майна або акцій передати їх у розпорядження рейдеру чи пов'язаним із ним особам
Стаття 190 «Шахрайство»	У разі, якщо рейдер активно взаємодіє з власниками або керівництвом підприємства і на основі отриманої інформації обманом їх з метою заволодіти майном підприємства
Стаття 192 «Заподіяння майнової шкоди шляхом обману або зловживання довірою»	У разі, якщо рейдер вводить в оману посадових осіб підприємства, надаючи їм неправдиву інформацію, але такі дії не мають ознак шахрайства
Стаття 194 «Умисне знищення або пошкодження майна»	У разі силового захоплення підприємства рейдером або спроби такого захоплення, яка супроводжується цілеспрямованим псуванням майна підприємства, пошкодженням майна, особливо унікального майна, або майна, що критично необхідне для сталого функціонування підприємства

1	2
<p>Стаття 205-1 «Підроблення документів, які подаються для проведення державної реєстрації юридичної особи та фізичних осіб-підприємців»</p> <p>Стаття 206 «Протидія законній господарській діяльності», частина 1: «Протидія законній господарській діяльності, тобто протиправна вимога припинити займатися господарською діяльністю чи обмежити її, укласти угоду або не виконувати укладену угоду, виконання (невиконання) якої може заповдіяти матеріальної шкоди або обмежити законні права чи інтереси того, хто займається господарською діяльністю, поєднана з погрозою насильства над потерпілим або близькими йому особами, пошкодження чи знищення їхнього майна або захоплення цілісного майнового комплексу, його частини, будівель, споруд, земельної ділянки, об'єктів будівництва, інших об'єктів та незаконне припинення або обмеження діяльності на цих об'єктах та обмеження доступу до них за відсутності ознак вимагання»</p>	<p>У разі фальсифікації документів, які є основою для реєстрації права власності</p> <p>У разі штучного ускладнення діяльності підприємства з метою тиску на нього для виконання вимог рейдерів</p>
<p>Стаття 343 «Втручання в діяльність працівника правоохоронного органу, судового експерта, працівника державної виконавчої служби, приватного виконавця»</p> <p>Стаття 356 «Самоправство» (самовільне, вступереч установленому законом порядку, вчинення будь-яких дій, правомірність яких оспорується окремим громадянином або підприємством, якщо такими діями заподіяна значна шкода інтересам громадянина, державним чи громадським інтересам або інтересам власника)</p>	<p>У разі намагання добитися «допомоги» або невтручання з боку правоохоронних органів при рейдерському захопленні</p> <p>У разі вчинення рейдером певних дій щодо захоплення підприємства або майна підприємства без законних на те підстав</p>

1	2
Стаття 357 «Викрадення, привласнення, вимагання документів, штамів, печаток, заволодіння ними шляхом шахрайства чи зловживання службовим становищем або їх пошкодження»	У разі фальсифікації рейдером документів з використанням цілком легальних реквізитів або штамів та печаток
Стаття 358 «Підrobлення документів, печаток, штамів та бланків, збут чи використання підrobлених документів, печаток, штамів», частина 1	У разі фальсифікації рейдером документів
Стаття 358 «Підrobлення документів, печаток, штамів та бланків, збут чи використання підrobлених документів, печаток, штамів», частина 2	У разі залучення рейдером представників органів державної влади, осіб, які мають право надавати певні оцінки або вчиняти певні дії (нотаріус, адвокат, оцінювач, державний реєстратор) для створення видимості законних дій
Стаття 365-2 «Зловживання повноваженнями особами, які надають публічні послуги»	У разі «залучення» рейдером нотаріуса, державного реєстратора, арбітражного керуючого, державного виконавця для здійснення потрібних рейдеру дій
Стаття 366 «Службове підrobлення» (складання, видача службовою особою завідомо неправдивих офіційних документів, внесення до офіційних документів завідомо неправдивих відомостей, інше підrobлення офіційних документів)	У разі «залучення» рейдером посадових осіб державних органів або підприємства для видачі неправдивих офіційних документів, документів з неправдивою інформацією
Стаття 368 «Прийняття пропозиції, обіцянки або одержання неправомірної вигоди службовою особою» (а також прохання надати таку вигоду для себе чи третьої особи за вчинення чи невчинення такою службовою особою в інтересах того, хто пропонує, обіцяє чи надає неправомірну вигоду, чи в інтересах третьої особи будь-якої дії з використанням наданої їй влади чи службового становища)	У разі «залучення» рейдером посадових осіб органів державної влади, правоохоронних органів, судової влади

Висновки та узагальнення

Способи захисту підприємства від дій рейдера за суттю є організаційно-економічними. Їхнє застосування можливе у правовому полі, яке створюють нормативні документи щодо протидії рейдерству. Тому при забезпеченні економічної безпеки підприємства необхідно знати основні правові документи, нормами яких можна скористатися у протидії рейдерському захопленню підприємства.

Спроби боротьби з недружніми захопленнями й поглинаннями підприємств в Україні розпочалися лише протягом останніх років. Удосконалення нормативного поля є важливим напрямом протидії рейдерству. Нормативна база, яка регулює діяльність суб'єктів господарювання, поступово покращується й «перекриває» найбільш відомі та широко вживані начебто законні способи рейдерського захоплення. Але попри поступове об'єктивне вдосконалення нормативного поля, норми якого можна застосовувати для протидії рейдерству в Україні, значна частина питань залишається невирішеними, а деякі нормативні акти так і не прийнято. Проблемами у вітчизняному законодавстві користуються рейдери, що дозволяє їм захоплювати підприємства на начебто законних підставах.

Рейдерство за своєю суттю має ознаки (залежно від обставин кожного конкретного випадку рейдерства) злочинів, які передбачені кількома статтями Кримінального кодексу України. У протидії рейдерському нападу власники, керівники підприємства, фахівці з економічної безпеки та юристи підприємства-мети мають знати, яким чином можна рейдера притягнути до кримінальної відповідальності.

Контрольні питання

1. Якими є основні нормативні документи, що регламентують питання протидії рейдерству в Україні?
2. Якими є основні напрями вдосконалення нормативно-правової бази щодо протидії рейдерству в Україні?
3. Якими є проблемні аспекти у законодавстві України, що можуть бути використані рейдерами при захопленні підприємства?
4. Чому наявність у Кримінальному кодексі України достатньої кількості статей, за якими рейдера можна притягнути до кримінальної відповідальності, не вирішує проблему покарання рейдера за захоплення підприємства?

5. Як у судовій практиці може вирішуватися питання визнання недійсності рішень загальних зборів акціонерів за позовом окремого акціонера?

6. Як у законодавстві зарубіжних країн визначено випадки та підстави визнання рішення загальних зборів недійсними?

7. Як в Україні вирішується проблема розкриття необхідної інформації про емітента та акціонерів?

Використана література

Кримінальний Кодекс України від 5.04.2001 р. № 2341-III // Голос України. 2001. № 107

Варналій З. С., Живко З. Б. Роль державних інституцій в удосконаленні державного регулювання у сфері протидії рейдерству // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. 2014. № 154. С. 12-17.

ВР прийняла закон про протидію рейдерству. URL: <http://svb.ua/news/vr-priinyala-zakon-pro-protidiyu-reiderstvu?page=18>

ВР приняла закон о противодействии рейдерству. URL: https://daily.rbc.ua/rus/show/vr_prinyala_zakon_o_protivodeystvii_reyderstvu17112009

Герасименко С. «Антирейдерський» закон і земельні відносини. URL: http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010623

Єфименко А. Рейдерство або ринок контролю // Юридичний журнал. 2008. № 11.

Колос Ю., Бортман О. «Антирейдерський» закон для агробізнесу: що зміниться? URL: http://vkr.ua/ua/publications/articles/antireyderskiy_zakon_dlya_agrobiznesa_cho_izmenitsya/

Крутов В., Берлач Ю. Правове забезпечення протидії рейдерству // Право України. 2009. № 9. С.132-139.

Куманська О. Аграрний бізнес. Антирейдерський аспект. URL: <http://yur-gazeta.com/publications/practice/zemelne-agrarne-pravo/agrarniy-biznes-antireyderskiy-aspekt.html>

Кушерець Д. В. Протидія рейдерству: аналіз законодавчого поля // Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 18 : Економіка і право. 2012. Вип. 20. С. 161-173.

Мамутов В. К. Рейдерство в законі // Зеркало недели. 2008. № 38. 11 октября. URL: https://zn.ua/POLITICS/reyderstvo_v_zakone.html

Рейдер проти підприємця, хто кого? Юридичні методи боротьби. URL: <https://kodex.ua/ua/news/115-reyder-proti-pidpriemcy-a-hto-kogo-yuridichni-metodi-borotbi->

Рейдерство: витоки, процедури, способи запобігання : монографія / О. А. Бурбело, Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, С. О. Бурбело. Луганськ: РВБ ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка, 2012. 184 с.

Як законно боротися з рейдерством: відповіді радника глави МВС.
URL: <http://www.umoloda.kiev.ua/number/3210/159/115630/>

Рекомендована література

Варналій З. С., Живко З. Б. Роль державних інституцій в удосконаленні державного регулювання у сфері протидії рейдерству // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. 2014. № 154. С. 12-17.

Крутов В., Берлач Ю. Правове забезпечення протидії рейдерству // Право України. 2009. № 9. С.132-139.

Рейдер проти підприємця, хто кого? Юридичні методи боротьби.
URL: <https://kodex.ua/ua/news/115-reyder-proti-pidpriemcyu-hto-kogo-yuridichni-metodi-borotbi->

Рейдерство: витоки, процедури, способи запобігання : монографія / О. А. Бурбело, Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, С. О. Бурбело. Луганськ: РВБ ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка, 2012. 184 с.

Як законно боротися з рейдерством: відповіді радника глави МВС.
URL: <http://www.umoloda.kiev.ua/number/3210/159/115630/>

РОЗДІЛ 5

ОСОБЛИВОСТІ БЕЗПЕКОЗАБЕЗПЕЧУВАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 18

Вплив рішень органів державної влади на економічну безпеку підприємства

- 18.1. Органи державної влади, рішення яких впливають на економічну безпеку підприємства
- 18.2. Адаптація системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади
- 18.3. Інструменти адаптації системи економічної безпеки до рішень органів державної влади

Ключові терміни та поняття: орган державної влади, рішення органів державної влади, вплив на економічну безпеку, характер впливу, адаптація системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади, характер адаптації системи економічної безпеки підприємства, зміни, види адаптації, рівні адаптації, каталізатори та інгібітори, карта адаптації системи економічної безпеки до рішень органів державної влади.

За результатами вивчення розділу студент має:

- ЗНАТИ** ▶ Склад суб'єктів забезпечення національної безпеки України
- ▶ Склад органів державної влади, рішення яких впливають на економічну безпеку підприємства
 - ▶ Характер впливу рішень органів державної влади на економічну безпеку підприємства
 - ▶ Причини необхідності адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади

- ▶ Характер адаптації системи економічної безпеки підприємства до впливу рішень органів державної влади
- ▶ Рівні адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади
- ▶ Види адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади, їхню загальну характеристику
- ▶ Каталізатори та інгібітори адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади

- ВМІТИ**
- ▶ Визначати характер впливу рішень органів державної влади на економічну безпеку підприємства
 - ▶ Визначати локалізацію змін у системі економічної безпеки підприємства при її адаптації до рішень органів державної влади
 - ▶ Ідентифікувати чинники, що впливають на адаптацію системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади, як каталізатори та інгібітори
 - ▶ Скласти карту адаптації системи економічної безпеки до рішень органів державної влади

18.1. Органи державної влади, рішення яких впливають на економічну безпеку підприємства

Діяльність будь-якого підприємства здійснюється у зовнішньому середовищі у межах правил та обмежень, які встановлені державою для господарської діяльності. Відповідно, зовнішнє середовище суттєво впливає на економічну безпеку підприємства (наприклад, породжуючи загрози його діяльності).

Так само постійно відчуває вплив зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства і система економічної безпеки підприємства, чим і зумовлена її трансформація.

Одним з найважливіших суб'єктів зовнішнього середовища діяльності підприємства є держава, що представлена *органами державної влади*, від рішень та дій яких залежить економічна безпека підприємства.

Вплив органів державної влади на підприємство загалом та його економічну безпеку, зокрема є переважною мірою односпрямованим, тобто підприємство відчуває такий вплив, вимушено у відповідь певним чином реагувати (адаптуватися), але не може впливати на рішення органів державної влади.

Вплив органів державної влади здійснюється в межах чинного правового поля. Тому реакцією підприємства може бути відстоювання своїх

інтересів та законних прав у суді. Його рішення на користь підприємства може дозволити усунути негативний вплив рішень органів державної влади на економічну безпеку підприємства, рівень якої знизився.

Вплив рішень органів державної влади на економічну безпеку доцільно розглянути у розрізі суб'єктів забезпечення національної безпеки України.

Згідно норм Закону України «Про основи національної безпеки України» *суб'єктами забезпечення національної безпеки України є:*

- Президент України;
- Верховна Рада України;
- Кабінет Міністрів України;
- Рада національної безпеки і оборони України;
- міністерства та інші центральні органи виконавчої влади;
- Національний банк України;
- суди загальної юрисдикції;
- Прокуратура України;
- місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування;
- Служба безпеки України.

Рішення цих суб'єктів *безпосередньо або опосередковано* впливають на економічну безпеку вітчизняних підприємств.

Опосередкований вплив здійснюється на макrorівні системи національної економіки і виражається у тому, що рішення зазначених та інших органів державної влади (наприклад, Державної податкової служби або Державної митної служби):

- формують загальні вимоги до здійснення діяльності вітчизняних підприємств (у тому числі правового характеру), що, за суттю, є тими «правилами гри», яких мають дотримуватися всі елементи системи національної економіки країни;
- забезпечують загальне державне регулювання економічних відносин в економіці України.

Безпосередній вплив органів державної влади на діяльність підприємства загалом та його економічну безпеку зокрема виявляється в їхній взаємодії (тобто на макrorівні), що здійснюється у вигляді:

- накладання обмежень на діяльність підприємств певної групи, що формується за деякими ознаками (наприклад, вид діяльності, розмір підприємства та ін.);
- здійснення перевірки діяльності підприємств;
- накладання штрафів за відхилення від встановлених «правил гри».

Суб'єкти макrorівня делегують повноваження своїм представникам на місцях, регламентуючи та контролюючи їх діяльність. Тому безпосередня взаємодія підприємства з органами державної влади відбувається з

конкретними виконавцями функцій державного регулювання діяльності підприємств в регіонах та містах країни.

У табл. 18.1 показано вплив суб'єктів забезпечення національної безпеки України на економічну безпеку підприємства.

Більшість суб'єктів забезпечення національної безпеки України здійснюють вплив на економічну безпеку підприємств на макрорівні, тобто не займаються питаннями економічної безпеки окремого підприємства, а створюють необхідні умови (регуляторні, інвестиційні, інституційні) для безпечної діяльності підприємств в економіці України.

Таблиця 18.1 — Вплив суб'єктів забезпечення національної безпеки України на економічну безпеку підприємства

Суб'єкт забезпечення національної безпеки України	Вияв впливу на макрорівні	Вияв впливу на мікрорівні	Характер взаємодії із підприємством (вплив на мікрорівні)
Президент України	Так	Ні	—
Верховна Рада України	Так	Ні	Екстраординарний*
Кабінет Міністрів України	Так	Так	Екстраординарний
Рада національної безпеки і оборони України	Так	Ні	—
Національний банк України	Так	Так	Ординарний, опосередкований
Суди загальної юрисдикції	Ні	Так	Ординарний**, прямий
Прокуратура України	Ні	Так	Екстраординарний
Місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування	Ні	Так	Ординарний, прямий
Збройні сили України	Ні	Ні	Екстраординарний
Служба безпеки України	Ні	Ні	Екстраординарний
Служба зовнішньої розвідки України	Ні	Ні	Екстраординарний
Державна прикордонна служба України	Ні	Так	Ординарний для суб'єктів ЗЕД, екстраординарний для інших підприємств

* Екстраординарний — відмінний від звичайного; винятковий, незвичайний.

** Ординарний — звичайний.

Характер впливу рішень суб'єктів забезпечення національної безпеки України на економічну безпеку вітчизняних підприємств різний.

Екстраординарний характер впливу рішень суб'єктів забезпечення національної безпеки України означає, що такий вплив є винятковим і незвичайним.

Ординарний характер впливу рішень суб'єктів забезпечення національної безпеки України означає, що такий вплив виявляється постійно (або з певною періодичністю), тобто такий вплив є звичайним явищем.

Прямий вплив рішень суб'єктів забезпечення національної безпеки України означає, що такі рішення прямо і безпосередньо впливають на економічну безпеку підприємства (прямий безпосередній вплив рішень органів державної влади є винятком, тобто є малоймовірним). Як правило, такі рішення стосуються або всіх підприємств, або групи підприємств, утвореної за деякою ознакою (наприклад, вид діяльності, розмір підприємства та ін.).

Опосередкований вплив рішень суб'єктів забезпечення національної безпеки України означає, що такі рішення впливають на зовнішнє середовище діяльності підприємства, зумовлюють виникнення у ньому певних змін, які можуть становити загрозу діяльності окремих підприємств.

На економічну безпеку підприємства впливають і рішення центральних органів виконавчої влади України, які втілюють та контролюють їхнє виконання територіальні відділення. Перелік центральних та місцевих органів державної влади України представлений на сайті Кабінету Міністрів України (<https://www.kmu.gov.ua/ua/catalog>). У табл. 18.2 показано вплив рішень органів виконавчої влади України на економічну безпеку вітчизняних підприємств.

Таблиця 18.2 — Вплив рішень органів державної виконавчої влади на економічну безпеку вітчизняних підприємств

Орган виконавчої влади	Вияв впливу на макrorівні	Вияв впливу на мікрорівні	Характер взаємодії з підприємствами
1	2	3	4
Державна аудиторська служба	Ні	Так	Ординарний для підприємств, які отримують кошти з державного бюджету України (наприклад, у вигляді сплати за продану продукцію або надані послуги). Екстраординарний для інших підприємств
Державна регуляторна служба України	Так	Так	Прямий, ординарний (для підприємств із видами діяльності, які підлягають ліцензуванню)

Тема 18. Вплив рішень органів державної влади на економічну безпеку підприємства

1	2	3	4
Антимонопольний комітет України	Так	Так	Ординарний для великих підприємств при операціях злиття-поглинання. Екстраординарний для інших підприємств
Міністерство внутрішніх справ України	Так	Так	Ординарний при виданні дозвільних документів та виконанні сервісних функцій Міністерства. Екстраординарний для інших випадків взаємодії (наприклад, при здійсненні посадовими особами підприємства протиправних дій, пов'язаних з їхніми службовими обов'язками)
Міністерство економічного розвитку та торгівлі України	Так	Ні	Екстраординарний при окремих видах діяльності підприємства
Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів	Так	Так	Ординарний для підприємств з певними видами діяльності та планових перевірок. Екстраординарний при виявленні випадків порушення прав споживачів або незадовільної якості продуктів харчування
Державна екологічна інспекція України	Так	Так	Ординарний для підприємств з певними видами діяльності та планових перевірок. Екстраординарний при виявленні випадків порушення екологічного законодавства
Державна служба статистики України	Так	Так	Ординарний при поданні підприємствами статистичної звітності
Державна інспекція енергетичного нагляду України	Так	Так	Ординарний при планових перевірках окремих техногенних виробничих об'єктів. Екстраординарний при виявленні порушень або технологічної невідповідності діяльності підприємства встановленим нормативним актам щодо енергоспоживання

Розділ 5. Особливості безпекозабезпечувальної діяльності підприємства

1	2	3	4
Міністерство соціальної політики України	Так	Так	Екстраординарний у вигляді взаємодії окремих служб, підпорядкованих Міністерству, з підприємством при порушенні законодавства, пов'язаного з умовами праці, виплатою заробітної плати та ін.
Державна служба України з питань праці	Так	Так	Ординарний при планових перевірках дотримання вимог щодо режиму праці на підприємстві. Екстраординарний при виявленні випадків порушення законодавства України про працю
Пенсійний фонд України	Так	Так	Ординарний при нарахуванні та сплаті підприємством внесків до Пенсійного фонду
Міністерство фінансів України	Так	Ні	Екстраординарний Прямо Міністерство фінансів з суб'єктами господарювання не взаємодіє, але його рішення впливають на питання оподаткування, бухгалтерського обліку тощо
Державна фіскальна служба України	Так	Так	Ординарний з питань нарахування та сплати податків та інших обов'язкових платежів Екстраординарний при виявленні порушення законодавства з питань нарахування та сплати податків
Державна служба фінансового моніторингу України	Так	Ні	Екстраординарний. При виявленні порушень законодавства про протидію легалізації коштів від протиправної діяльності та коштів, що отримані злочинним шляхом
Органи місцевої виконавчої влади	Ні	Так	Ординарний з питань реєстрації суб'єктів господарювання, надання дозволів на розміщення реклами та вирішення інших поточних питань діяльності суб'єктів господарювання на окремих територіях.

У табл. 18.2 показано вплив рішень лише тих органів державної влади на економічну безпеку підприємств, який має найзагальніший характер (тобто такі рішення впливають на економічну безпеку всіх підприємств або значної їхньої кількості). *Наприклад*, рішення державної фіскальної служби поширюються на всі підприємства незалежно від особливостей діяльності. Так само обов'язкові для виконання рішення Пенсійного фонду, Державної екологічної інспекції України тощо (у межах визначених повноважень цих органів державної влади).

На економічну безпеку підприємства можуть впливати рішення центральних органів виконавчої влади, які регулюють відповідну галузь.

Наприклад, для підприємства, яке займається експортом озброєння, військової техніки та інших товарів та технологій, що підлягають експортному контролю, таким органом є Державна служба експортного контролю України. Якщо підприємство не займається експортно-імпортними операціями з товарами, як підлягають експортному контролю, швидше за все, з рішеннями такого органу державної влади і, відповідно, його впливом на економічну безпеку підприємство ніколи і не стикнеться. Якщо підприємство належить до сільського господарства, то для нього спеціальним органом державної влади, рішення якого можуть вплинути на економічну безпеку, є Міністерство аграрної політики та продовольства України. Якщо ж підприємство належить до іншої галузі, то рішення цього Міністерства його діяльності не стосуються.

Рішення органів державної влади можуть зміцнювати і погіршувати економічну безпеку кожного окремого підприємства. Причому, якщо для одних підприємств такі рішення зміцнюють економічну безпеку, то для інших підприємств ті ж самі рішення можуть спричинити зниження її рівня.

Прикладами негативного впливу рішень органів державної влади на економічну безпеку підприємства є такі:

- пряма нормативно встановлена заборона на певні види діяльності;
- встановлення жорстких ліцензійних вимог для здійснення певних видів діяльності;
- регламентування обов'язкових витрат та відрахувань підприємства у його господарській діяльності (мити, податки, обов'язкові платежі);
- штрафні санкції за певні дії підприємства;
- ускладнення доступу до певних ресурсів або можливостей, необхідних для діяльності підприємства;
- невинуватна затримка у часі щодо доступу до певних ресурсів або дозволів на здійснення певних видів діяльності;
- нормативна регламентація певних максимальних або мінімальних економічних показників діяльності підприємства (наприклад, мінімальна заробітна плата або максимально можлива ціна на певні види товарів).

Рішення органів державної влади, що негативно вплинули на економічну безпеку вітчизняних підприємств (або певної групи підприємств), можуть спричинити позитивні зміни в системі економічних відносин у державі в цілому.

Наприклад:

- збільшення розмірів податків або уведення нових видів податків загалом спричиняють зниження рівня економічної безпеки переважної більшості вітчизняних підприємств, але можуть позитивно вплинути на бюджет країни та її регіонів;

- встановлення обов'язкового розміру мінімальної заробітної плати, яку за рішенням державних органів суб'єкти господарювання мають виплачувати своїм працівникам, спричинить збільшення їхніх витрат, що може ускладнити їхню конкурентну позицію, але одночасно є важливим компонентом соціального захисту населення країни в цілому та способом пошквалювання внутрішнього споживання.

Прикладами позитивного впливу рішень органів державної влади на економічну безпеку підприємства є такі:

- спрощення дозвільного режиму шляхом відміни ліцензій та інших обмежувальних умов;

- скорочення кількості вимог до діяльності підприємства у разі надання ліцензій;

- надання дотацій та субвенцій у вигляді або прямого фінансування, або формування державного замовлення на купівлю продукції підприємства за рахунок коштів державного бюджету;

- гарантування цільових кредитів (органи державної влади виступають гарантами повернення кредиту підприємством третім особам);

На жаль, в Україні позитивний вплив рішень органів державної влади на економічну безпеку підприємства зустрічається нечасто. Переважною мірою такі рішення створюють нові загрози діяльності підприємства.

Підприємства не можуть спростовувати або відмінити рішення органів державної влади, а можуть лише певним чином реагувати на них. Основною формою реакції підприємства на такі рішення є адаптація до тих змін у зовнішньому середовищі його діяльності, які спричинили рішення органів державної влади.

18.2. Адаптація системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади

Адаптація підприємства є універсальним поняттям, яке розглядається як внесення змін у його діяльність відповідно до змін у зовнішньому

середовищі. Зміни, що вносяться у діяльність підприємства, мають зберегти відповідність стану системи «підприємство» стану зовнішнього середовища і в такий спосіб зберегти життєздатність цієї системи. Зміни, що вносяться у діяльність підприємства, допомагають йому пристосуватися до нових «правил гри», що встановлені державою, тобто забезпечити для себе таку умову діяльності як економічна безпека. Але ці зміни у низці випадків наносять шкоду системі вищого рівня — регіональній економічній системі та системі національної економіки.

Наприклад, надмірний тиск фіскальних органів на суб'єктів господарювання є однією з причин оптимізації (мінімізації) податків, що вони сплачують, або уходу їх у «тінь», що зменшує надходження у бюджети всіх рівнів. Уходячи в «тінь», підприємства вже діють не за встановленими державою «правилами гри», а порушують їх, через що бюджети всіх рівнів недоотримують відповідні надходження, зменшується інвестиційна привабливість вітчизняної економіки. У такій ситуації втрачають і держава, і суб'єкти бізнесу: через надмірний фіскальний та регулювальний вплив обидві сторони економічних відносин — підприємства й держава — втрачають кошти, оскільки підприємства поступово або входять до тіньового сектору економіки, або зменшують обсяги діяльності аж до її припинення чи перепрофілювання.

Адаптація підприємства загалом є найпоширенішим способом його реакції на загрози діяльності підприємства. Рішення органів державної влади, які негативно впливають на умови діяльності підприємства (а саме такі рішення, на жаль, превалюють в Україні у наш час), можна розглядати як певний вид загроз. Такі загрози за характером є неминучими, невідворотними і стосуються всіх підприємств. Саме тому необхідно розглянути адаптацію системи економічної безпеки підприємства до впливу рішень органів державної влади у контексті економічної безпеки.

Адаптація системи економічної безпеки підприємства до впливу рішень органів державної влади — це пристосування системи до умов зовнішнього середовища, що змінилися внаслідок рішень органів державної влади, шляхом коригування структури, функцій, детермінант та режимів функціонування системи з метою збереження спроможності системи виконувати своє призначення в умовах зовнішнього середовища діяльності підприємства, що змінилися.

Адаптація підприємства до рішень органів державної влади у контексті економічної безпеки відбувається в два етапи:

- на першому етапі має відбутися адаптація системи економічної безпеки підприємства;
- на другому етапі має відбутися адаптація безпекозабезпечувальної діяльності підприємства та діяльності його структурного підрозділу з економічної безпеки.

Адаптацію підприємства до впливу органів державної влади у контексті економічної безпеки слід розглядати з двох боків:

- як «відповідь» системи економічної безпеки підприємства на деформуючий вплив рішень органів державної влади;
- як сукупність конкретних прогнозованих і заздалегідь сконструйованих змін у системі економічної безпеки підприємства.

Пристосування системи економічної безпеки підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінилися, має примусовий характер, тобто здійснюється шляхом внесення змін до системи.

Сьогодні адаптація системи економічної безпеки підприємства і наступна адаптація результатів її об'єктивізації — діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки — є безперервними.

Ситуація, що склалася у вітчизняній економіці, зумовлює створення несприятливого зовнішнього середовища діяльності підприємств за рахунок «тиску» інституційних структур (у першу чергу, фіскальної служби). За таких обставин адаптація системи економічної безпеки підприємства і наступна адаптація діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки нагадує ситуацію класичної дарвінівської ідеї «боротьби за виживання».

Адаптація системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади і наступна адаптація діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки відбувається на чотирьох рівнях, які надано на табл. 18.3.

Таблиця 18.3 — Рівні адаптації системи економічної безпеки підприємства до впливу рішень органів державної влади

Рівень	Зміст рівня
Теоретичний	Зміни розуміння призначення системи економічної безпеки підприємства, її функцій, детермінант, структури та режимів функціонування
Прикладний	Конкретні зміни, що мають бути внесені до системи економічної безпеки підприємства для зміни її характеристик
Інструментальний	Управлінські інструменти, прийоми, методи для внесення змін до системи економічної безпеки підприємства, оцінювання відповідності стану системи рішенням органів державної влади
Організаційний	Організація внесення змін до системи економічної безпеки підприємства, до діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки (наприклад, відображення змін у внутрішньокорпоративних документах підприємства).

На теоретичному рівні пояснюється необхідність змін у системі економічної безпеки підприємства, які дозволять виконувати їй своє призначення в умовах, що змінилися під впливом рішень органів державної влади. Саме на цьому рівні закладається фундамент адаптації системи економічної безпеки підприємства до впливу рішень органів державної влади. Ці рішення змінюють процеси взаємодії органів державної влади та підприємств, *наприклад*, змінюють норми правового поля діяльності підприємства, в межах якого розподіляються обов'язки державних органів та підприємства щодо забезпечення його економічної безпеки.

На прикладному рівні визначаються конкретні зміни, що мають бути внесені до системи економічної безпеки підприємства, та зміни, що неминуче виникнуть у діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки. Зміни, що мають бути внесені до системи економічної безпеки підприємства, мають спричинити зміну її характеристик, наприклад, зміну кількості функцій системи, зміну обсягів їхнього виконання, режимів функціонування системи, а також такі зміни можуть спричинити зміну статусу системи економічної безпеки підприємства у системі управління підприємством. Відповідно, виникнуть зміни і у діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки — можуть змінитися його компетенції, комунікаційні зв'язки та їхній характер, розподіл обов'язків серед працівників структурного підрозділу та ін.

На інструментальному рівні безпосередньо виконуються дії, що забезпечують адаптацію системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади з використанням відповідних інструментів. Серед таких інструментів найдоцільнішим є сценарне прогнозування, яке дозволяє реалізовувати визначені на теоретичному та прикладному рівнях конкретні зміни.

На організаційному рівні відбуваються узгодження та координація змін, що вносяться у систему економічної безпеки підприємства і, відповідно, у діяльність структурного підрозділу з економічної безпеки, постійний моніторинг адаптаційних змін, контроль за досягненням планованих результатів адаптації.

Рівні адаптації системи економічної безпеки підприємства до впливу рішень органів державної влади пов'язані один з одним. Співвідношення між рівнями адаптації системи економічної безпеки підприємства до впливу органів державної влади подано на рис. 18.1.

Співвідношення між рівнями адаптації системи економічної безпеки підприємства до впливу рішень органів державної влади є таким.

Фундаментальним є теоретичний рівень. Саме на цьому рівні визначається порядок наповнення інших рівнів адаптації системи економічної

безпеки підприємства до впливу рішень органів державної влади, зокрема організаційного та інструментального рівнів.

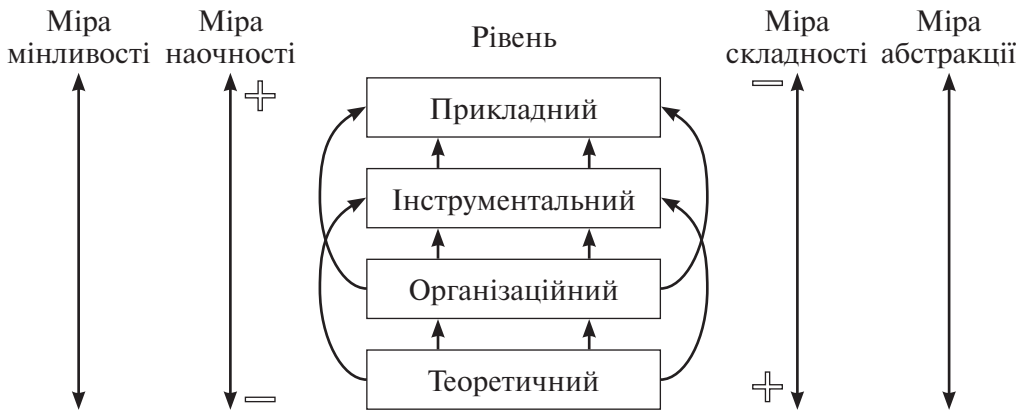


Рисунок 18.1 — Співвідношення між рівнями адаптації системи економічної безпеки підприємства до впливу рішень органів державної влади

Організаційний рівень, у свою чергу, забезпечує збалансованість елементів інструментального та прикладного рівнів для розроблення дієвої програми адаптації, зміст якої зумовлює набір інструментів і нормативних положень, програм, інструкцій.

На інструментальному рівні здійснюється вибір способів управлінського впливу, які мають забезпечити швидкість та дієвість адаптаційних змін.

Прикладний рівень повинен відповідати тим вимогам, які визначено на попередніх рівнях, і враховувати реальну можливість реалізації заходів адаптації системи економічної безпеки підприємства до впливу рішень органів державної влади.

Ієрархія рівнів адаптації розкриває природу адаптації і дозволяє більш ґрунтовно підійти до процесу її реалізації.

Рівні адаптації системи економічної безпеки підприємства до впливу рішень органів державної влади різняться за кількома характеристиками (рис. 18.1).

Так, теоретичний рівень адаптації є найбільш складним, йому притаманний високий рівень абстракції. Водночас він є найменш наочним та мінливим, оскільки передбачає визначення фундаментальних положень взаємодії підприємства з державою в умовах, які змінено рішеннями органів державної влади.

Організаційний рівень має менший рівень складності й абстракції. Він є більш наочним та мінливим. Заходи організаційного рівня є конкретними для окремого підприємства, вони передбачають мінливість

ухвалених рішень та загальних перспектив забезпечення економічної безпеки підприємства.

Інструментальний та прикладний рівні характеризуються наявністю конкретних засобів здійснення адаптаційних змін, можливістю гнучкого реагування на рішення органів державної влади.

Залежно від рішень, які ухвалено органами державної влади, їхнього впливу на економічну безпеку підприємства, очікуваного масштабу адаптації його системи економічної безпеки виділяють декілька видів адаптації системи (табл. 18.4).

Таблиця 18.4 — Види адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади

Критерій	Види адаптації
Мета	Розвивальна, компенсаторна
Інтенсивність адаптації	Акомодаційна, морфологічна
Зміст змін	Функціональна, комунікаційна, структурна
Міра керованості	Детермінована, стохастична, квазі-хаотична, некерована

Незважаючи на те, що адаптація системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади є вимушеною, все одно вона може мати різну мету. Тому *за критерієм мети* адаптація системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади може бути:

- компенсаторною, яка спрямована на компенсацію негативних наслідків таких рішень;
- розвивальною, коли рішення органів державної влади стають рушійною силою розвитку системи, її трансформації й переходу до якісно нового стану.

За інтенсивністю адаптація системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади може бути:

- акомодаційною, яка виявляє себе в поведінковому пристосуванні системи економічної безпеки підприємства без суттєвих змін її характеристик (структури, функцій, детермінант, режиму функціонування та ін.). Фактично акомодаційна адаптація стосується лише функціонування системи, але не її характеристик. Акомодаційна адаптація є простішою, вона потребує менше часу, але одночасно вона є менш результативною та дієвою;
- морфологічною, яка передбачає зміну характеристик системи економічної безпеки (структури, функцій, детермінант, режиму функціонування).

При морфологічній адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади важливим критерієм адаптації

є **зміст очікуваних змін**. За даним критерієм адаптація системи економічної безпеки підприємства може бути:

- функціональною, за якої зміни, що вносяться до системи, стосуються функціонування елементів системи та їхнього взаємозв'язку, а самі елементи та їхня кількість не змінюються;
- комунікаційною, за якої змінюється статус системи економічної безпеки у системі управління підприємством;
- структурною, за якої відбуваються зміни у структурі системи економічної безпеки підприємства.

За мірою керованості адаптація системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади може бути:

- детермінованою, за якої зміни у системі відбуваються відповідно до певних протоколів, положень та програм, заздалегідь розроблених та затверджених;
- стохастичною, за якої зміни у системі є несистемними, здійснюються у реактивному режимі (одразу після відповідних рішень державних органів влади), іноді поза формальним управлінським впливом;
- квазі-хаотичною, за якої виникають різноспрямовані імпульси управлінського впливу, що в більшості випадків не узгоджені між собою, зміни здійснюються непослідовно, іноді суперечливо;
- некерованою, за якої зміни у системі економічної безпеки підприємства виникають без відповідного управлінського впливу.

Особливість наданих видів адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади полягає саме у специфіці взаємодії підприємства та органів державної влади. **Наприклад:**

- уведення у сфері державного регулювання технологій електронного урядування, автоматизована подача звітності, створення нових органів державної влади зумовлюють появу нових функцій системи економічної безпеки підприємства та їхню об'єктивізацію у діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки;
- для підприємств, що є суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, отримання статусу уповноваженого економічного оператора може (повинно) призвести до зміни комунікаційної складової взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища і відповідної рекомбінації зв'язків усередині системи економічної безпеки підприємства.

В адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади є каталізатори та інгібітори:

- **каталізатори адаптації** — це чинники, які прискорюють та спрощують адаптацію;
- **інгібітори адаптації** — це чинники, які гальмують, уповільнюють та ускладнюють адаптацію.

Склад каталізаторів та інгібіторів адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади надано на рис. 18.2.

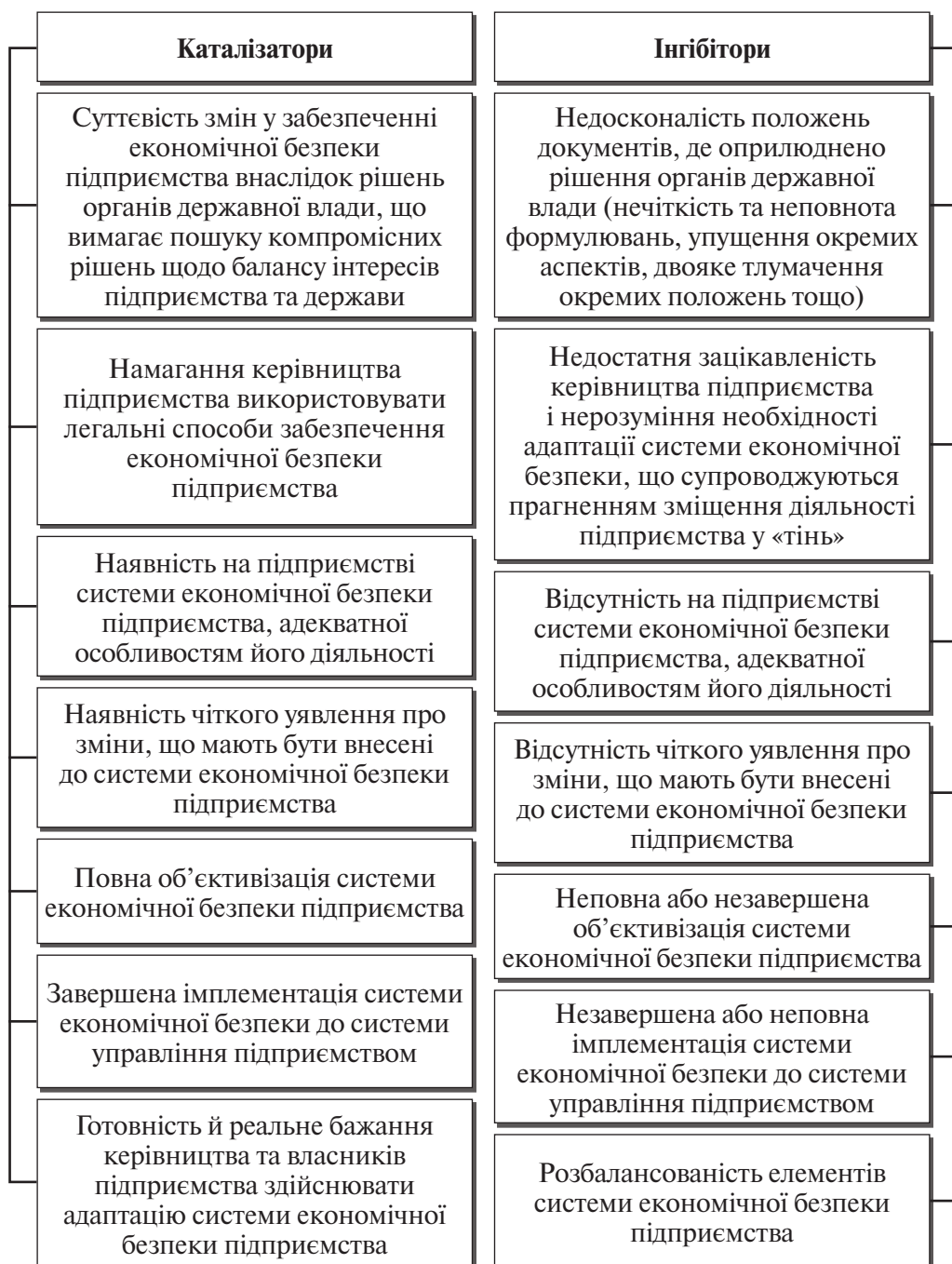


Рисунок 18.2 — Каталізатори та інгібітори адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади

Адаптація системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади має забезпечити оновлення такої системи, її відповідність новим умовам діяльності підприємства та забезпечення його економічної безпеки.

Адаптацію системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади слід відрізнити від трансформації такої системи.

На перший погляд, ці процеси схожі, адже основу кожного з них становлять зміни у системі економічної безпеки підприємства. Але різними є рушійні сили внесення змін до системи економічної безпеки підприємства:

- при трансформації системи економічної безпеки підприємства зміни до системи вносяться відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства. Внесення змін до системи економічної безпеки визначається рішенням керівництва підприємства, такі зміни вносяться на «добровільній основі»;

- адаптація системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади має примусовий характер, адже безпекозабезпечувальна діяльність підприємства має здійснюватися за чинними «правилами гри», які і створюються рішеннями органів державної влади. Якщо у системі економічної безпеки підприємства такі правила не враховано, то система не може слугувати повноцінною основою безпекозабезпечувальної діяльності підприємства.

18.3. Інструменти адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади

Адаптація системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади має постійний характер, адже органи державної влади постійно удосконалюють нормативне поле забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Тому важливим є супроводження адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади надійним інструментарієм, використання якого має забезпечити належну гнучкість адаптаційних змін у системі. Одним з таких інструментів є карта моніторингу адаптації системи економічної безпеки підприємства.

Карта моніторингу адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади — це внутрішній документ підприємства, в якому з деякою періодичністю відображається стан адаптації.

Карта моніторингу адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади є управлінським інструментом

безпекозабезпечувальної діяльності. За результатами її заповнення мають бути прийняті управлінські рішення, що корегують адаптацію системи економічної безпеки підприємства.

Призначенням карти моніторингу адаптації є:

- забезпечення керованості адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади;
- контроль забезпечення відповідності системи економічної безпеки підприємства вимогам рішень органів державної влади;
- контроль своєчасності внесення змін до системи економічної безпеки підприємства;
- контроль своєчасності об'єктивізації змін у системі економічної безпеки підприємства шляхом внесення відповідних змін до діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки та інших структурних підрозділів підприємства (зміна компетенцій, комунікаційних зв'язків тощо).

Карта моніторингу адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади має розроблятися з дотриманням певних вимог (рис. 18.3). Їхнє дотримання дозволить розробити дієвий інструментарій контролю перебігу адаптації, який знайде використання у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства.

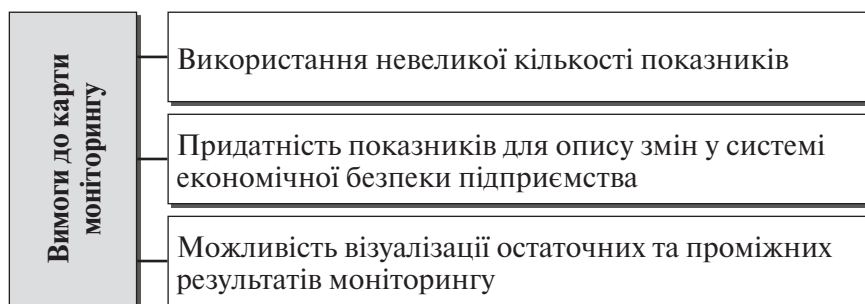


Рисунок 18.3 — Вимоги до карти моніторингу адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади

Значення показників карти моніторингу адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади мають комплексно й оперативно характеризувати перебіг процесу адаптації.

Для розроблення карти моніторингу адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади необхідне відповідне інформаційне поле.

Інформаційне поле адаптації — це структурована інформація щодо процесу адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади.

Структуру інформаційного поля адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади надано на рис. 18.4. Таке поле містить:

- рішення органів державної влади, які безпосередньо стосуються діяльності підприємства (Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, Національного банку України, нормативні документи державних установ та органів виконавчої влади);

- оцінки відповідності системи економічної безпеки підприємства сучасному законодавству України (адже одним з принципів розроблення системи є принцип законності, відповідно до якого безпекозабезпечувальна діяльність підприємства має здійснюватися в межах чинного правового поля);

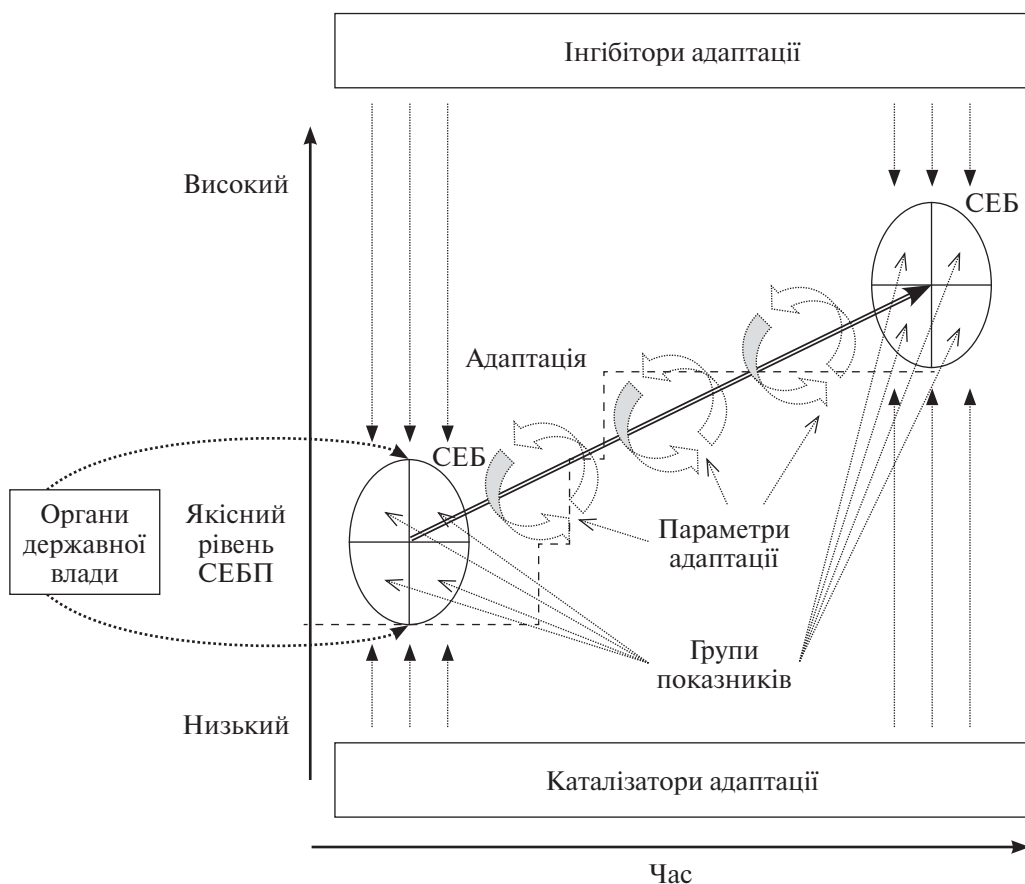


Рисунок 18.4 — Інформаційне поле адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади

- оцінки відповідності компетенцій структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки сучасному законодавству України.

Якщо таку відповідність порушено, то можливі різноманітні санкції правоохоронних органів, шантаж кримінальних структур та ін.;

- зміни, що необхідно внести до системи економічної безпеки підприємства із зазначенням локалізації змін та термінів їхнього внесення;

- зміни, що необхідно внести до діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки підприємства, із зазначенням термінів їхнього внесення та внутрішньокорпоративних документів, де такі зміни мають бути відображені;

- каталізатори та інгібітори адаптації, якими одночасно серед інших чинників є рішення органів державної влади, що мають дуальний характер (рис. 18.4): з одного боку, такі рішення є каталізатором адаптації системи економічної безпеки підприємства, адже саме їхня поява та набуття чинності зумовлюють необхідність адаптації, але, з іншого боку, такі рішення через низку причин (наприклад, нечіткість формулювань) ускладнюють адаптацію, тобто виступають її інгібітором.

Розроблене інформаційне поле адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади дозволяє:

- встановити достатність різних видів інформації для адаптації;

- отримати чітке уявлення про каталізатори та інгібітори адаптації та масштаб їхнього впливу. Якщо в адаптації системи економічної безпеки підприємства переважатиме вплив каталізаторів (як це зображено на рис. 18.4), то можна розраховувати на результативну адаптацію. Домінування інгібіторів значно ускладнює адаптацію.

Розроблення карти моніторингу адаптації системи економічної безпеки до рішень органів державної влади здійснюється за двома варіантами:

- варіант 1: з наступним узагальненням всіх карт;

- варіант 2: карта моніторингу адаптації складається на конкретний період (місяць або квартал) для всіх рішень органів державної влади, які набули чинності у цей період.

Надати перевагу одному з варіантів карти моніторингу адаптації складно, вибирати мають працівники підприємства, що безпосередньо займаються безпекозабезпечувальною діяльністю. Такий вибір залежить від:

- ступеня розробленості системи економічної безпеки підприємства;

- міри об'єктивізації системи економічної безпеки підприємства;

- масштабу безпекозабезпечувальної діяльності на підприємстві.

Показники карти моніторингу адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади надано у табл. 18.5, а деякі каталізатори та інгібітори — у табл. 18.6.

Таблиця 18.5 — Групи показників у карті моніторингу адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади

Показники	Значення показника
Кількість документів органів державної влади, які потребують врахування	Кількість документів
Зміни, що мають бути внесені до системи економічної безпеки підприємства	Перелік змін
Локалізація змін	Елементи системи, до яких вносяться зміни
Зміни, що мають бути внесені до діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки	Перелік змін
Кількість внутрішньокорпоративних документів, до яких мають бути внесені зміни та доповнення	Кількість документів

Таблиця 18.6 — Каталізатори та інгібітори адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади

Група чинників	Чинники
Каталізатори	Стислі терміни набуття чинності документа, в якому містяться враховувані при адаптації рішення органів державної влади
	Суттєвість для підприємства наслідків невиконання рішень органів державної влади
	Неможливість захищати діяльність підприємства від реалізації певних видів загроз законними способами
	Неможливість виконувати свої зобов'язання без внесення необхідних змін
	Виникнення обмежень у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства без внесення необхідних змін
Інгібітори	Нечіткість, неоднозначність та неповнота формулювань у документах, що містять рішення органів державної влади
	Низька якість безпекозабезпечувальної діяльності підприємства
	Нерозуміння необхідності адаптації, надія на спонтанне врахування у забезпеченні економічної безпеки підприємства рішень органів державної влади
	Низький рівень організації управління на підприємстві
	Розбалансованість елементів системи економічної безпеки підприємства або навіть її відсутність

Перелік можливих показників карти моніторингу адаптації, каталізаторів та інгібіторів, які надано у табл. 18.5 та 18.6, є відкритим, тобто цей перелік можна доповнювати.

У табл. 18.7 надано форму карти адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади.

Зміни, які стали необхідними у системі економічної безпеки підприємства відповідно до рішень органів державної влади, обов'язково мають бути об'єктивізовані, тобто обов'язково мають знайти відображення у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства загалом і діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки зокрема. Такі зміни мають бути відображені у внутрішньокорпоративних документах підприємства, зокрема у Регламенті діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки.

Для унаочнення карти моніторингу адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади доцільно використовувати засоби візуалізації, зокрема лінійний профіль.

Лінійний профіль будується за кожною зміною з карти моніторингу адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади. У лінійному профілі за кожною запланованою у карті моніторингу адаптації зміною надано градації стану внесення запланованих змін до системи економічної безпеки підприємства і надалі — до діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки.

Корисність візуалізації адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади полягає у такому:

- з'являється можливість агрегованої інтерпретації адаптації;
- виявляються ті зміни, які внесено з порушенням термінів, або які здійснені не повною мірою, що слугує підставою корегування адаптації.

Приклад лінійного профілю за картою моніторингу адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади надано на рис. 18.5.

Карта моніторингу адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади містить необхідну інформацію щодо процесу. Проте сама по собі карта не забезпечує здійснення необхідних змін, в ній лише фіксуються зміни, які здійснено на підприємстві фахівцями з економічної безпеки спільно з фахівцями інших структурних підрозділів підприємства.

Таблиця 18.7 — Карта моніторингу адаптації системи економічної безпеки до рішень органів державної влади

(складено за варіантом 2)

Перелік змін (із зазначенням їхньої локалізації)	Зміни, що вносяться				
	Зміни, що вносяться до системи економічної безпеки	Підстава для змін (документи, що містять рішення, які потребували змін)	Відповідність реальних строків фактичним	Зміни, що вносяться до безпекозабезпечувальної діяльності	Відповідність реальних строків фактичним

Показник	Градції				
	Не виконано	Виконано неповною мірою	Виконано з порушенням термінів	Не витримано терміни	Виконано повністю
Перегляд змісту функцій системи економічної безпеки підприємства та робіт, виконання яких становить зміст функцій					●
Доповнення переліку робіт за функцією моніторингу системи економічної безпеки підприємства	●				
Розроблення процедур внутрішнього аудиту системи економічної безпеки підприємства					●
Наявність регламентів дій при прийнятті прогнозованих рішень органів державної влади			●		
Перегляд режимів функціонування системи економічної безпеки підприємства у зв'язку з переглядом функцій системи			●		
Розроблення антирейдерського сценарію підприємства, що містить перелік дій підприємства при реалізації загрози рейдерської атаки		●			
Усунення підстав для перевірок державними органами			●		
Розроблення регламенту дій працівників при перевірках підприємства органами державної влади		●			
Зменшення трансакційних витрат підприємства на взаємодію з органами державної влади			●		
Зменшення витрат часу на взаємодію підприємства з органами державної влади		●			
Підвищення мобільності взаємодії фахівців з економічної безпеки з органами державної влади				●	
Навчання фахівців з економічної безпеки навичкам та прийомам взаємодії з органами державної влади			●		
Посилення мотивації фахівців з економічної безпеки до якісної взаємодії з органами державної влади		●			
Внесення змін до Регламенту діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки у зв'язку з переглядом функцій системи		●			
Періодичне заповнення карти моніторингу адаптації				●	
Перегляд компетенцій структурного підрозділу з економічної безпеки у зв'язку з переглядом функцій системи економічної безпеки підприємства		●			
Прогнозування результатів перевірок державних органів		●			

Рисунок 18.5 — Приклад лінійного профілю за картою моніторингу адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади

Висновки та узагальнення

Діяльність будь-якого підприємства здійснюється у зовнішньому середовищі, поведінка суб'єктів якого може створювати загрози його діяльності.

Одним з найважливіших суб'єктів зовнішнього середовища діяльності підприємства є держава, яка представлена органами державної влади, від рішень та дій яких залежить економічна безпека підприємства. Такими рішеннями створюються необхідні умови (регуляторні, інвестиційні, інституційні) для безпечної діяльності підприємств в економіці України. Характер впливу рішень суб'єктів забезпечення національної безпеки України на економічну безпеку вітчизняних підприємств різний (екстраординарний, ординарний, прямий або опосередкований).

Рішення органів державної влади можуть як зміцнювати, так і погіршувати економічну безпеку кожного окремого підприємства. Причому, якщо для одних підприємств такі рішення зміцнюють економічну безпеку, то для інших підприємств ті ж самі рішення можуть спричинити зниження її рівня.

Підприємства не можуть спростовувати або відмінити рішення органів державної влади, а можуть лише певним чином реагувати на них. Основною формою реакції підприємства є адаптація до тих змін у зовнішньому середовищі його діяльності, які спричинили рішення органів державної влади.

Адаптація системи економічної безпеки підприємства до впливу рішень органів державної влади — це пристосування системи до умов зовнішнього середовища, що змінилися внаслідок рішень органів державної влади, шляхом коригування структури, функцій, детермінант та режимів функціонування системи з метою збереження спроможності системи виконувати своє призначення в умовах зовнішнього середовища діяльності підприємства, що змінилися.

Пристосування системи економічної безпеки підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінилися, має примусовий характер, тобто здійснюється шляхом внесення змін до системи.

Адаптація системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади вважається завершеною, якщо зміни у системі трансформувалися у зміни у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства та діяльності його структурного підрозділу з економічної безпеки.

Залежно від рішень, які ухвалено органами державної влади, їхнього впливу на економічну безпеку підприємства, очікуваного масштабу адаптації його системи економічної безпеки виділяють декілька видів адаптації системи.

В адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади присутні каталізатори (чинники, що прискорюють адаптацію) та інгібітори (чинники, що уповільнюють адаптацію).

Адаптація системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади має забезпечити оновлення такої системи, її відповідність новим умовам діяльності підприємства та забезпечення його економічної безпеки.

Адаптація системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади має постійний характер. Тому важливо супроводити її перебіг надійним інструментарієм, використання якого має забезпечити належну гнучкість адаптивних змін у системі. Складником такого інструментарію є карта моніторингу адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади.

Карта моніторингу адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади є управлінським інструментом безпекозабезпечувальної діяльності. За результатами її заповнення мають бути прийняті управлінські рішення, що корегують адаптацію системи економічної безпеки підприємства.

Для розроблення карти моніторингу адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади необхідне відповідне інформаційне поле — структурована інформація щодо процесу адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади.

Для унаочнення карти моніторингу адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади доцільно використовувати засоби візуалізації, зокрема лінійний профіль.

Контрольні питання

1. Чому вплив рішень органів державної влади є настільки важливим для безпекозабезпечувальної діяльності підприємства, що необхідна адаптація його системи економічної безпеки?

2. Чому вплив органів державної влади на підприємство загалом та його економічну безпеку зокрема є переважною мірою односпрямованим?

3. Хто є суб'єктами забезпечення національної безпеки України?

4. Рішення яких центральних органів виконавчої влади України впливають на економічну безпеку вітчизняних підприємств?

5. Чому рішення органів державної влади переважною мірою опосередковано впливають на економічну безпеку вітчизняних підприємств?

6. Яким за характером є вплив рішень суб'єктів забезпечення національної безпеки України на економічну безпеку вітчизняних підприємств?

7. Чи завжди рішення органів державної влади можуть зміцнювати або погіршувати економічну безпеку підприємства?

8. Наведіть приклади негативного впливу рішень органів державної влади на економічну безпеку підприємства?

9. Чому приклади негативного впливу рішень органів державної влади на економічну безпеку підприємства більш численні, ніж приклади позитивного впливу?

10. У чому полягає зміст поняття «адаптація»?

11. Яким чином здійснюється адаптація (будь-якого об'єкта)?

12. Чому система економічної безпеки підприємства має адаптуватися до рішень органів державної влади?

13. Що собою становить адаптація системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади?

14. Адаптація системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади є обов'язковою або виконується на розсуд підприємства?

15. Чому адаптація системи економічної безпеки підприємства вважається незавершеною, якщо не відбулися зміни у діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки?

16. Якими є рівні адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади?

17. У чому полягає зміст рівнів адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади?

18. Якими є види адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади? Якою є характеристика таких рівнів?

19. Що собою становлять каталізатори та інгібітори адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади?

20. Як каталізатори та інгібітори впливають на адаптацію системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади?

21. Чим адаптація системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади відрізняється від трансформації такої системи? Адже основою кожною з них є внесення змін до системи економічної безпеки підприємства.

22. Що собою становить карта моніторингу адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади?

23. Для чого призначена карта моніторингу адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади?

24. Яким чином візуалізація карти моніторингу адаптації системи економічної безпеки підприємства до рішень органів державної влади дозволяє контролювати адаптацію?

Використана література

Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. [2-ге вид., виправл. і доп.]. К.: ЦУЛ, 2005. 504 с.

Інноваційно-інвестиційні стратегії в управління ринковою вартістю підприємства: монографія / [Стадник В. В., Рудніченко Є. М., Томаля Т. С., Непогодіна Н. І.]. Хмельницький : ТРІАДА, 2008. 234 с.

Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: монография. К. : Либра, 2003. 280 с.

Миколенко Е. П. Адаптация экономических систем к условиям глобализации: институциональный аспект // Європейський вектор економічного розвитку. 2012. № 2(13). С. 545-548.

Погорелов Ю. С., Рудніченко Є. М. Види адаптації системи економічної безпеки підприємства до впливу суб'єктів митного регулювання // Проблеми економіки. 2014. № 1. 241-246

Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства: монографія. Луганськ : Промдрук, 2014. 389 с.

Рудніченко Е. Н. Описание взаимодействия государственных институтов и хозяйствующих субъектов на основе изоморфизма // Экономика и социум. 2013. № 3(8). URL: http://www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_osnovnoy/3_8_2013/Rudnichenko%20statyaZAMENA.pdf.

Ходжсон Дж. Экономическая теория и институты: Манифест современной институциональной экономической теории. М. : Дело, 2003. 464 с.

Рекомендована література

Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: монография. К. : Либра, 2003. 280 с.

Миколенко Е. П. Адаптация экономических систем к условиям глобализации: институциональный аспект // Європейський вектор економічного розвитку. 2012. № 2(13). С. 545-548.

Погорелов Ю. С., Рудніченко Є. М. Види адаптації системи економічної безпеки підприємства до впливу суб'єктів митного регулювання // Проблеми економіки. 2014. № 1. 241-246

Ходжсон Дж. Экономическая теория и институты: Манифест современной институциональной экономической теории. М. : Дело, 2003. 464 с.

Тема 19

Деорганізація безпекозабезпечувальної діяльності підприємства

19.1. Ознаки та причини дезорганізації безпекозабезпечувальної діяльності підприємства

19.2. Патології системи економічної безпеки підприємства

Ключові терміни та поняття: дезорганізація безпекозабезпечувальної діяльності підприємства, чинники, причини, ознаки, розроблена система економічної безпеки підприємства, об'єктивізована система економічної безпеки підприємства, відхилення, патологія системи економічної безпеки підприємства, причини, наслідки, напрями усунення.

За результатами вивчення розділу студент має:

- ЗНАТИ** ▶ Сутність дезорганізації безпекозабезпечувальної діяльності підприємства та її вияв
- ▶ Ознаки дезорганізації безпекозабезпечувальної діяльності підприємства
 - ▶ Наслідки дезорганізації безпекозабезпечувальної діяльності підприємства
 - ▶ Причини відхилення об'єктивізованої системи економічної безпеки від розробленої
 - ▶ Сутність патології системи економічної безпеки підприємства
 - ▶ Основні патології системи економічної безпеки підприємства
 - ▶ Основні причини виникнення патології системи економічної безпеки підприємства
 - ▶ Головні наслідки патології системи економічної безпеки підприємства
 - ▶ Загальні напрями усунення патології системи економічної безпеки підприємства
- ВМІТИ** ▶ Ідентифікувати дезорганізацію безпекозабезпечувальної діяльності підприємства
- ▶ Розпізнавати ознаки дезорганізації безпекозабезпечувальної діяльності підприємства

- ▶ Ідентифікувати основні патології системи економічної безпеки підприємства
- ▶ Виявляти патології системи економічної безпеки підприємства, розробляти заходи для їхнього усунення

19.1. Ознаки та причини дезорганізації безпекозабезпечувальної діяльності підприємства

Економічна безпека підприємства є результатом його безпекозабезпечувальної діяльності, здійснювати яку має структурний підрозділ з економічної безпеки.

Безпекозабезпечувальна діяльність є новим видом діяльності підприємства. Її виникнення зумовлено ускладненням умов діяльності сучасних підприємств, усвідомленням важливості для їхньої діяльності економічної безпеки, необхідністю її забезпечення на постійній системній основі, для чого необхідні відповідні дії та ресурси (фінансові, інтелектуальні).

Безпекозабезпечувальна діяльність, як і будь-який вид діяльності підприємства, відчуває сукупний вплив значної сукупності різноманітних чинників, який викликає різноманітні процеси в такій діяльності, що спочатку до неї не закладалися, мають переважно негативний характер і дуже несприятливі для підприємства в цілому наслідки.

Одним з таких чинників є *дезорганізація*, яка негативно впливає на перебіг та результати безпекозабезпечувальної діяльності підприємства.

Основоположником вивчення явища дезорганізації діяльності підприємства та управління ним у сучасному менеджменті є А.І. Пригожин, автор наукових праць із соціології організацій та катастроф й управлінського консультування.

Дезорганізація діяльності підприємства та управління ним — це порушення правил порядку, що виявляється у порушенні міри взаємовідносин між встановленими правилами та нормами та їхнім дотриманням, між планованим та спонтанним у функціонуванні системи управління підприємством.

Дезорганізація безпекозабезпечувальної діяльності — це порушення правил функціонування системи економічної безпеки підприємства та взаємозв'язків її елементів у практиці його безпекозабезпечувальної діяльності.

Основою безпекозабезпечувальної діяльності є система економічної безпеки підприємства. Така система:

- дозволяє упорядкувати дії щодо забезпечення економічної безпеки підприємства;

- створює підстави для взаємодії структурних підрозділів підприємства та фахівців з економічної безпеки щодо її забезпечення. Взаємодія підрозділів становить основу безпекозабезпечувальної діяльності підприємства, суб'єктом якої є структурний підрозділ з економічної безпеки.

Використання розробленої системи економічної безпеки у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства здійснюється шляхом об'єктивізації системи, яка дозволяє абстрактне структуроване уявлення про систему економічної безпеки перетворити на конкретні дії керівників підприємства, фахівців з управління та з економічної безпеки. Їхні дії мають здійснюватися відповідно до:

- розробленої системи економічної безпеки підприємства;
- встановленої компетенції, комунікацій та взаємодії всіх структурних підрозділів підприємства.

Розроблена система економічної безпеки має бути покладена в основу безпекозабезпечувальної діяльності підприємства. Але за суттю основу фактично здійснюваної на підприємстві безпекозабезпечувальної діяльності становить саме об'єктивізована система економічної безпеки. Тобто на підприємстві існують дві системи економічної безпеки:

- розроблена (або спроектована) система;
- об'єктивізована система.

Але на практиці достатньо рідко ці дві системи повною мірою збігаються.

Незбіг розробленої та об'єктивізованої систем економічної безпеки підприємства є джерелом дезорганізації безпекозабезпечувальної діяльності підприємства, яка залежно від масштабу може або спричинити деяке погіршення її результатів, або зруйнувати цей вид діяльності на підприємстві.

Дезорганізація безпекозабезпечувальної діяльності підприємства:

- суттєво зменшує її якість;
- змінює її сенс та зміщує акценти в ній;
- викликає дисфункції об'єктивізованої системи (суттєві збої у виконанні функцій системи, неповне або несвоєчасне виконання функцій), внаслідок чого безпекозабезпечувальна діяльність підприємства здійснюється у певному відриві від розробленої системи, який з часом, якщо не вжити відповідних заходів, буде збільшуватися.

Розглядати дезорганізацію системи економічної безпеки підприємства як незбіг розробленої та об'єктивізованої систем доцільно лише за наявності таких умов:

- систему економічної безпеки розроблено з використанням відповідних правил та принципів, тобто систему розроблено відповідно до

особливостей діяльності підприємства та правильно вибраних детермінант, визначено відповідні функції системи та роботи, що їх складають;

- якісно розроблену систему економічної безпеки повною мірою об'єктивізовано, тобто створено структурний підрозділ підприємства з економічної безпеки, визначено його місце в організаційній структурі підприємства, компетенції та порядок взаємодії з іншими структурними підрозділами, а права та обов'язки закріплено у відповідних внутрішньокорпоративних документах.

Незбіг розробленої та об'єктивізованої системи економічної безпеки підприємства зумовлений принципово різним характером цих систем. *Саме завдяки цьому повністю подолати дезорганізацію у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства неможливо, вона завжди буде присутньою, але інша справа, в якому масштабі* (табл. 19.1).

«Жорсткість» розробленої системи економічної безпеки підприємства зумовлена тим, що вона створюється у межах функціонального системного мислення, де:

- функції та завдання системи зрозумілі, а тому їх можна чітко сформулювати та визначити;
- результативність системи визначається якістю її функціонування, яка вирішальною мірою залежить від пошуку та реалізації найефективніших рішень;
- професійна поведінка працівників у безпекозабезпечувальній діяльності є раціональною, тобто працівники бездоганні і у повному обсязі виконують посадові обов'язки відповідно до посадових інструкцій;
- фахівці з економічної безпеки спільно з фахівцями інших структурних підрозділів підприємства мають обов'язково втілювати основні концепти системи економічної безпеки у безпекозабезпечувальну діяльність підприємства, для чого в них є необхідні кваліфікація, досвід, навички, вміння та мотивація.

Загалом «жорсткість» притаманна будь-якій проєктованій соціально-економічній системі, адже вона зумовлена певними припущеннями. Не є винятком і система економічної безпеки підприємства. Деякі з таких припущень надано на рис. 19.1.

Надані на рис. 19.1 припущення корисні при розробленні (або проєктуванні) системи економічної безпеки підприємства. Проте зазначені припущення повною мірою у практиці безпекозабезпечувальної діяльності підприємства не виправдовуються через такі причини:

- стосунки співробітників підприємства, що мають неформальний характер, їхню поведінку, яка зумовлена їхніми особистісними якостями, кваліфікацію фахівців підприємства загалом та фахівців з економічної безпеки зокрема врахувати при проєктуванні системи економічної

безпеки підприємства (як, власне, і будь-якої соціально-економічної системи) неможливо;

- у реальній безпекозабезпечувальній діяльності між структурними підрозділами та посадовими особами підприємства існують не лише зв'язки, що передбачені системою економічної безпеки, а значно ширший спектр таких стосунків.

Таблиця 19.1 — Відмінності розробленої та об'єктивізованої системи економічної безпеки підприємства

Розроблена система економічної безпеки підприємства	Об'єктивізована система економічної безпеки підприємства (безпекозабезпечувальна діяльність)
«Жорстка» система у проєкті	«М'яка» система при її об'єктивізації
Фахівці з економічної безпеки мають обов'язково реалізовувати функції системи, що становить зміст безпекозабезпечувальної діяльності підприємства	Фахівці з економічної безпеки допускають відхилення через низку причин суб'єктивного та об'єктивного характеру від робіт, які становлять зміст функцій системи
Фахівці інших структурних підрозділів підприємства беруть активну участь у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства	Фахівці інших структурних підрозділів підприємства не завжди активні у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства через завантаженість своїми функціональними обов'язками
Не передбачає помилок, відхилень (свідомих або неусвідомлених) у функціонуванні	Помилки у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства виникають
Не враховує низку процесів, зумовлених поведінкою співробітників підприємства, оскільки їх складно (а іноді неможливо) формалізувати та структурувати, а, отже, відобразити у розроблюваній системі	Поведінка працівників суттєво впливає на безпекозабезпечувальну діяльність підприємства
Не передбачає ситуацій, які не можна або дуже складно передбачити	Керівники підприємства та фахівці з економічної безпеки вимушені вирішувати непередбачені розробленою системою ситуації, іноді у дуже стислі терміни
Не враховує професійні та особистісні особливості керівників та фахівців підприємства	Професійні та особистісні особливості керівників та фахівців підприємства суттєво впливають на перебіг та результативність безпекозабезпечувальної діяльності

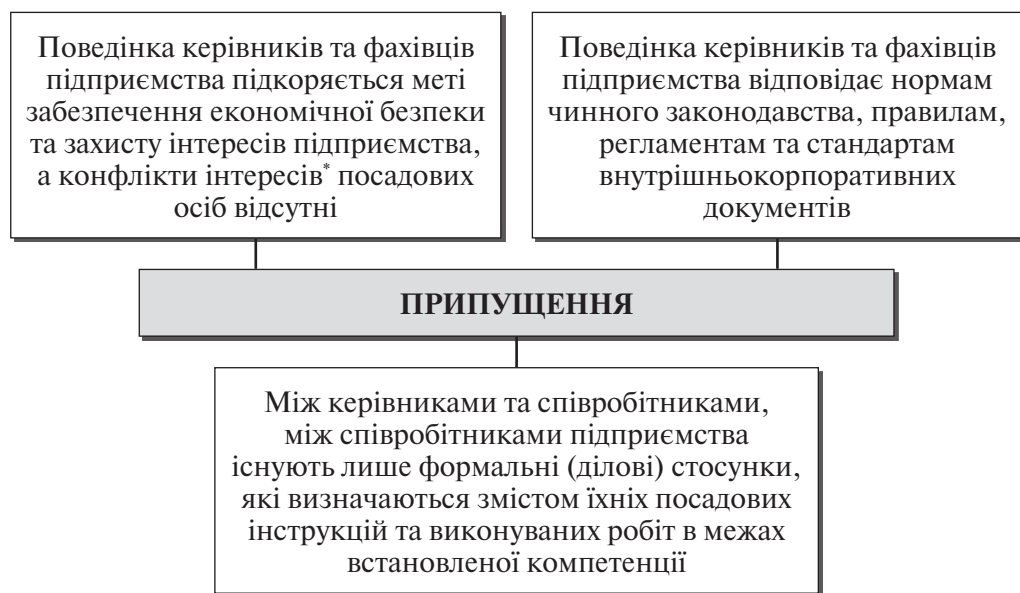


Рисунок 19.1 — Припущення, з використанням яких проектується система економічної безпеки підприємства

* Конфлікт інтересів посадової особи виникає, якщо інтереси співробітника переважають над інтересами підприємства, через що можливі такі дії працівника, що йдуть йому на користь, але шкодять підприємству.

Розроблена (спроектована) система економічної безпеки підприємства лише у проекті є «жорсткою». А ось об'єктивізована система економічної безпеки підприємства, функціонування якої у практиці діяльності підприємства виявляється у вигляді безпекозабезпечувальної діяльності підприємства, є антропоною системою, а, значить, і активною. Активні системи ще отримали назву «м'яких» систем. Таку назву їм надав П. Чекланд (P. Checkland), відомий британський дослідник менеджменту.

В об'єктивізованій системі економічної безпеки (тобто в реальній безпекозабезпечувальній діяльності підприємства) дії, що передбачені розробленою системою економічної безпеки підприємства, виконують конкретні співробітники зі своїми баченням, уявленнями, оцінками та ставленням до подій у забезпеченні економічної безпеки підприємства, до вимог, правил та практик, які прийнято у безпекозабезпечувальній діяльності.

Визнання об'єктивізованої системи економічної безпеки підприємства активною («м'якою») системою спричиняє низку висновків, які надано на рис. 19.2.

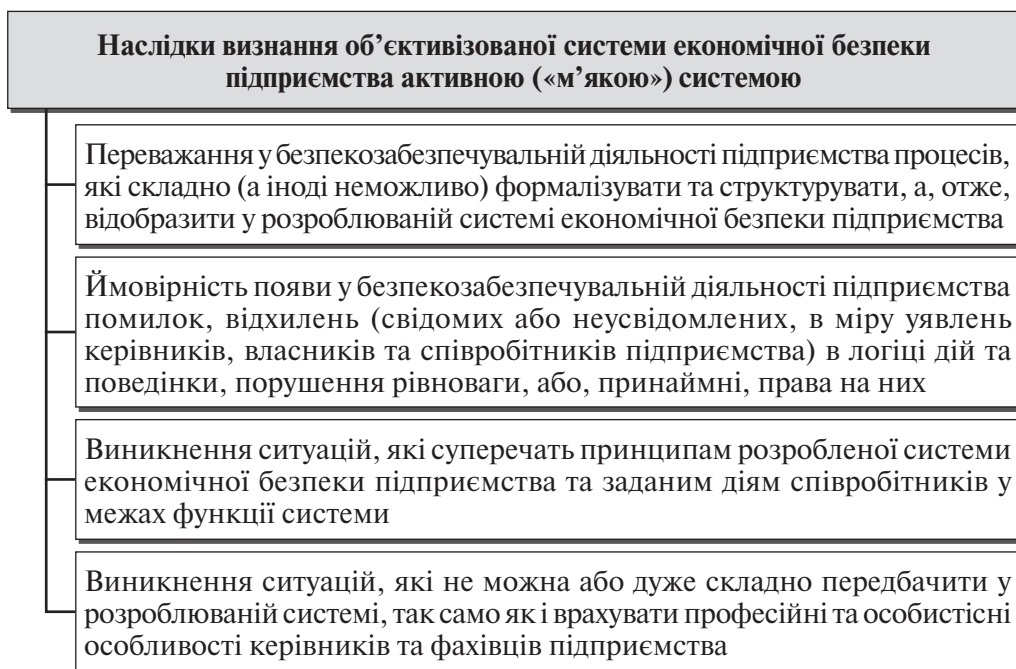


Рисунок 19.2 — Наслідки визнання об'єктивізованої системи економічної безпеки підприємства активною («м'якою») системою

Визнання об'єктивізованої системи економічної безпеки підприємства активною системою означає визнання:

- переважання у його безпекозабезпечувальній діяльності процесів, які складно (а іноді неможливо) формалізувати та структурувати, а, отже, відобразити у розроблюваній системі;
- можливості існування кількох інтерпретацій результатів функціонування системи;
- здатності системи свідомо надавати недостовірну інформацію і свідомо не виконувати плани або завдання через помилкові або некваліфіковані дії працівників підприємства.

Ці особливості об'єктивізованої системи економічної безпеки підприємства надають підстави визнати її:

- живою динамічною системою, що існує в розвитку (трансформації та адаптація системи);
- такою, як вона реально існує, без значної кількості спрощень та допущень.

Визнання об'єктивізованої системи економічної безпеки підприємства активною живою динамічною системою надає підстави визнати ймовірність появи у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства помилок,

відхилень (свідомих або неусвідомлених, в міру уявлень керівників, власників та співробітників підприємства) в логіці дій та поведінки, порушення рівноваги, або, принаймні, права на них.

Виходячи з цього, у практиці безпекозабезпечувальної діяльності необхідно враховувати, що у реальному житті можуть виникати *ситуації, які суперечать принципам спроектованої системи економічної безпеки підприємства та діям співробітників у межах функції системи*. Адже часто поведінка працівників підприємства спрямована, перш за все, на задоволення власних інтересів та потреб.

Названі причини дозволяють визнати наявність відхилень об'єктивізованої системи економічної безпеки підприємства від спроектованої. Такі відхилення є достатньо стійкими і є головною причиною дезорганізації у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства.

Причини відхилення об'єктивізованої системи економічної безпеки від розробленої і, відповідно, дезорганізації безпекозабезпечувальної діяльності підприємства різноманітні. Найзагальніші з таких причин надано на рис. 19.3.

Неповне, неякісне або несвоєчасне виконання робіт, що складають зміст функцій системи економічної безпеки підприємства, фахівцями підприємства є комплексною причиною дезорганізації безпекозабезпечувальної діяльності підприємства, яка поділяється на окремі причини часткового характеру (рис. 19.4).

Якщо відхилення об'єктивізованої системи економічної безпеки від спроектованої є значними і постійно повторюваними, аж до закріплення у неформальних правилах поведінки на підприємстві, то такі відхилення спроможні зруйнувати безпекозабезпечувальну діяльність підприємства, перевернути її зміст та зрештою призвести до її повної трансформації у свою протилежність — загрозу економічній безпеці підприємства.

Про наявність дезорганізації діяльності підприємства та управління ним можна судити за її різноманітними ознаками.

Ознаки дезорганізації безпекозабезпечувальної діяльності підприємства надано на рис. 19.5.

Виявити ознаки дезорганізації безпекозабезпечувальної діяльності підприємства можна за результатами таких процедур, які надають змогу констатувати їхню наявність та глибину вияву:

- управлінське консультування;
- аудит безпекозабезпечувальної діяльності.

Управлінське консультування (консалтинг) — це надання незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем і можливостей, рекомендацій і відповідних заходів, і допомогу в їх реалізації. Управлінське консультування може здійснюватися

як широко (для управління підприємством загалом), так і мати вузьке спрямування (для окремих видів діяльності підприємства).

Причини дезорганізації безпекозабезпечувальної діяльності підприємства

Невідповідність розробленої системи економічної безпеки особливостям діяльності підприємства (розмір, вид діяльності, ставлення керівників та власників підприємства до економічної безпеки, кваліфікація фахівців з економічної безпеки, взаємодія підрозділів підприємства із забезпечення економічної безпеки), тобто порушення принципу відповідності при розробленні системи

Низька якість розробленої системи економічної безпеки підприємства (наприклад, помилки у виборі функцій, формуванні переліку робіт, що складають їхній зміст, формуванні інформаційних зв'язків системи економічної безпеки з іншими підсистемами управління підприємством)

Суттєві помилки при об'єктивізації розробленої системи економічної безпеки підприємства (наприклад, помилки при визначенні компетенцій структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки та інших структурних підрозділів підприємства, його комунікацій з іншими структурними підрозділами щодо забезпечення економічної безпеки підприємства)

Неповне, неякісне або несвоєчасне виконання робіт, що складають зміст функцій системи економічної безпеки підприємства, фахівцями підприємства

Рисунок 19.3 — Причини відхилення об'єктивізованої системи економічної безпеки від розробленої (дезорганізації безпекозабезпечувальної діяльності підприємства)

Надає управлінське консультування консультатійна (консалтингова) фірма, спеціалізований підрозділ або окремих консультант.

Управлінське консультування для консультантів є професійною діяльністю, спрямованою на надання спеціального виду послуг і отримання за ці послуги винагороди, а для підприємства — способом отримання результатів аналізу своєї діяльності, інноваційних рекомендацій і допомоги в їх реалізації.

Аудит системи економічної безпеки підприємства — це незалежний та документований процес для одержання даних про стан системи, результати її функціонування в цілому та окремих її елементів, про ефективність такого функціонування.

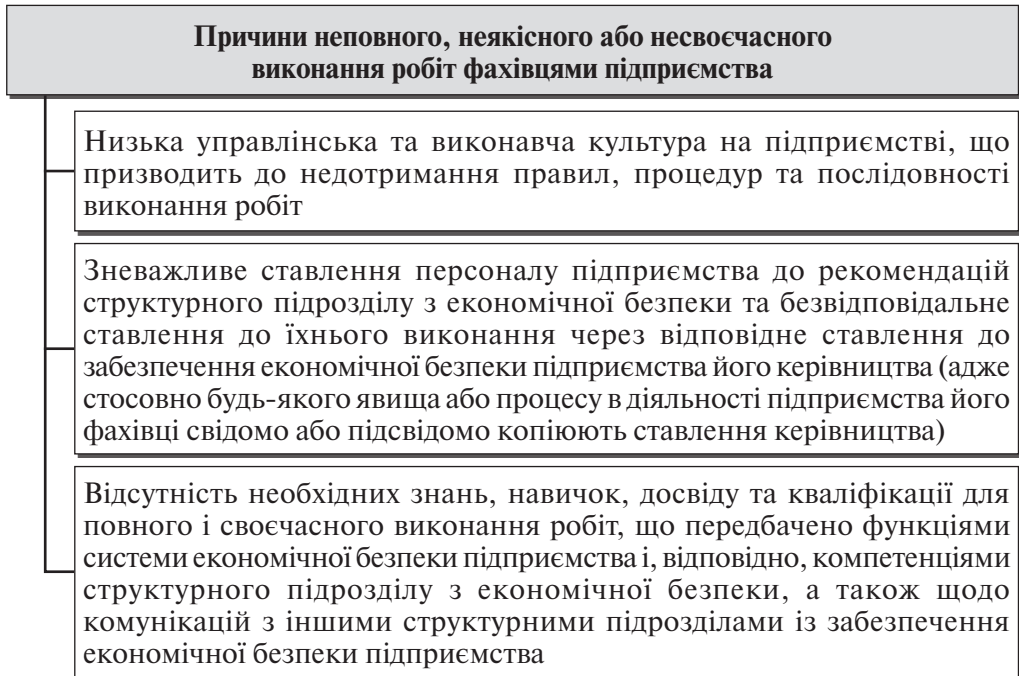


Рисунок 19.4 — Причини неповного, неякісного або несвоєчасного виконання робіт, що складають зміст функцій системи економічної безпеки підприємства, фахівцями підприємства

Результати аудиту системи економічної безпеки підприємства — це незалежні та об’єктивні оцінки її адекватності, результативності та ефективності для управлінського персоналу, власників підприємства та його потенційних інвесторів.

Загальними критеріями в аудиті системи економічної безпеки підприємства є такі:

- адекватність — система економічної безпеки підприємства є адекватною, якщо при її розробленні враховано особливості підприємства (обсяги та види діяльності, потенційні та реальні загрози діяльності, склад персоналу, технічні, інформаційні та фінансові можливості об’єктивізації системи);
- результативність — здатність забезпечити стан захищеності підприємства, досягти заданого рівня економічної безпеки за допустимого розміру витрат на безпекозабезпечувальну діяльність підприємства.

Надані на рис. 19.5 ознаки дезорганізації безпекозабезпечувальної діяльності підприємства не вичерпують усього можливого їхнього переліку. Такі ознаки мають місце у діяльності практично всіх підприємств, а тому їхні співробітники стикаються з наявністю дезорганізації в управлінні підприємством, у діяльності підприємства та в окремих її видах.

Але у кожному виді діяльності (і безпекозабезпечувальна діяльність підприємства не є винятком) ці ознаки, єдині за формою, наповнені конкретним змістом, що відображає сутність дій працівників певного виду діяльності.

Ознаки дезорганізації безпекозабезпечувальної діяльності підприємства	
	Запізнення рішень щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, що призводить до її послаблення
	Надмірний централізм у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства (прийняття рішень щодо забезпечення економічної безпеки підприємства винятково на верхніх рівнях ієрархії управління без врахування з цього приводу думок фахівців з економічної безпеки підприємства)
	Невиконання, неповне або несвоєчасне виконання рішень щодо забезпечення економічної безпеки підприємства
	Часті випадки прийняття рішень щодо забезпечення економічної безпеки підприємства на базі невірної, спотвореної або неповної інформації (посадові особи, що ухвалювали такі рішення, навіть не підозрювали про таку якість інформації і перебували в упевненості, що інформація є такою, що відповідає їх вимогам)
	Розрив у ланцюжку «цілепокладання — конкретні завдання — контроль виконання — результати виконання» (особливо негативним є розрив між першою та другою ланкою, оскільки у цьому випадку працівники підприємства мають нечітке уявлення про те, що, коли і як вони мають робити, особливо, якщо ці завдання з певної причини виходять за межі їхньої компетенції)
	Відсутність інформації або спотворене уявлення на верхніх рівнях ієрархії управління про реальний стан економічної безпеки підприємства

Рисунок 19.5 — Ознаки дезорганізації безпекозабезпечувальної діяльності підприємства

Явище дезорганізації практично завжди має місце в діяльності будь-якого підприємства, у діяльності будь-якого його структурного підрозділу, у будь-якому виді діяльності підприємства. Інша справа, чим викликане це явище і яким є масштаб дезорганізації. Опис масштабу дезорганізації безпекозабезпечувальної діяльності підприємства надано у табл. 19.2.

Таблиця 19.2 — Масштаб дезорганізації безпекозабезпечувальної діяльності підприємства

Характеристика масштабу	Вияв ознак дезорганізації	Масштаб дезорганізації
Дезорганізаційні явища	Помірний, має одиничний характер, спостерігається у виконанні окремих робіт, дій та дій, наслідки незначним чином позначаються на економічній безпеці підприємства	Деорганізація не має системного характеру і в цілому представлена несистемними помилками у безпекозабезпечувальній діяльності, які можна швидко усунути. Реалізація функцій системи економічної безпеки (виконання робіт, дій, процесів, поведінка та взаємодія працівників) в цілому відповідає вимогам системі економічної безпеки
Деорганізаційна ситуація	Зустрічається доволі часто при виконанні більшості функцій системи, набуває майже системного характеру. Наслідки помітно позначаються на економічній безпеці підприємства, для їхнього усунення необхідно залучення відповідних ресурсів та резервів	Помітне зменшення якості виконання робіт, дій, процесів, які формують зміст функцій системи економічної безпеки підприємства, що створює підстави для конфліктів у взаємодії співробітників при забезпеченні економічної безпеки підприємства. Деорганізація поступово набуває системного характеру, що зумовлено зростаючими порушеннями якості взаємодії між елементами системи економічної безпеки підприємства, що потребує аналізу причин їхнього виникнення
Стан дезорганізації	Яскраво виражений, має системний характер, спостерігається у виконанні практично всіх робіт та дій. Наслідки значною мірою послаблюють економічну безпеку підприємства	Виникають суттєві неузгодження і навіть суперечності у виконанні заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства, що є наслідком втрати системності та керованості безпекозабезпечувальної діяльності підприємства. Недотримання правил здійснення безпекозабезпечувальної діяльності чезіхню невідповідність реальним умовам з часом може привести до повного вихолощення її змісту.

19.2. Патології системи економічної безпеки підприємства

Незначні та швидкоусувані відхилення об'єктивізованої системи економічної безпеки підприємства від розробленої суттєвого впливу на результативність безпекозабезпечувальної діяльності не спричиняють. Якщо ж кількість порушень зростає, вони набувають стійкого, практично системного характеру, не ідентифікуються як порушення і, відповідно, не усуваються, то за законом переходу кількості у якість у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства з'являються патології, про що можна стверджувати за наявності та інтенсивності вияву відповідних ознак та їхньою стійкістю. За цими ознаками можна не лише судити про наявність патології у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства, а й отримати уявлення про характер патології і зробити попередні висновки про її локалізацію.

Патологія безпекозабезпечувальної діяльності підприємства — це дефекти та дисфункції системи економічної безпеки підприємства, які є настільки стійкими, що спотворили розроблену систему.

Характер патології у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства — це стійке сполучення довготривалих порушень, відхилень її процесів від деякого нормального перебігу. Локалізація патології дозволяє встановити, де зосереджені ці порушення та відхилення, тобто виявити функції системи економічної безпеки підприємства або зв'язки між ними, де спостерігаються відхилення.

Найпоширеніші патології системи економічної безпеки, що зустрічаються в діяльності підприємств, надано на рис. 19.6.

Опис патології системи економічної безпеки підприємства надано у табл. 19.3, причин виникнення — у табл. 19.4, а наслідки — у табл. 19.5.

Таблиця 19.3 — Опис патологій системи економічної безпеки підприємства

Патологія	Опис патології
1	2
Надмірна пріоритизація економічної безпеки підприємства	Надмірне домінування безпекозабезпечувальної діяльності підприємства над іншими видами діяльності. Фактичне заміщення системою економічної безпеки підприємства системи управління підприємством. Спрямування (не завжди виправдане) значних ресурсів на забезпечення економічної безпеки, а не на ресурсну підтримку інших сфер діяльності (наприклад, розвиток підприємства, зміцнення конкурентних переваг)

1	2
Надмірність надсистемного статусу економічної безпеки підприємства та підрозділів, які її забезпечують	Надмірне активне втручання працівників структурного підрозділу з економічної безпеки у діяльність інших підрозділів, що часто заважає їхній діяльності, спричиняє конфлікти, гальмує або зупиняє ухвалення важливих для діяльності та розвитку підприємства рішень. Завдання та функції системи економічної безпеки підприємства мають найвищий пріоритет в системі управління підприємством
Системна відсутність ресурсів для безпекозабезпечувальної діяльності підприємства	Недостатність або навіть відсутність ресурсів (фінансових, технічних, матеріальних, кадрових, інформаційних) для повноцінної безпекозабезпечувальної діяльності підприємства. Завдання у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства ставляться, існує об'єктивна необхідність їхнього виконання, але необхідні ресурси не виділяються
Незбалансованість повноважень, обов'язків та завдань структурних підрозділів підприємства у забезпеченні його економічної безпеки	Безпекозабезпечувальна діяльність або виконується лише структурним підрозділом з економічної безпеки, або розподілена між всіма структурними підрозділами. Відсутність чіткого розмежування компетенцій безпекозабезпечувальної діяльності між підрозділами підприємства спричиняє організаційний безлад і незрозумілість того, хто і за виконання яких завдань відповідає
Слабка або неповна об'єктивізація системи економічної безпеки підприємства	Відсутність в організаційній структурі підприємства структурного підрозділу або посадових осіб, до компетенції яких належить здійснення безпекозабезпечувальної діяльності. Відсутність закріплення завдань щодо забезпечення економічної безпеки у посадових інструкціях посадових осіб підприємства. Постанова завдань щодо забезпечення економічної безпеки без визначення суб'єкта їхнього виконання
Дискретна увага до забезпечення економічної безпеки підприємства	Безпекозабезпечувальна діяльність на підприємстві проводиться час від часу і не в повному обсязі. Діяльність структурного підрозділу або посадових осіб, до компетенції яких належить здійснення безпекозабезпечувальної діяльності, несистемна та фрагментарна

Розділ 5. Особливості безпекозабезпечувальної діяльності підприємства

1	2
Декларативний характер об'єктивізації системи економічної безпеки підприємства	Систему економічної безпеки на підприємстві розроблено, але не об'єктивізовано, через що не визначено, хто саме і в який спосіб має забезпечувати економічну безпеку підприємства. Вирішуються мінімально необхідні завдання забезпечення економічної безпеки підприємства. Функції забезпечення економічної безпеки підприємства практично не виконуються.

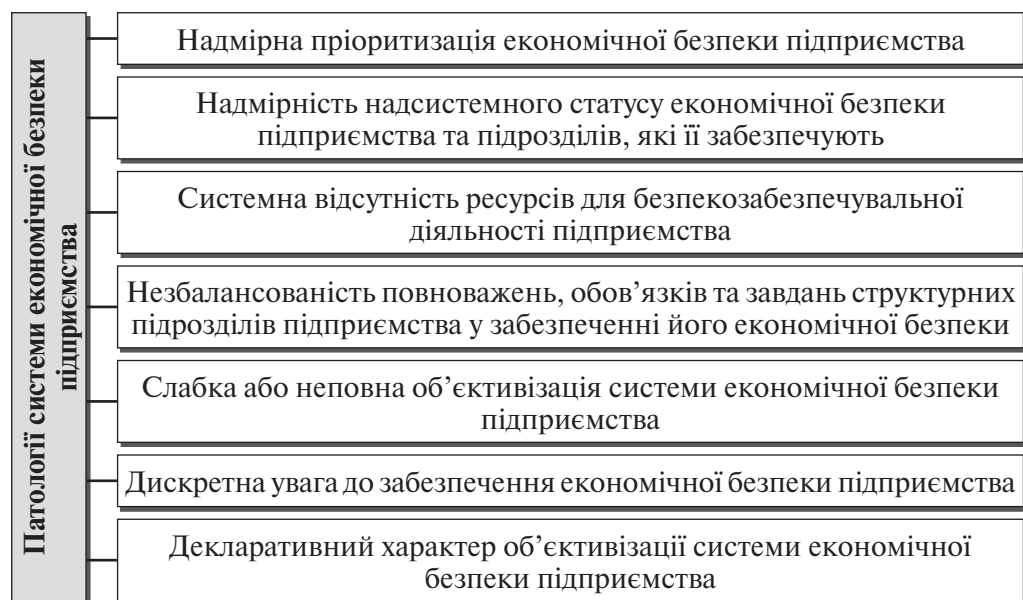


Рисунок 19.6 — Патології системи економічної безпеки підприємства

Таблиця 19.4 — Причини виникнення патології системи економічної безпеки підприємства

Патологія	Причини виникнення
1	2
Надмірна пріоритизація економічної безпеки підприємства	Суб'єктивний погляд власників та керівництва підприємства Загострене сприйняття керівництвом та власниками підприємства загроз його діяльності Дуже агресивне зовнішнє середовище діяльності підприємства «Управлінська мода» на забезпечення економічної безпеки підприємства

1	2
<p>Надмірність надсистемного статусу економічної безпеки підприємства та підрозділів, які її забезпечують</p>	<p>Надмірні повноваження структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки, його керівника та співробітників Конфлікти співробітників структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки з співробітниками інших структурних підрозділів Особисті стосунки керівника структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки з власниками та/або керівниками підприємства</p>
<p>Системна відсутність ресурсів для безпекозабезпечувальної діяльності підприємства</p>	<p>Нераціональне використання коштів, виділених на забезпечення економічної безпеки підприємства Нестача ресурсів у підприємства Зменшення обсягів діяльності підприємства Помилки у бюджетуванні на підприємстві Відсутність уваги до безпекозабезпечувальної діяльності підприємства Незадовільні фінансові результати діяльності підприємства (допущення значної дебіторської заборгованості, прострочення термінів повернення кредитів)</p>
<p>Незбалансованість повноважень, обов'язків та завдань структурних підрозділів підприємства у забезпеченні економічної безпеки підприємства</p>	<p>Незбалансований розподіл повноважень та обов'язків у безпекозабезпечувальній діяльності Низький рівень якості об'єктивізації системи економічної безпеки підприємства Відсутність закріпленого розподілу завдань безпекозабезпечувальної діяльності між окремими структурними підрозділами у внутрішньо-корпоративних документах підприємства Дублювання повноважень структурних підрозділів у забезпеченні економічної безпеки підприємства Наявність функцій системи, які формально не закріплені за жодним підрозділом, і виникнення дискусій щодо їхнього виконання</p>
<p>Слабка або неповна об'єктивізація системи економічної безпеки підприємства</p>	<p>Відсутність структурного підрозділу або посадових осіб, що мають виконувати функції системи економічної безпеки підприємства Відсутність трансформації функцій системи економічної безпеки підприємства у конкретні компетенції структурного підрозділу з економічної безпеки або посадових осіб Не встановлена відповідальність посадових осіб за результативність безпекозабезпечувальної діяльності підприємства</p>

1	2
Дискретна увага до забезпечення економічної безпеки підприємства	<p>Нерозуміння керівниками та власниками підприємства важливості забезпечення його економічної безпеки</p> <p>Розпорошеність функцій системи економічної безпеки підприємства між різними структурними підрозділами</p> <p>Другорядність питань забезпечення економічної безпеки підприємства</p>
Декларативний характер об'єктивізації системи економічної безпеки підприємства	<p>Ігнорування або нехтування економічною безпекою через низьку обізнаність керівництва та власників підприємства про неї</p> <p>Відсутність змін в організаційній структурі підприємства та системі управління підприємством після розроблення та прийняття до впровадження системи економічної безпеки підприємства</p> <p>Незавершеність системи економічної безпеки підприємства, що унеможлиблює її повноцінну об'єктивізацію.</p>

Таблиця 19.5 — Наслідки патології системи економічної безпеки підприємства

Патологія	Наслідки для забезпечення економічної безпеки підприємства
1	2
Надмірна пріоритизація економічної безпеки підприємства	Надмірне акцентування управлінської уваги до економічної безпеки підприємства може залишити без уваги інші види діяльності підприємства, погіршення результатів яких призведе до зниження рівня економічної безпеки підприємства
Надмірність надсистемного статусу економічної безпеки підприємства та підрозділів, які її забезпечують	Абсолютизація безпекозабезпечувальної діяльності та надмірно широкі повноваження структурного підрозділу з економічної безпеки можуть спричинити зростання рівня бюрократизму, уповільнення прийняття рішень щодо забезпечення економічної безпеки підприємства завдяки різноманітним погоджувальним та перевірочним процедурам, погіршення комунікацій структурного підрозділу з економічної безпеки з іншими структурними підрозділами через виникнення міжособистісних конфліктів, які є наслідком прихованого спротиву співробітників підприємства надмірному статусу структурного підрозділу з економічної безпеки

1	2
Системна відсутність ресурсів для безпекозабезпечувальної діяльності підприємства	Суттєве зменшення результативності безпекозабезпечувальної діяльності підприємства
Незбалансованість повноважень, обов'язків та завдань структурних підрозділів підприємства у забезпеченні його економічної безпеки	<p>Несвоечасність та неповне реагування на виникнення та розвиток загроз діяльності підприємства, запізнення з розробленням та виконанням необхідних для протидії загрозам заходів, відсутність командної роботи у захисті інтересів підприємства</p> <p>Виникнення внутрішніх суперечок щодо виконання заходів із забезпечення економічної безпеки, що призводить до уповільнення прийняття управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки та втрати головного ресурсу — часу</p> <p>Збільшення тривалості безпекозабезпечувальних процесів, неможливості виконання окремих завдань безпекозабезпечувальної діяльності підприємства через протиріччя між співробітниками або структурними підрозділами або недостатність в них відповідних повноважень</p>
Слабка або неповна об'єктивізація системи економічної безпеки підприємства	<p>Неможливість безпекозабезпечувальної діяльності через відсутність суб'єкта дії, наділеного відповідними повноваженнями</p> <p>Невизначеність призначення, компетенцій та взаємозв'язків структурного підрозділу або посадової особи, до повноважень якої віднесено забезпечення економічної безпеки підприємства</p> <p>Незрозумілість розподілу завдань, повноважень та відповідальності щодо забезпечення економічної безпеки підприємства призводить до виникнення внутрішніх конфліктів, невиконання або несвоечасного виконання завдань безпекозабезпечувальної діяльності</p>
Дискретна увага до забезпечення економічної безпеки підприємства	Частковий характер та нерегулярність виконання функцій системи економічної безпеки підприємства, через що відсутня постійна увага до виявлення та розвитку загроз діяльності підприємства. Приділення уваги загрозам, що вже реалізуються, супроводжується нестачею часу, що примушує до прийняття не завжди зважених та раціональних рішень щодо захисту підприємства. Можливі значні втрати підприємства через реалізацію загроз. Неготовність підприємства долати наслідки реалізації загрози (або навіть загроз) збільшує його втрати

1	2
Декларативний характер об'єктивізації системи економічної безпеки підприємства	Відсутність реальних дій щодо переведення теоретичних концептів системи економічної безпеки у площину безпекозабезпечувальної діяльності підприємства є загрозою його діяльності, джерелом якої є «управлінська безтурботність», наслідками якої можуть стати значні втрати підприємства.

Серед причин виникнення патології системи економічної безпеки підприємства домінують такі:

- невдала (неповна, незавершена) об'єктивізація системи економічної безпеки підприємства;
- ставлення власників та керівників підприємства до забезпечення його економічної безпеки (ігнорування або нехтування цим питанням через нерозуміння важливості цієї умови діяльності підприємства);
- недоліки системи управління підприємством, які яскраво виявляються у конкретному виді діяльності підприємства — у безпекозабезпечувальній діяльності.

Невдала об'єктивізація системи економічної безпеки підприємства виявляється у такому:

- низький рівень організації діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки;
- порушення взаємодії структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки з іншими його підрозділами.

Патології системи економічної безпеки підприємства мають спільні причини виникнення. Такі причини показано на рис. 19.7.

Усунення причин патології системи економічної безпеки підприємства, якщо й не гарантує результативності системи, то дозволяє зменшити масштаб патології і в такий спосіб зменшити її вплив на якість та результативність безпекозабезпечувальної діяльності підприємства.

Усунення патології системи економічної безпеки підприємства залежить від:

- особливостей діяльності підприємства;
- зусиль та намагань керівників підприємства та фахівців з економічної безпеки;
- кваліфікації фахівців підприємства з економічної безпеки.

Проте є і загальні напрями усунення патології системи економічної безпеки підприємства, які надано на рис. 19.8.

Спільні причини патологій системи економічної безпеки підприємства

Зневажливе ставлення керівників та власників підприємства до забезпечення його економічної безпеки, нерозуміння масштабу та характеру складності наслідків для діяльності підприємства при реалізації загроз його діяльності

Намагання зекономити кошти на безпекозабезпечувальній діяльності підприємства

Вирішення питань щодо забезпечення економічної безпеки не лише за наявності загроз, що вже реалізуються, а вже за наявності певних втрат підприємства, компенсувати які часто неможливо

Відсутність розробленої системи економічної безпеки підприємства

Суб'єктивні оцінки власників та керівництва підприємства міри реальності загроз його діяльності, ймовірності перетворення потенційних загроз на реальні, ймовірності реалізації загроз, масштабу та характеру наслідків реалізованих загроз

Зволікання зі створенням структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки та організацією безпекозабезпечувальної діяльності

Декларативний характер безпекозабезпечувальної діяльності, її цілей та завдань, відсутність реальних дій з цього питання, розпорошення зусиль та відповідальності щодо забезпечення економічної безпеки підприємства між структурними підрозділами

Низький рівень комунікаційного менеджменту підприємства, що не дозволяє забезпечити нормальну координацію дій структурних підрозділів

Низька якість системи управління підприємством, що не дозволяє забезпечити збалансований розподіл завдань, повноважень та відповідальності щодо забезпечення економічної безпеки між посадовими особами та структурними підрозділами

Рисунок 19.7 — Спільні причини патології системи економічної безпеки підприємства

Напрями усунення патологій системи економічної безпеки підприємства

Створення структурного підрозділу з економічної безпеки (служба, відділ, група, сектор, департамент тощо), який на постійній основі буде займатися безпекозабезпечувальною діяльністю підприємства. Підпорядкування структурного підрозділу з економічної безпеки підприємства першим керівникам підприємства (або навіть його власникам)

Імплементация структурного підрозділу з економічної безпеки до організаційної структури управління підприємством. Встановлення його компетенцій (повноважень, обов'язків та відповідальності) у внутрішньокорпоративних документах

Попереднє визначення обсягу фінансових ресурсів, які виділяються у плановому бюджеті підприємства на безпекозабезпечувальну діяльність підприємства, і обов'язкове виділення таких ресурсів протягом фінансового періоду

Забезпечення достатніх за обсягом формальних комунікацій персоналу структурного підрозділу з економічної безпеки підприємства з працівниками інших підрозділів (при формуванні документообігу, у спільних нарадах тощо)

Періодичний зовнішній аудит системи економічної безпеки підприємства, його безпекозабезпечувальної діяльності, діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки та результативності такої діяльності

Незалежне оцінювання розвитку загроз, ймовірності перетворення потенційних загроз на реальні, реалізації реальних загроз та її наслідків

Періодичне (не рідше раз на квартал) проведення нарад у керівництві підприємства з представництвом власників з питань результатів безпекозабезпечувальної діяльності (зокрема, ідентифікації реальних загроз діяльності підприємства, результативності дій щодо протидії реалізації таких загроз)

Рисунок 19.8 — Загальні напрями усунення патології системи економічної безпеки підприємства

Висновки та узагальнення

Безпекозабезпечувальна діяльність підприємства є результатом об'єктивізації розробленої системи економічної безпеки підприємства. Безпекозабезпечувальна діяльність, як і будь-який вид діяльності підприємства, відчуває сукупний вплив значної сукупності різноманітних чинників, одним з яких є дезорганізація, що негативно впливає на перебіг та результати цього виду діяльності підприємства.

Дезорганізація безпекозабезпечувальної діяльності — це порушення правил функціонування системи економічної безпеки підприємства та взаємозв'язків її елементів у практиці його безпекозабезпечувальної діяльності. Дезорганізація безпекозабезпечувальної діяльності виникає головним чином через незбіг розробленої та об'єктивізованої системи економічної безпеки підприємства та її динамічний, активний та антропоцентричний характер.

Незбіг розробленої та об'єктивізованої системи економічної безпеки підприємства зумовлений принципово різним характером цих систем: «жорстким» — розробленої системи і «м'яким» — об'єктивізованої системи. Саме завдяки цьому повністю подолати дезорганізацію у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства неможливо, вона завжди буде присутня, але інша справа, в якому масштабі.

Про наявність дезорганізації діяльності підприємства та управління ним можна судити за її різноманітними ознаками. Виявити такі ознаки можна за результатами управлінського консультування та аудиту безпекозабезпечувальної діяльності, які надають змогу констатувати наявність визначених ознак та глибину їхнього вияву:

Незначні та швидкоусувані відхилення об'єктивізованої системи економічної безпеки підприємства від розробленої суттєвого впливу на результативність безпекозабезпечувальної діяльності не спричиняють. Якщо ж кількість порушень зростає, вони набувають стійкого, практично системного характеру, не ідентифікуються як порушення і, відповідно, не усуваються, то за законом переходу кількості у якість у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства з'являються патології, про що можна стверджувати за наявністю та інтенсивністю вияву відповідних ознак та їхньою стійкістю.

Патологія безпекозабезпечувальної діяльності підприємства — це дефекти та дисфункції системи економічної безпеки підприємства, які є настільки стійкими, що спотворили розроблену систему.

Усунення причин патології системи економічної безпеки підприємства, якщо й не гарантує результативності системи, то дозволяє зменшити масштаб патології і в такий спосіб зменшити її вплив на якість та результативність безпекозабезпечувальної діяльності підприємства.

Контрольні питання

1. Що собою становить дезорганізація безпекозабезпечувальної діяльності?
2. Як виявляється дезорганізація безпекозабезпечувальної діяльності?
3. Якими є ознаки дезорганізації безпекозабезпечувальної діяльності підприємства?
4. Які наслідки має дезорганізація безпекозабезпечувальної діяльності підприємства?
5. У чому полягають причини неповного, неякісного або несвоечасного виконання робіт фахівцями підприємства, що складають зміст функцій системи економічної безпеки підприємства?
6. Якими є причини відхилення об'єктивізованої системи економічної безпеки від розробленої?
7. Які наслідки має визнання об'єктивізованої системи економічної безпеки підприємства динамічною системою?
8. Які наслідки має визнання об'єктивізованої системи економічної безпеки підприємства активною системою?
9. У чому полягають припущення, з використанням яких проектується система економічної безпеки підприємства? Чому такі припущення «не спрацьовують» у практиці безпекозабезпечувальної діяльності підприємства?
10. Якщо припущення, з використанням яких проектується система економічної безпеки підприємства, «не спрацьовують» у практиці безпекозабезпечувальної діяльності підприємства, то чому вони все ж такі використовуються при розробленні системи?
11. Чому розроблена система економічної безпеки підприємства є «жорсткою»? У чому виявляється «жорсткість» системи?
12. Якими є відмінності розробленої та об'єктивізованої системи економічної безпеки підприємства?
13. Як можна виявити ознаки дезорганізації безпекозабезпечувальної діяльності підприємства?
14. Що собою становить патологія системи економічної безпеки підприємства?
15. Якими є основні патології системи економічної безпеки підприємства?
16. У чому полягають основні причини виникнення патології системи економічної безпеки підприємства?
17. Якими є головні наслідки патології системи економічної безпеки підприємства?
18. Якими є загальні напрями усунення патології системи економічної безпеки підприємства?

Використана література

Івченко Є. А. Дослідження патологій в системі економічної безпеки підприємства як результату трансформацій // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2017. № 10 (240). С. 43-48.

Івченко Є. А. Трансформації системи економічної безпеки підприємства : монографія. Сєверодонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. 420 с.

Комаров С. В., Кордон С. И. Организационная патология с точки зрения социолога, менеджера и консультанта по управлению // Социологические исследования. 2000. № 1. С. 44-50.

Пригожин А. И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление / А. И. Пригожин. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 402 с.

Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. — М.: МЦФЭР, 2003. — 412 с.

Кавун С. В. Економічна безпека підприємства: інформаційний аспект: монографія. Харків : ТОВ «Щедра садиба плюс», 2014. 312 с.

Козаченко Г. В. Організація та дезорганізація діяльності підприємства: взаємозумовленість та взаємозв'язок // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 58-63.

Козаченко Г. В., Вахлакова В. В. Дезорганізація безпекозабезпечувальної діяльності підприємства: ознаки та причини // Економіка: реалії часу: ел. видання. 2017. № 3(31). С. 27-34. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No3/27.pdf>

Козаченко Г. В. Ознаки патології в управлінні підприємством // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 4. С. 30-34.

Козаченко Г. В. Патологія управління підприємством // Управління розвитком. Зб. наук праць Харківського національного університету. 2008. № 17. С. 80-82.

Короткий курс лекцій з дисципліни «Управлінське консультування» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент». Дніпровський державний технічний університет. URL: <http://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-mzs77.pdf>

Красовский Ю. Управленческие отношения в организации: патологии управленческих позиций // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 10. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/upravlencheskie-otnosheniya-v-organizacii-patologii-upravlencheskih-pozicij>

Москаль Н. В. Аудит системи економічної безпеки підприємства // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: зб. наук. праць. 2017. № 862. С. 187-191.

Плешакова Е. Ю. Патологии менеджмента современных организаций // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2016. № 6 (99). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/patologii-menedzhmenta-sovremennyh-organizatsiy>

Пригожин А. И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 402 с.

Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 408 с.

Цветков А. Н. Плешакова Е. Ю. Анализ патологий менеджмента на стадиях жизненного цикла организации // Учет. Анализ. Аудит. 2015. № 5. С. 27-37.

Цветков А. Н. Оценка патологичности менеджмента // Вестник ИНЖЭКОН. Сер.: Экономика. 2013. № 1(60). С. 95-101.

Checkland P. Soft systems methodology in action / P. Checkland, J. Scholes // Chichester, GB: John Wiley & Sons, 1990.

Staniszki J. Patologie struktur organizacyjnych. Wroclaw: Ossolineum, 1972.

Рекомендована література

Івченко Є. А. Трансформації системи економічної безпеки підприємства : монографія. Северодонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. 420 с.

Козаченко Г. В. Організація та дезорганізація діяльності підприємства: взаємозумовленість та взаємозв'язок // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 58-63.

Козаченко Г. В., Вахлакова В. В. Дезорганізація безпекозабезпечувальної діяльності підприємства: ознаки та причини // Економіка: реалії часу: ел. видання. 2017. № 3(31). С. 27-34. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No3/27.pdf>

Пригожин А. И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 402 с.

Тема 20

Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності підприємства

- 20.1. Сутність економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства
- 20.2. Безпекоорієнтоване управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства
- 20.3. Забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Ключові терміни та поняття: управління підприємством, економічна безпека, зовнішньоекономічна діяльність, безпекоорієнтоване управління, безпекоорієнтований підхід, механізм, фреймова модель.

За результатами вивчення розділу студент має:

- ЗНАТИ** ▶ Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства
- ▶ Основні види зовнішньоекономічної діяльності підприємства, дозволені законодавством України
 - ▶ Причини підвищеної ризикованості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств
 - ▶ Зміст безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та причини його актуалізації на вітчизняних підприємствах
 - ▶ Критерії і складові безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства
 - ▶ Призначення, характеристики, структуру та режими функціонування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства
 - ▶ Інструментарій забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності
- ВМІТИ** ▶ Застосовувати критерії безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства
- ▶ Організувати функціонування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства
 - ▶ Використовувати інструментарій забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності

20.1. Сутність економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Запорукою ефективного розвитку вітчизняних підприємств є виробництво та реалізація якісної продукції не лише на внутрішніх, а й на зовнішніх ринках. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є важливою складовою їхньої діяльності та важливою умовою їхнього розвитку.

Зовнішньоекономічна діяльність вітчизняних підприємств є багатокomпонентною і доволі ризикованою за своєю природою.

Багатокomпонентність зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств зумовлена значною варіацією вибору альтернативних рішень, пов'язаних з:

- внутрішнім та зовнішнім середовищем;
- вибором певного ринку або ринків, на яких підприємство здійснює свою діяльність.

Ризикованість зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств зумовлена:

- непередбачуваністю реальної реакції контрагентів;
- наявністю додаткових загроз, які пов'язані з впливом державних структур інших країн;
- адміністративними, митними та іншими бар'єрами між різними країнами.

І хоча контрактні відносини визначають права і обов'язки сторін, на практиці (спонтанно або свідомо) виникають непередбачувані нестандартні ситуації, які можуть нівелювати всі додаткові переваги від здійснення зовнішньоекономічної діяльності для конкретного підприємства.

Звичайно, що у такій ситуації для економічної безпеки суб'єктів ЗЕД на зовнішніх ринках виникають різноманітні загрози, які необхідно нівелювати. У більшості випадків кожному окремому підприємству доводиться адаптуватися до наявних умов здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Проте деякі її аспекти залежать від якості менеджменту на підприємстві — від тих рішень, що ухвалюються. Це актуально і для економічної безпеки у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Останні тенденції в економіці України та суттєва переорієнтація вітчизняних підприємств у зовнішньоекономічній діяльності надзвичайно актуалізували проблему забезпечення її економічної безпеки.

Підписана Угода про асоціацію між Україною та ЄС не лише сприяє вільному руху капіталів та суттєвому поштовху розвитку вітчизняної економіки, а й є джерелом низки загроз, реакція на які є першочерговим завданням для керівництва вітчизняних промислових підприємств:

- вітчизняним підприємствам необхідно шукати шляхи виходу на нові ринки збуту або закріпитися вже на завойованих ринках, адже конкурентна боротьба буде лише загострюватися. А при здійсненні вибору країни цільового ринку слід враховувати не лише привабливість ринку, ринкових сегментів, особливості входу на ринок, наявні бар'єри, а й індивідуальні особливості вітчизняного підприємства;

- певні відмінності технічних норм і стандартів вітчизняних підприємств та підприємств країн ЄС ускладнюють транскордонну торгівлю і потребують узгодження українських та європейських стандартів, а, отже, можуть зумовити не лише часткове технічне переоснащення, а й пошук нових підходів до управління підприємством (зазначені норми і стандарти стосуються майже усіх сфер діяльності підприємства).

Таким чином, процеси, що відбуваються в економіці України, суттєво позначаються на особливостях господарської діяльності та специфіці управління вітчизняними підприємствами, а також на підходах і способах забезпечення їхньої економічної безпеки. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність врахування не лише специфіки діяльності суб'єкта господарювання та економіки власної країни, а й необхідність передбачення наслідків виходу на зовнішні ринки збуту.

З одного боку, це ускладнює діяльність вітчизняних підприємств та забезпечення економічної безпеки їхньої діяльності, а, з іншого, є значним поштовхом до збільшення прибутковості підприємств та зростання їхньої ринкової вартості.

Згідно із Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» **зовнішньоекономічна діяльність** — це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами.

Зовнішньоекономічна діяльність є складовою діяльності підприємства, яка характеризується вищою ймовірністю виникнення різноманітних загроз порівняно з діяльністю на внутрішньому ринку.

Види зовнішньоекономічної діяльності, які здійснюються в Україні суб'єкти цієї діяльності, надано у Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (рис. 20.1).

Враховуючи доволі розгалужену класифікацію видів зовнішньоекономічної діяльності, можна спрогнозувати відповідну кількість загроз при її здійсненні. Тому у сучасних умовах господарювання перед вітчизняними підприємствами гостро стоїть проблема забезпечення економічної безпеки в цілому і зовнішньоекономічної діяльності зокрема.

Розуміння сутності економічної безпеки і специфіки зовнішньоекономічної діяльності дозволяє розглядати економічну безпеку

зовнішньоекономічної діяльності (рис. 20.2) як одну з умов стабільної діяльності підприємства на зовнішньому і внутрішньому ринках.

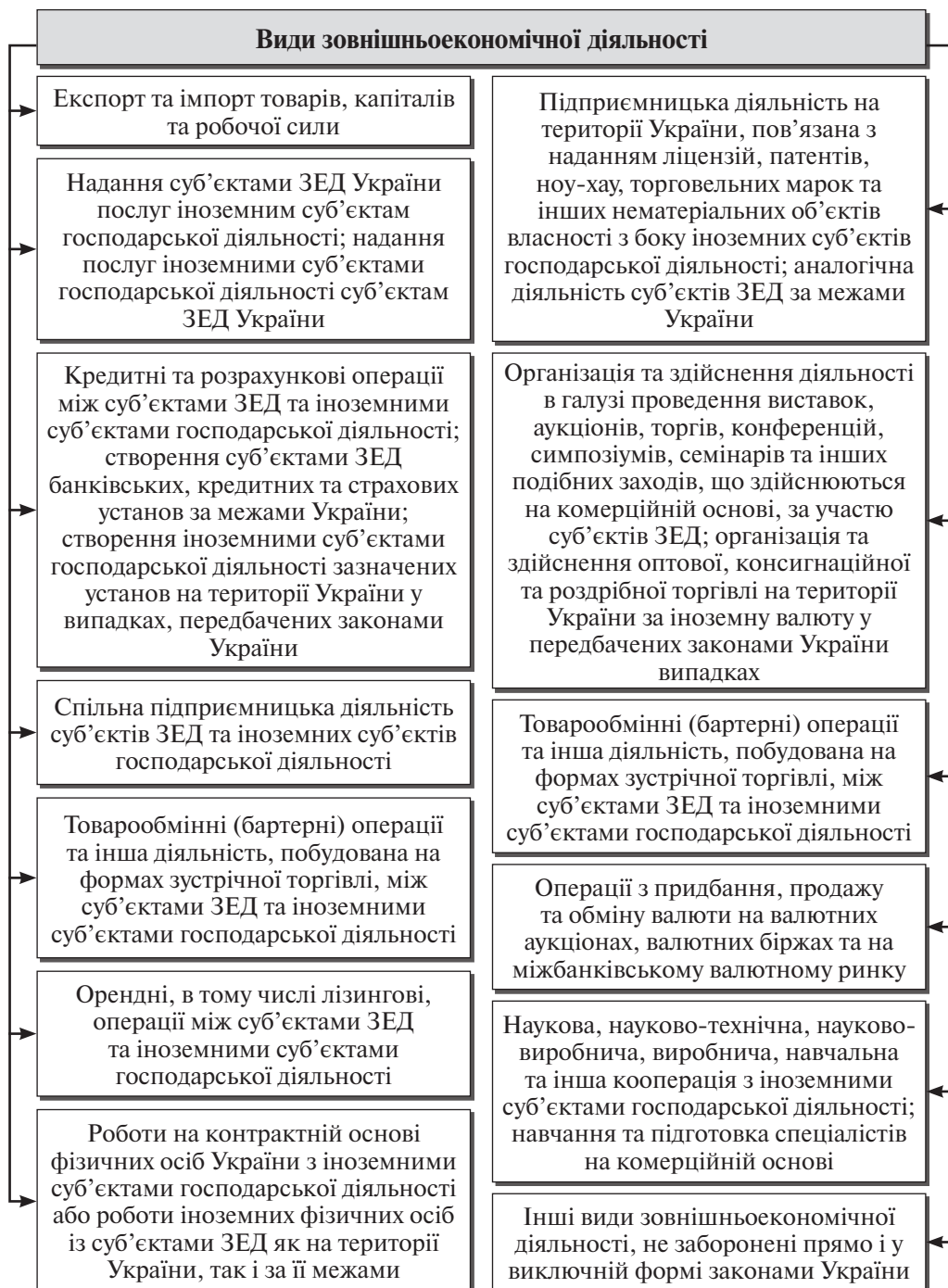


Рисунок 20.1 — Види зовнішньоекономічної діяльності

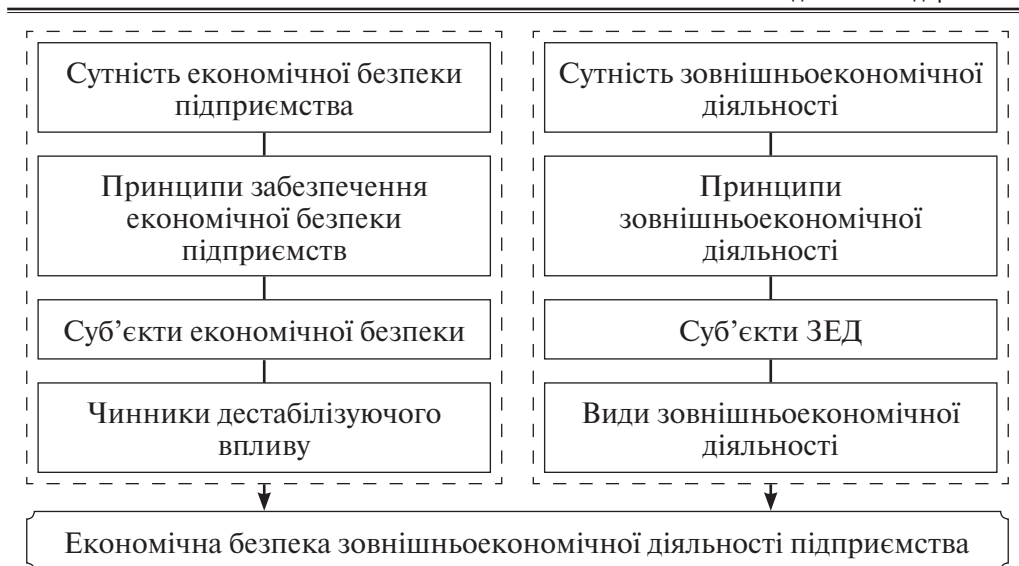


Рисунок 20.2 — Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Важливість такої умови зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств як економічна безпека посилюється під впливом низки чинників, який є дестабілізуючим:

- ведення на Сході України фактично військових дій є одним з головних дестабілізуючих чинників (особливо для промислових підприємств). Через військові дії та фактичну окупацію частини територій Луганської та Донецької областей зруйновано значну частину підприємств та промислової інфраструктури східних областей України. Деякі підприємства цього регіону були монополістами у виробництві певних видів продукції, аналогів якої немає в країні і країнах-сусідах. Це призводить до понаднормових витрат вітчизняних промислових підприємств різних галузей або взагалі до відмови від виробництва деяких видів продукції. Промислові підприємства Донбасу вели активну зовнішньоекономічну діяльність, активно співпрацювали з іноземними інвесторами. У наш час іноземні партнери надзвичайно обережно ставляться до можливості розвитку бізнесу в Україні та інвестування у розвиток промислового сектора, зокрема у регіонах, що граничать з РФ. Деякі іноземні підприємства втратили свої активи, і тому операції з українськими контрагентами вони вважають надмірно ризиковими;

- непрозора політика НБУ (у тому числі при забезпеченні стабільності національної грошової одиниці). Через це інвестори втрачають — за рахунок девальвації гривні і негативних курсових різниць при оцінюванні інвестованого капіталу. Це є вкрай негативним явищем, особливо

для пошуку нових партнерів вітчизняними суб'єктами ЗЕД. Крім того, обов'язковий продаж вітчизняними підприємствами іноземної валюти, отриманої від зовнішньоекономічних операцій, призвів до зростання тінізації бізнесу і зменшення рівня економічної безпеки вітчизняних суб'єктів ЗЕД (зокрема її фінансової складової);

- постійні трансформаційні процеси у фіскальній сфері (наявність суперечностей у нормативних документах та розподілі основних функцій між виконавцями на місцях). Неузгодженість взаємодії елементів вітчизняного інституціонального середовища найбільш гостро виявляється у фіскальній сфері, де нормативно задекларована дерегуляція бізнесу перетворюється у фактичне посилення фіскального впливу на суб'єктів господарської діяльності (у тому числі і суб'єктів ЗЕД), що провокує конфлікти як між фіскальними органами і бізнесом, так і у середині самої фіскальної системи;

- нестабільність у забезпеченні ресурсами суб'єктів господарювання різних рівнів. Значні проблеми в енергетичній сфері, виведення з вітчизняного ринку активів фінансових компаній, відсутність на ринку вітчизняної сировини і матеріалів призводить до невчасного і неякісного виконання замовлень вітчизняними промисловими підприємствами і неможливості дотримання визначеної з партнерами цінової політики. Це зменшує надійність вітчизняних підприємств в очах іноземних партнерів стабільно та своєчасно виконувати свої зобов'язання, особливо під час виконання довгострокових контрактів;

- недовіра іноземних партнерів до вітчизняного інституціонального поля та бізнес-середовища. Більшість вітчизняних підприємств-суб'єктів ЗЕД іноземні партнери почали вважати потенційно небезпечними. Це призводить до ускладнення активізації зовнішньоекономічної діяльності (особливо за відсутності ефективних реформ в економіці). І якщо недовіра іноземних партнерів до вітчизняного інституціонального поля та бізнес-середовища на виконання поточних контрактів купівлі-продажу впливає порівняно незначно, то вже для довгострокових контрактів у сфері будівництва, важкого машинобудування, операцій з довгострокового інвестування у реальний сектор або у вигляді фінансових інвестицій стає суттєвою перешкодою.

Через наявні негативні реакції іноземних бізнес-партнерів більшість вітчизняних підприємств вимушені вносити зміни у зовнішньоекономічну діяльність, зокрема:

- згорнути діяльності на «ризикованих» територіях (наближених до території проведення ООС);

- намагання залишити валютну виручку на рахунках дочірніх або асоційованих підприємств за кордоном, у тому числі шляхом використання трансфертного ціноутворення;

- переводити зовнішньоекономічну діяльність до «тіні»;
 - переносити виробництва до місць із стабільним ресурсним забезпеченням і стабільним інституціональним середовищем;
 - мінімізувати операції із суб'єктами вітчизняного фінансового сектора.
- Зазначені особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств тісно взаємопов'язані, що показано на рис. 20.3.



Рисунок 20.3 — Склад чинників макrorівня, які негативно впливають на активність зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств

Показані на рис. 20.3 чинники дестабілізуючого впливу на зовнішньоекономічну діяльність вітчизняних підприємств зумовлюють:

- використання у безпекозабезпечувальній діяльності специфічних методів, прийомів та засобів забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності;
- пошук нових інструментів та підходів, що здатні у стислі терміни і з ефективним використанням ресурсів забезпечити дієвість захисних механізмів у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Місце безпеки зовнішньоекономічної діяльності у системі економічної безпеки макро- та мікрорівнів показано на рис. 20.4.

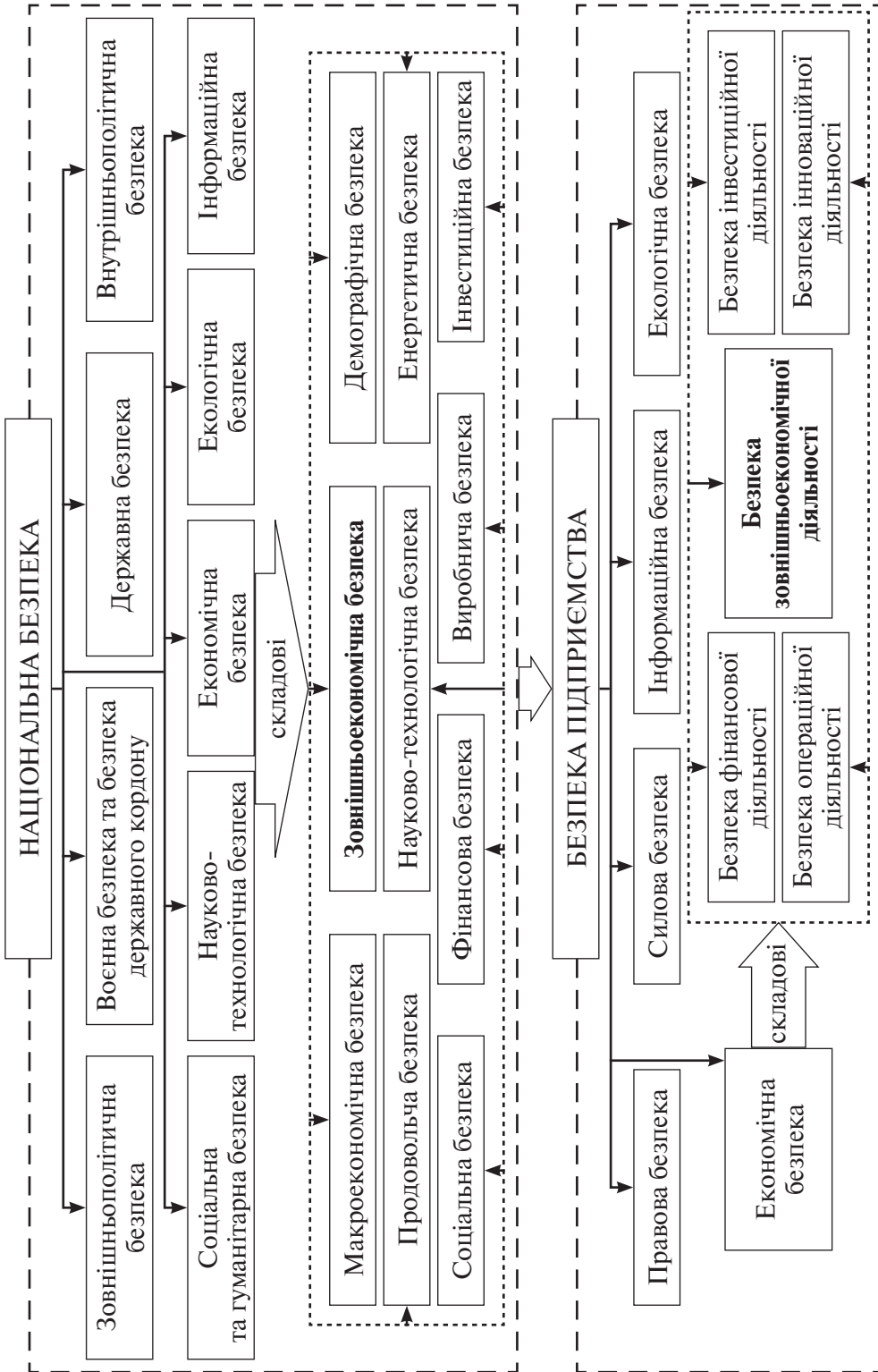


Рисунок 20.4 — Місце безпеки зовнішньоекономічної діяльності у системі безпеки макро- та мікрорівнів

У системі національної безпеки економічна безпека посідає вагомe місце, а зовнішньоекономічна безпека є важливим елементом захисту національної економіки та національних інтересів вітчизняних товаровиробників у цілому.

Отже, економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності підприємства є складовою його економічної безпеки, що забезпечує мінімізацію дестабілізуючого впливу чинників різної природи та походження при виході підприємства на зовнішні ринки і організації процесу взаємодії з іноземними контрагентами.

20.2. Безпекоорієнтоване управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Присутність продукції підприємства на зовнішніх ринках є дуже важливою для підприємств будь-якої країни. Зовнішньоекономічна діяльність має велике значення для вітчизняних підприємств. Важливість зовнішньоекономічної діяльності для вітчизняних підприємств зумовило її визнання об'єктом управління.

У практиці управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств використовуються різноманітні підходи до управління (табл. 20.1).

Зовнішньоекономічна діяльність має не лише позитивні наслідки для підприємства, що її здійснює. На зовнішніх ринках для діяльності підприємства виникають додаткові загрози, реалізація яких може не лише спричинити негативні наслідки для зовнішньоекономічної діяльності, а й для діяльності підприємства загалом.

Як показує практика зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств, в межах наявних та різною мірою поширених підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства вирішити завдання забезпечення економічної безпеки і підприємства загалом, і його зовнішньоекономічної діяльності достатньо складно.

Саме тому останніми роками актуалізувалася потреба у такому управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, яке не лише орієнтує підприємство на отримання прибутку, а й забезпечує економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності.

Важливість зовнішньоекономічної діяльності для вітчизняних підприємств та потреба у забезпеченні її економічної безпеки зумовлюють актуальність переходу на безпекоорієнтоване управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Таблиця 20.1 — Основні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Підхід	Характеристика підходу
Системний	Представлення зовнішньоекономічної діяльності підприємства як єдиної цілісної системи, що є складовою системи «підприємство»
Ситуаційний	Прийняття рішень щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства відповідно до ситуацій, що склалися в діяльності підприємства, в економіці країни, на міжнародному ринку або ринку зарубіжної країни
Процесний	Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів
Функціональний	Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розглядається як сукупність функціональних складових (імпорт, експорт, митні операції та ін.), кожна з яких однаково важлива для позитивного результату зовнішньоекономічної діяльності
Проектний	Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розглядається як сукупність послідовно або паралельно виконуваних проектів, які створюються за видом продукції, за бізнес-партнерами та ін.
Маркетинговий	Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розглядається з маркетингових позицій і орієнтовано на задоволення запитів зарубіжних бізнес-партнерів
Відтворювальний	Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства орієнтовано на постійне оновлення виробництва товару для задоволення потреб ринку з меншими витратами
Безпекоорієнтований	Спрямований на досягнення бажаного стану безпеки та ефективної (прибуткової) діяльності підприємства за наявності негативного впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, що забезпечується прийняттям управлінських рішень суб'єктами управління різних рівнів

Безпекоорієнтоване управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є новим видом управління, виникнення якого зумовлене появою і значними наслідками для зовнішньоекономічної діяльності підприємства численних загроз і, відповідно, зростанням значення такої умови її здійснення як економічна безпека.

Безпекоорієнтоване управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства передбачає:

- оцінювання дій економічної політики на зовнішніх ринках підприємства через призму їхнього впливу на економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Такі дії мають розглядатися з позицій захисного підходу: чи не створюють вони загроз зовнішньоекономічній діяльності підприємства, чи навпаки, дозволяють уникнути таких загроз або нівелювати їхню реалізацію;

- прийняття управлінських рішень, що стосуються зовнішньоекономічної діяльності підприємства, за критерієм зміни (зміцнення або погіршення) її економічної безпеки;

- безперервний моніторинг загроз зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Критеріями, за якими здійснюється безпекоорієнтоване управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, є:

- забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності;

- забезпечення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності.

Критерій економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності реалізується за рахунок вибору зовнішніх ринків і контрагентів підприємства, а критерій її прибутковості — за рахунок виходу на зовнішні ринки.

Надання переваги одному з критеріїв може призвести до втрати багатьох можливостей підприємства у зовнішньоекономічній діяльності і варіантів його розвитку. Тому у зовнішньоекономічній діяльності підприємства необхідно балансувати забезпечення економічної безпеки та прибутковості.

Основні елементи безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства надано на рис. 20.5.

Характеристику складових безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства надано у табл. 20.2.

Об'єктами безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є економічна безпека і зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Суб'єктами безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є його керівництво, працівники відділу ЗЕД та структурного підрозділу з економічної безпеки.

Суб'єкти безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства впливають на процес ухвалення рішень, що стосуються економічної безпеки підприємства та його зовнішньоекономічної діяльності.

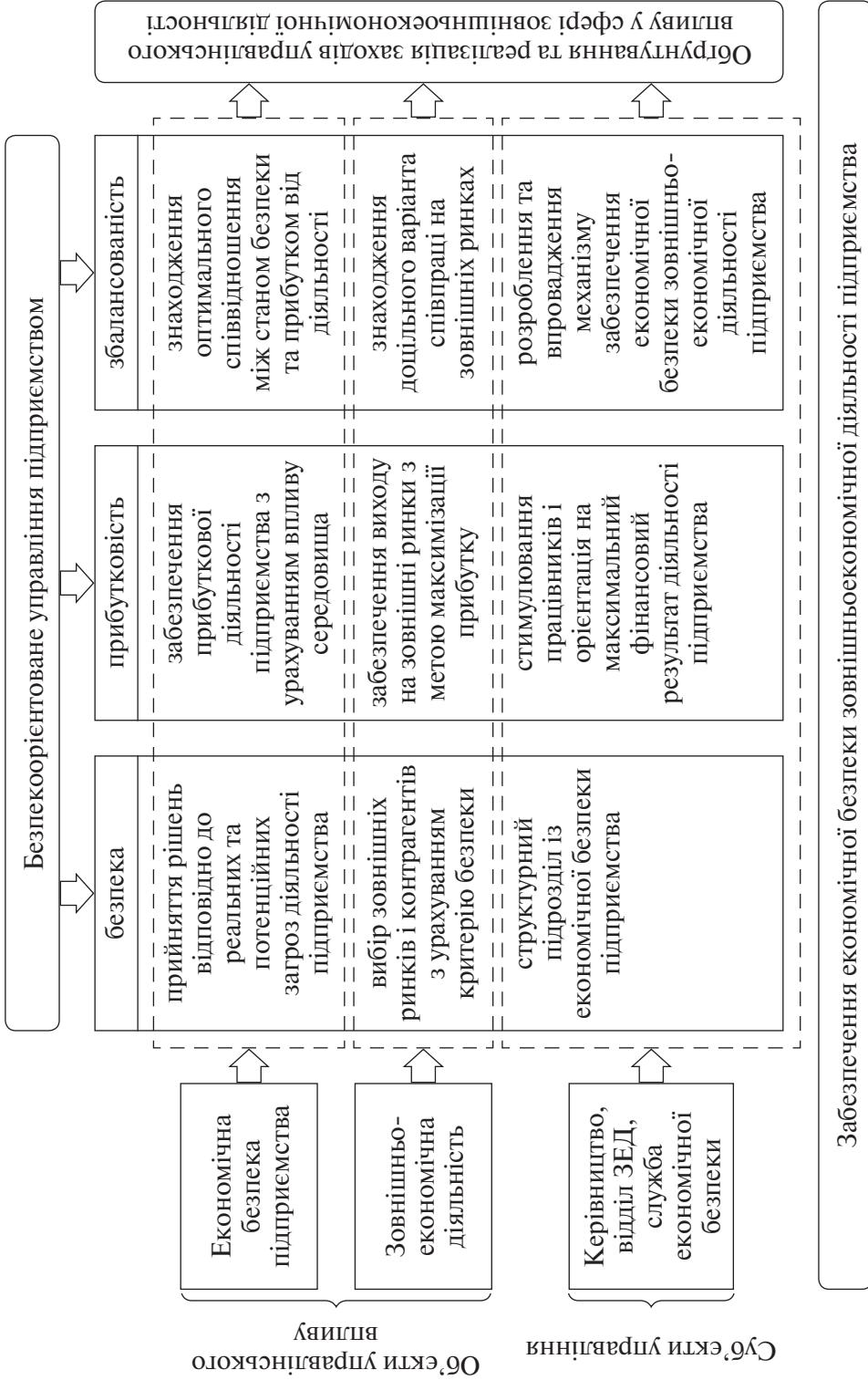


Рисунок 20.5 — Основні елементи безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Таблиця 20.2 — Складові безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Складова	Характеристика складової
Сутність управління	Орієнтація на одночасне забезпечення економічної безпеки та прибутковості зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що забезпечується прийняттям управлінських рішень суб'єктами управління за критеріями безпеки та прибутковості
Об'єкт	Зовнішньоекономічна діяльність та економічна безпека підприємства
Предмет	Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності підприємства
Принципи	Економічна доцільність управлінських рішень, збалансованість за критеріями безпеки та прибутковості та інші загальноновизнані принципи
Орієнтація	Розширення стратегічних перспектив розвитку підприємства за рахунок виходу на зовнішні ринки з дотриманням критеріїв безпеки та прибутковості зовнішньоекономічної діяльності
Завдання	Дослідження концептів економічної безпеки, аналіз середовища діяльності підприємств-суб'єктів ЗЕД, оцінювання зовнішніх ринків з позиції захисного підходу, вибір потенційних контрагентів на зовнішніх ринках, ідентифікація загроз у сфері ЗЕД, формування механізму забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства
Механізм реалізації	Формування механізму забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності та його імплементація до загальної системи управління підприємством
Структура	Ідентифікація елементів підходу, оцінювання зовнішніх ринків з позиції захисного підходу, обґрунтування вибору потенційних контрагентів, сценарний аналіз загроз, що притаманні зовнішньоекономічній діяльності, формування механізму забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства
Особливості	Забезпечення збалансованості безпеки та прибутковості у зовнішньоекономічній діяльності підприємства
Результат	Забезпечення прийняттого рівня економічної безпеки та прибутковості зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Від якості взаємодії суб'єктів безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та налагодженості інформаційних потоків між ними залежить дієвість захисних механізмів її економічної безпеки. Їхня дієвість проявляється у своєчасності:

- виявлення загроз зовнішньоекономічній діяльності підприємства;

- встановлення етапу розвитку загроз зовнішньоекономічній діяльності підприємства;
- оцінювання ймовірності реалізації загроз зовнішньоекономічній діяльності підприємства;
- розроблення та реалізації заходів захисту від загроз або подолання наслідків їхньої реалізації.

Безпекоорієнтоване управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства орієнтоване на розширення стратегічних перспектив розвитку підприємства за рахунок виходу на зовнішні ринки з дотриманням критеріїв економічної безпеки та прибутковості зовнішньоекономічної діяльності.

Саме безпекоорієнтоване управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств дозволяє забезпечити безпечні умови її здійснення (настільки, наскільки це залежить від підприємства).

20.3. Забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Для забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідні конкретні дії органів управління підприємством. Для цього необхідно чітко визначити дієвий елемент в системі управління підприємством, який за результатами оцінювання економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства здійснюватиме заходи щодо її зміцнення. Таким дієвим елементом є *механізм економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства*. Такий механізм є інструментом безпекозабезпечувальної діяльності підприємства, який переважною мірою використовується у діяльності і структурного підрозділу підприємства із зовнішньоекономічної діяльності, і частково — у діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки.

Механізм економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства *має дуальний характер* (показано на рис. 20.6):

- з одного боку, механізм є інструментом виконання завдань щодо забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності;
- з іншого боку, механізм є способом об'єктивізації принципів безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю.

За своєю природою механізм економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства є інформаційним.

Інформаційна природа механізму означає, що його основою є рух інформації, а результатом дії — управлінське рішення та його реалізація.



Рисунок 20.6 — Дуальний характер механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

За характером дії механізм є діяльнісним та антропним, оскільки завдяки його дії зовнішньоекономічна безпека підприємства здійснюється у відносно безпечних умовах, що зберігаються впродовж певного часу. Антропний характер механізму передбачає, що основою його дії є конкретні дії посадових осіб підприємства, які згодом визначають результат функціонування механізму.

Для представлення механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно:

- описати механізм;
- імплементувати механізм до системи управління ЗЕД підприємства;
- показати, яким чином механізм діє (рис. 20.7).

Для вирішення кожного з цих завдань існують свої інструменти, надані у табл. 20.3. Ці інструменти необхідні тому, що:

- механізм економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства, за суттю, є абстрактним уявленням про дії, які необхідно виконати у певній послідовності у зовнішньоекономічній діяльності підприємства для забезпечення її економічної безпеки. Тобто механізм є способом упорядкування таких дій;

• механізм економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства не є універсальним, тобто не можна сформулювати механізм, придатний для всіх підприємств-суб'єктів ЗЕД. Саме тому і окреслені завдання щодо формування механізму, які з використанням інструментів, наданих у табл. 20.3, можна вирішити для конкретного підприємства з урахуванням особливостей ведення ним зовнішньоекономічної діяльності.

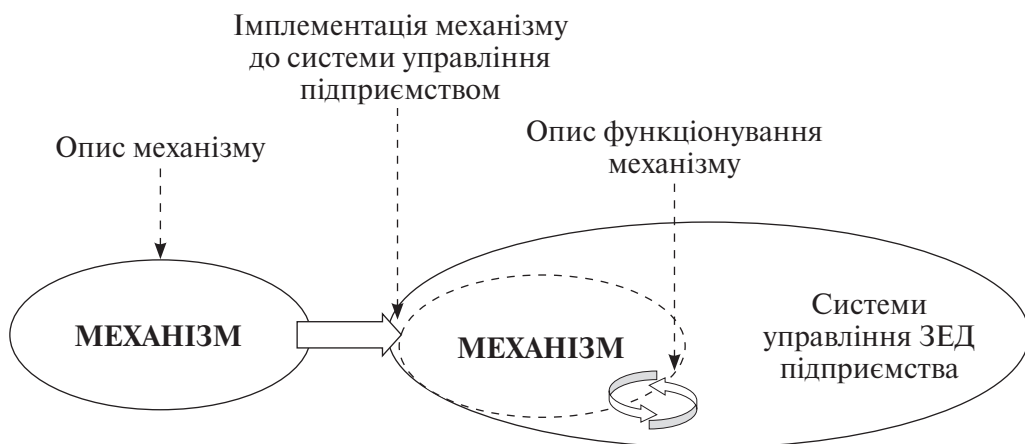


Рисунок 20.7 — Представлення механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Таблиця 20.3 — Інструменти вирішення завдань щодо формування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Завдання	Результат	Характер результату за часом	Інструмент(и)
Опис механізму	Структура механізму з узгодженими елементами	Статичний	Фреймова модель
Імплементация механізму до системи ЗЕД управління підприємством	Встановлення місця механізму у системі управління ЗЕД підприємством	Дискретний	Адаптовані моделі управління змінами, АІТЛ-діаграми
Опис функціонування механізму	Послідовність дій, що у сукупності складають функціонування механізму	Динамічний безперервний	Біхевіористична модель

Механізм економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства можна описати з використанням різноманітних інструментів, але найдоцільнішим з них є фреймова модель.

Термін «фрейм» з'явився в науковій праці видатного американського представника необихевіоризму Е. Толмена «Когнітивні карти у щурів і людини» (1948) (необихевіоризм — напрям американської психології, в якому пояснюється поведінка людей), а фреймове моделювання розроблено М. Мінським у 80-х роках ХХ ст.

Фрейм (від англ. «frame» — каркас, рамка) — це модель абстрактного образу або уявлення про щось, опис явища, ситуації, події тощо.

Фрейми часто використовуються для представлення знань у штучному інтелекті, в експертних системах тощо. Значне поширення фреймів привело до виникнення різних класів фреймів, які різняться за призначенням, складністю та структурою:

- фрейми-ситуації;
- фрейми-структури;
- фрейми-ролі;
- фрейми-сценарії.

Фреймові моделі є інструментом, який дозволяє операціоналізувати знання когнітивної науки.

Операціоналізація знань — це перехід від одного типу знань до іншого, тобто від теоретичних знань до інструментів, які розробляються на підставі цих знань і для їхнього використання.

Когнітивна наука зародилася у США в другій половині ХХ століття, коли з накопиченням обсягу інформації у всіх сферах суспільного життя (а не лише в економіці) виникла і надзвичайно актуалізувалася проблема швидкого та якісного оброблення інформаційних масивів.

Фрейм складається зі слотів. Комбінація слотів та їхній зв'язок визначають структуру фрейму, а зміст слотів відображає зміст конкретного фрейму.

Кількість слотів у фреймі є довільною, а структура фрейму як співвідношення слотів не є жорсткою: у процесі створення, наповнення та використання фреймів можна за необхідності додавати нові слоти, вилучати пусті слоти без втрати змісту фрейму.

Спочатку фреймові моделі були призначені для сфери інформаційних технологій, а згодом знайшли використання і в економіці.

Використання фреймової моделі для опису механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства зумовлено таким:

- фреймова модель механізму є дуже гнучкою за критерієм відображення реальності, завдяки чому модель може описувати як еталонний (ідеальний) стан механізму (є корисним для розроблення механізму, адже

у такому випадку модель відповідає на запитання «як має бути?»), так і реально існуючий механізм (є корисним для аналізу наявного механізму, який проводиться для його удосконалення);

- фреймовій моделі механізму притаманна висока адаптованість до зміни слотів: нові елементи механізму вносяться до фреймової моделі механізму простим додаванням нових слотів. Ця властивість фреймової моделі є дуже важливою, адже механізм не залишається незмінним, він постійно змінюється (ускладнюється або, навпаки, спрощується), оскільки з високою ймовірністю може змінитися характер та масштаб зовнішньоекономічної діяльності підприємства, умови її здійснення (наприклад, через прийняття певних рішень органами державної влади);

- фреймову модель механізму можна представити з використанням різних засобів візуалізації: у вигляді когнітивних карт, в аналітичній формі (у вигляді лінійного комбінування слотів). *Когнітивна карта* — це графічне відображення процедур збору, оброблення та збереження інформації. Візуалізація фрейму робить його зручним для сприйняття завдяки наочності представлення, а також для оброблення у базах даних про економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності підприємства завдяки структурованості представлення інформації.

Характеристики фреймової моделі механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства надано у табл. 20.4.

Таблиця 20.4 — Опис фреймової моделі механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Характеристика моделі	Зміст характеристики моделі
Призначення	Структурне представлення механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства
Відображення реальності	Дескриптивна (надає опис) / прескриптивна (показує, як потрібно)
Врахування часу	Статична
Вид представлення	Графічний та аналітичний
Міра структуризації	Середня
Адитивність	Висока
Незалежність елементів об'єкта моделювання	Висока
Вимоги до кваліфікації користувача під час побудови	Висока
Вимоги до кваліфікації користувача під час використання	Низька

Фрейм механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства, сформований з використанням характеристик фреймової моделі (табл. 20.4), надано на рис. 20.8.

Слоти фреймової моделі на рис. 20.8 представлено у вигляді питань та відповідей на них. Така форма надання слотів дозволяє зрозуміти зміст механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства.



Рисунок 20.8 — Фреймова модель механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Щодо слотів фреймової моделі механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства слід надати такі пояснення.

Механізм створюється та функціонує з певною метою, формулювання якої суттєвим чином визначає його зміст (тобто відповіді на запитання на рис. 20.8). Здавалося б, призначення механізму є зрозумілим — забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Але таке формулювання мети створення та функціонування механізму має загальний характер, і тому призначення механізму необхідно уточнювати залежно від умов, в яких здійснюється зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Варіанти призначення механізму економічної безпеки зовнішньо-економічної діяльності підприємства, які доречні за різних умов її здійснення, надано в табл. 20.5. Зміна умов здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства і, відповідно, уточнення призначення механізму зумовлюють необхідність внесення змін до механізму у вигляді зміни (значної або ні) відповідей на питання фреймової моделі механізму.

Таблиця 20.5 — Варіанти призначення механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Умови здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства	Призначення механізму	Ключовий аспект дії механізму
Вкрай мінливі умови у зовнішньому середовищі, яке є нестабільним	Максимально швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі, які можуть породжувати загрози для ЗЕД підприємства, нівелювання таких загроз, намагання уникнути їх	Швидкість
Стабільне зовнішнє середовище, відсутність явних загроз, налагодженість всіх внутрішніх процесів у ЗЕД підприємства	Своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, на процеси та явища, що можуть за певних умов становити загрозу ЗЕД підприємства	Підтримання поточного стану економічної безпеки ЗЕД
Нааявність у ЗЕД підприємства умов, за яких численні процеси та явища у зовнішньому середовищі становлять потенційні та реальні загрози ЗЕД підприємства	Своєчасне реагування на реальні загрози, визначення ймовірності їхньої реалізації та перетворення потенційних загроз на реальні, визначення наслідків реалізації реальних загроз та ресурсів, необхідних для їхнього подолання	Увага до розвитку реальних загроз ЗЕД підприємства
Стабільне зовнішнє середовище, що супроводжується активізацією внутрішніх негативних явищ та процесів, що заважають ЗЕД	Своєчасне реагування на внутрішні загрози ЗЕД підприємства з використанням організаційних та економічних способів	Ліквідація «вузьких місць» у ЗЕД підприємства
Дестабілізація зовнішнього та внутрішнього середовища, перспектива припинення ЗЕД підприємства	Формування контрзаходів, ухвалення і швидка реалізація неординарних управлінських рішень	Реалізація контрзаходів і фіксація досягнутих результатів у ЗЕД

Механізм економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства має чітке спрямування. Його дія спрямована на забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства, яке базується на своєчасному реагуванні на загрози ЗЕД.

Механізм економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства діє в такий спосіб:

- до механізму надходить інформація про реальні та потенційні загрози зовнішньоекономічній діяльності підприємства, ймовірність реалізації потенційних загроз;
- отримана інформація трансформується у конкретні управлінські заходи, дії та рішення для уникнення, нівелювання таких загроз або зменшення наслідків їхньої реалізації.

Спрямування механізму показано на рис. 20.9.



Рисунок 20.9 — Спрямування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Спрямування механізму визначає фокус управлінської уваги при його функціонуванні — сигнали про загрози зовнішнього та внутрішнього середовища. Такі сигнали свідчать про виникнення та актуалізацію загроз зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Сигнали про реалізацію реальних загроз зовнішньоекономічній діяльності підприємства свідчать, що повз управлінської уваги чомусь пройшли сигнали про виникнення та актуалізацію загроз.

Самі по собі сигнали про виникнення та актуалізацію загроз зовнішньоекономічній діяльності підприємства є інформацією, яка поступає до механізму. Але таку інформацію необхідно правильно інтерпретувати. Інтерпретація сигналів про виникнення та актуалізацію загроз зовнішньоекономічній діяльності підприємства передбачає:

- аналіз подій та процесів у зовнішньому та внутрішньому середовищі здійснення ЗЕД підприємства, які за наявності певних умов перетворилися на загрози такої діяльності;
- аналіз умов здійснення ЗЕД підприємства, за яких події та процеси у зовнішньому та внутрішньому середовищі перетворилися на загрози;
- аналіз розвитку загрози, який має виявити етап, на якому перебуває розвиток загрози;
- аналіз характеру загрози (потенційна, реальна або така, що вже реалізується).

За результатами інтерпретації сигналів про виникнення та актуалізацію загроз зовнішньоекономічній діяльності підприємства у механізмі мають бути визначені заходи, спрямовані на:

- уникнення загрози (або сукупності загроз) ЗЕД підприємства;
- усунення загрози (або сукупності загроз) ЗЕД підприємства;
- пригальмовування реалізації загрози (або сукупності загроз) ЗЕД підприємства;
- приготування до реалізації загрози (або сукупності загроз) ЗЕД підприємства;
- подолання наслідків реалізації загрози (або сукупності загроз) ЗЕД підприємства.

Механізм економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства функціонує в різних режимах.

Режим функціонування механізму — це міра виконання завдань, регламентів, процедур та функціоналів, які мають бути вирішені та дотримані.

Чим більше завдань вирішується при функціонуванні механізму, чим більше регламентів та функціоналів мають бути виконані, тим більш інтенсивним є режим функціонування механізму.

Режим функціонування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства не повинен бути надмірно інтенсивним, оскільки повна реалізація всіх регламентів та процедур у більшості випадків призводить до невиправданих витрат часу, ресурсів та зусиль працівників підприємства.

Варіанти режиму функціонування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства надано у табл. 20.6.

Надані у табл. 20.6 режими функціонування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства немає сенсу порівнювати і, відповідно, стверджувати, що один режим ліпший за інший. Кожен з режимів функціонування механізму доцільний за певних умов здійснення ЗЕД підприємства: змінилися умови, є сенс (і навіть необхідність) змінити режим функціонування механізму.

Таблиця 20.6 — Режими функціонування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Опис режиму	Умови актуалізації режиму
1	2
Номінальний режим	
Завдання механізму задекларовані, але реально механізм не діє	Висока стабільність зовнішнього середовища, відсутність або незначність загроз ЗЕД підприємства. Ставлення до забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства як до «управлінської моди»
Моніторинговий режим	
З числа завдань механізму виконуються тільки ті, що пов'язані з виявленням загроз ЗЕД підприємства	Кількість загроз невелика. Існує значний часовий лаг між виникненням загрози та її актуалізацією. Негативні наслідки від реалізації загроз несуттєві
Стабільно-регламентний режим	
Завдання механізму задекларовано, моніторинг сигналів про загрози ЗЕД підприємства здійснюється відповідно до розроблених регламентів	Висока стабільність зовнішнього середовища, незначний характер загроз ЗЕД підприємства. Загальне визнання та сприйняття завдань забезпечення економічної безпеки підприємства як частини повсякденної роботи. Загальна імплементація механізму до системи управління підприємством (підсистема економічної безпеки)
Запитоорієнтований режим	
Завдання механізму виконуються лише за запитом посадових осіб підприємства, реактивно, у «ручному режимі»	Механізм чітко не структурований. Кількість загроз ЗЕД підприємства невелика. Незначні негативні наслідки через реалізацію загроз ЗЕД. Механізм слабо імплементований до системи управління підприємством (підсистема економічної безпеки)
Посилений режим	
Завдання механізму виконуються у повному обсязі з орієнтацією на «випередження» актуалізації та реалізації загроз ЗЕД підприємства	Висока агресивність зовнішнього середовища ЗЕД підприємства, наявність в ній умов, за яких події та явища у зовнішньому середовищі з високою ймовірністю перетворюються на загрози ЗЕД. Повна імплементація механізму до системи управління ЗЕД підприємства

1	2
Антикризовий режим	
З числа завдань механізму у першу чергу виконуються ті, що пов'язані з ліквідацією наслідків загроз ЗЕД, що реалізувалися або реалізуються	Необхідність швидкої реакції підприємства на реальні загрози ЗЕД підприємства
Самоорієнтований режим	
З числа завдань механізму виконуються лише ті, що пов'язані з його удосконаленням	Умови здійснення ЗЕД підприємства настільки сприятливі (відсутні реальні загрози, відсутні сигнали про потенційні загрози), що підприємство може дозволити собі витратити час та зусилля на удосконалення механізму.

Умовою вибору режиму функціонування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства є відповідність, адекватність вибраного режиму умовам здійснення ЗЕД підприємства, кількості та характеру загроз і масштабу наслідків при реалізації загроз.

Механізм економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства не є автоматичним, він функціонує за участю елемента дії, яким виступає *суб'єкт дії* — фахівці структурних підрозділів підприємства із зовнішньоекономічної діяльності та економічної безпеки. У фреймовій моделі механізму суб'єкт з'являється як відповідь на запитання «як функціонує» (механізм)?

Функціонування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства потребує витрачання *ресурсів певних видів*. У разі нестачі або відсутності ресурсів вирішення значної кількості завдань механізму неможливе або завдання механізму виконуватимуться частково.

Найбільш затребуваними видами ресурсів для функціонування механізму є такі:

- інтелектуальні ресурси, тобто фахівці, що володіють необхідними знаннями та прийомами їхнього застосування у практиці безпекозабезпечувальної діяльності, мають досвід роботи, необхідні навички і, що дуже важливо, мотивацію щодо їхнього застосування;
- інформація про стан зовнішнього та внутрішнього середовища здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, події та процеси, що за певних умов можуть перетворитися на загрози ЗЕД підприємства, розвиток загроз, ймовірність їхньої реалізації, можливості

підприємства протистояти реалізації загроз та долати наслідки їхньої реалізації;

- фінансові ресурси, які витрачаються, наприклад, на отримання необхідної інформації, консультації сторонніх фахівців з економічної безпеки ЗЕД підприємства та ін.

Недостатність ресурсів зазначених видів може послугувати причиною того, що якісний механізм економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства не буде функціонувати або буде функціонувати з перебоями, що негативно позначиться на забезпеченні економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Для функціонування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства його фахівці мають бути забезпечені необхідним управлінським інструментарієм. У механізмі дії, що складають процес його функціонування, виконуються з використанням процедур, методів та регламентів (табл. 20.7).

Таблиця 20.7 — Інструментарій механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Інструмент	Міра аналітичності	Міра варіабельності	Міра комбінування з іншими елементами
Процедура	Середня	Середня	Висока
Метод	Низька	Низька	Висока
Регламент	Висока	Низька	Низька

Процедура механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства поєднує декілька дій, виконання яких передбачено у функціонуванні механізму (аналіз, моніторинг, формування та ухвалення рішень та ін.). Процедура є найпростішим інструментом, який використовують фахівці підприємства, забезпечуючи функціонування механізму.

Процедури можуть бути:

- простими — складаються з невеликої кількості нескладних дій, можуть виконуватися одним фахівцем (відповідно до його посадової інструкції);

- ускладненими — складаються зі значної кількості складних дій, що потребує високої кваліфікації виконавців. Такі процедури можуть складатися з кількох підпроцедур.

Процедура має середню міру аналітичності, тобто аналітичні дії в ній, як правило, відсутні або вкрай незначні.

Метод механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства становить собою сукупність кількох процедур.

Регламент механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства є комплексним інструментом, що може поєднувати декілька процедур. При його використанні можуть застосовуватися кілька методів. Регламент як управлінський інструмент є самодостатнім.

Принципова різниця між процедурою та регламентом полягає в тому, що регламент є незмінним. Він конструюється при побудові механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства або його налаштуванні.

Критерієм результативності функціонування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства є індикатори економічної безпеки ЗЕД. Якщо фактичні значення показників незначно відрізняються від їхніх індикаторів, то з'являються підстави стверджувати про результативність функціонування механізму. При значних відхиленнях показників від їхніх індикаторів необхідно встановити причини відхилень, якими можуть бути такі:

- помилки та прорахунки у функціонуванні механізму, у тому числі через неякісну роботу фахівців підприємства, що призводить до неможливості забезпечити економічну безпеку ЗЕД підприємства за допомогою механізму;

- помилки та прорахунки у конструюванні механізму, які не виявлено під час його налаштування.

Кількість індикаторів економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить від її масштабу: чим більша кількість зовнішніх ринків, на яких представлено продукцію підприємства, тим складнішим буде перелік індикаторів.

Висновки та узагальнення

Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності підприємства є функціональною складовою його економічної безпеки.

Останні тенденції в економіці України та суттєва переорієнтація вітчизняних підприємств у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД) надзвичайно актуалізували проблему забезпечення її економічної безпеки.

Важливість зовнішньоекономічної діяльності для вітчизняних підприємств та потреба у забезпеченні її економічної безпеки зумовлюють актуальність переходу на безпекоорієнтоване управління зовнішньоекономічною діяльністю, яке є новим видом управління. Його виникнення зумовлено появою і значними наслідками для зовнішньоекономічної діяльності підприємства численних загроз і, відповідно, зростанням значення такої умови її здійснення як економічна безпека.

Безпекоорієнтоване управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства здійснюється за двома критеріями: забезпечення економічної безпеки та прибутковості зовнішньоекономічної діяльності.

Способом операціоналізації принципів та положень безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є механізм економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Такий механізм має дуальний характер, за своєю природою є інформаційним, а за характером дії — діяльнісним. Опис механізму надано за допомогою фреймової моделі.

Для функціонування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства його фахівці, що забезпечують функціонування механізму, мають бути забезпечені необхідним управлінським інструментарієм, яким є процедури, методи та регламенти.

Критерієм результативності функціонування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства є індикатори економічної безпеки ЗЕД.

Контрольні питання

1. Якими є основні види зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що дозволені законодавством України?

2. Чим зумовлена ризикованість зовнішньоекономічної діяльності підприємства загалом і вітчизняних підприємств зокрема?

3. Які останні тенденції та події в економіці України актуалізували проблему забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємств?

4. Які підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю використовуються на вітчизняних підприємствах? У чому достоїнства та обмеження цих підходів?

5. У чому полягає сенс безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства? Чому актуалізувався саме цей під до управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств?

6. Які критерії використовуються у безпекоорієнтованому управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства?

7. Якими є складові безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства?

8. Яким є призначення механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства?

9. Якими є основні характеристики механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства?

10. Чому однією з характеристик механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства є антропність? Як ця характеристика виявляється у функціонуванні механізму?

11. Надайте загальну характеристику фреймової моделі механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства? Які переваги має фреймова модель в описі механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства?

12. Опишіть характеристики фреймової моделі механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

13. Яким може бути призначення механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежно від умов її здійснення?

14. Що означає спрямування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства?

15. Що собою становить режим функціонування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства? Якими можуть бути такі режими?

16. Які види ресурсів є найбільш затребуваними для функціонування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства?

17. Чим процедура у механізмі економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства відрізняється від регламенту?

18. Як визначається результативність функціонування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства?

Практичні завдання

1. Для наведених функцій менеджменту запропонуйте методи, які доцільно використати для реалізації функцій:

1) мотивування персоналу підприємства щодо активізації зовнішньоекономічної діяльності;

2) планування економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

3) організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

4) контроль за економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

5) регулювання діяльності відділу ЗЕД підприємства.

Відповідь оформіть у вигляді таблиці.

Форма відповіді на завдання

Функція менеджменту	Методи менеджменту
1. Мотивування персоналу підприємства щодо активізації зовнішньоекономічної діяльності	1. Економічні (премія) 2. Адміністративні (винесення подяки) 3.
2.	...
...	

2. Розробіть алгоритм прийняття управлінського рішення щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства при використанні безпекоорієнтованого управління.

3. За даними таблиці покажіть, до яких функцій управління належить прийняття рішення. У межах якої функції управління приймається зазначене рішення: планування, організація, мотивація або контроль.

Функції управління та рішення, прийняті на рівні підприємства

Рішення	Функція
1	2
Зміна організаційної структури підприємства у зв'язку зі змінами в зовнішньому середовищі	
Корегування компетенцій структурного підрозділу з економічної безпеки при започаткуванні зовнішньоекономічної діяльності	
Вивчення змін, що відбуваються в зовнішньому оточенні, та їхнього впливу на перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	
Проектування системи економічної безпеки підприємства з урахуванням завдань зовнішньоекономічної діяльності	
Вивчення потреб підлеглих і очікуваної ними винагороди за роботи, пов'язані з активізацією зовнішньоекономічної діяльності підприємства	
Виявлення причин недосягнення заданого рівня економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства	
Виявлення причин незадоволення роботою персоналу, що займається забезпеченням економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства, і розроблення способів їх усунення	

1	2
Встановлення індикаторів оцінювання результативності системи економічної безпеки підприємства	
Вибір стратегії і тактики для досягнення поставлених цілей у зовнішньоекономічній діяльності підприємства	
Розподіл обов'язків між керівниками на різних рівнях управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	
Підтвердження результатів у забезпеченні економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства	

Використана література

Гавловська Н. І. Безпекоорієнтоване середовище функціонування підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності // Економіка і регіон. 2016. № 3. С. 80-85.

Гавловська Н. І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: оцінювання, моделювання, механізм забезпечення: монографія. Хмельницький : ФОП Мельник А. А., 2016. 480 с.

Гавловська Н. І., Погорелов Ю. С. Імплементация механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства до системи управління підприємством // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 4. Т. 1. С. 7-12.

Гавловська Н. І. Особливості ідентифікації механізмів управління у процесі забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 6. Ч. 1. С. 52-55.

Гавловська Н. І. Формування фреймової моделі механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Бізнес Інформ. 2016. № 8. С. 75-81.

Дьяконов В. П., Борисов А. В. Фреймовая модель представления знаний // Основы искусственного интеллекта. Смоленск, 2007. 30 с.

Єсипович К. П. Феномен когнітивного картування в сучасній лінгвістичній парадигмі. URL: <http://philology.knu.ua/files/library/studling/stud-ling-7/41.pdf>

Минский М. Фреймы для представления знаний. Москва : Энергия, 1979. 151 с.

Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р., № 959-ХІІ. // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 04.10.2018).

Buzan T., Buzan B. The mind map book. Harlow: BBC Active, 2006. 277 p.

Pohorelov Y. S., Havlovska N. I. Formation of the behavioural model of the economic security mechanism functioning concerning foreign economic activities within the system of business management // The Black Sea Scientific Journal of Academic Research. October — November 2016. V. 32. С. 9-15.

Rudnichenko, Ye. M., Havlovska N. I., Yadukha S. Y. Implementation of managerial innovations in the system of providing economic security for subjects of foreign economic activity // Науковий вісник Полісся. 2018. № 1 (13). Ч. 1. С. 88-94.

Рекомендована література

Гавловська Н. І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: оцінювання, моделювання, механізм забезпечення : монографія. Хмельницький: ФОП Мельник А. А., 2016. 480 с.

Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. К. : ЦУЛ, 2013. 452 с.

Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р., № 959-ХІІ. // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 04.10.2018).

Рекомендована література

Адизес И. Управляя изменениями. СПб: Питер, 2008. 224 с.

Гавловська Н. І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: оцінювання, моделювання, механізм забезпечення : монографія. Хмельницький: ФОП Мельник А. А., 2016. 480 с.

Дак Дж. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М.: Альпина Бизнес Букс, 2002. 320 с.

Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посіб. / Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. та ін. К. : Правова єдність, 2009. 544 с.

Економічна безпека підприємства в умовах рейдерських загроз: монографія / [О. А.Бурбело, С. К. Рамазанова, О. М.Заєць, Т. С. Гудіма, О. М. Кузьменко / за ред. О. А. Бурбелі, С. К. Рамазанова]. Сєверодонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. 285 с.

Економічна безпека підприємства. Електронний навч. посіб. / Уклад. М. І. Небава, Ю. В. Міронова. Вінниця : ВНТУ, 2017. 75 с.

Івченко Є. А. Трансформації системи економічної безпеки підприємства: монографія. Сєверодонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. 420 с.

Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків : Мачулін, 2016. 504 с.

Козаченко Г. В. Організація та дезорганізація діяльності підприємства: взаємозумовленість та взаємозв'язок // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. №1. С. 58-63.

Козаченко Г. В., Вахлакова В. В. Дезорганізація безпекозабезпечувальної діяльності підприємства: ознаки та причини // Економіка: реалії часу: ел. видання. 2017. № 3(31). С. 27-34. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No3/27.pdf>

Козаченко Г. В., Вахлакова В. В. Об'єкти та підходи в оцінюванні економічної безпеки підприємства як основні елементи оцінної системи. В кн.: Економічна безпека: держава, регіон, підприємство : [монографія]; в 3-х т. Т. 1 / за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава: ПолтНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2016. С. 185-208.

Овчаренко Є. І. Система економічної безпеки підприємства: формування та цілепокладання: монографія. Лисичанськ : «ПромЕнерго», 2015. 483 с.

Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства: монографія. Харків : АдвАТМ, 2010. 352 с.

Пригожин А. И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 402 с.

Рейдерство: витоки, процедури, способи запобігання / Г. В. Козаченко, О. А. Бурбело, Ю. С. Погорелов, С. О. Бурбело. Луганськ : Луг. держ. ун-т внутр. справ ім. Е. О. Дідоренка, 2012. 184 с.

Росошанська О. В. Оцінювання економічної безпеки інноваційних проектно–орієнтованих підприємств: монографія. Северодонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. 350 с.

Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства: монографія. Луганськ : Промдрук, 2014. 389 с.

Тінізація економіки в Україні: причини та напрями подолання: монографія / за ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава: ПолтНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2016. 324 с.

Управління фінансово-економічною безпекою: підручник / Г. В. Козаченко, С.В. Онищенко, Т.М. Завора; за заг. ред. В.О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 521 с.

Адаптація системи економічної безпеки підприємства — пристосування системи до умов зовнішнього середовища, що змінилися, шляхом коригування структури, функцій, детермінант та режимів функціонування системи з метою збереження її спроможності виконувати своє призначення у нових умовах.

Активізація загрози діяльності підприємства — наявність в діяльності підприємства яскраво виражених умов, за яких суттєво зростає ймовірність виникнення змін негативного характеру внаслідок реалізації загрози (процесів та явищ у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності підприємства або дій суб'єктів зовнішнього середовища).

Актуалізація загрози діяльності підприємства — наявність нечітко виражених або формування умов в діяльності підприємства, за яких загрози (процеси та явища у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності підприємства, дії суб'єктів зовнішнього середовища) можуть спричинити зміни негативного характеру.

Антирейдерський сценарій — система заходів, що мають здійснюватися на підприємстві у відповідь на рейдерський напад.

Атрибут — необхідна, суттєва, невід'ємна властивість об'єкта, процесу або явища.

Аудит системи економічної безпеки підприємства — незалежний та документований процес для одержання даних про стан системи, результати її функціонування в цілому та окремих її елементів, про результативність та ефективність функціонування системи.

Безпека (у найпоширенішому сенсі) — деякий об'єктивний стан, в якому, за сприйняттям людини або групи людей, життя або діяльності об'єкта нічого не загрожує, як стан, за якого об'єкт перебуває у стані захищеності, у якому відсутні загрози стану об'єкта, його існуванню, діяльності (або функціонуванню) та розвитку.

Безпекозабезпечувальна діяльність підприємства — здійснення сукупності цілеспрямованих дій, метою яких є забезпечення прийняттого рівня економічної безпеки підприємства.

Безпекознавство — сукупність знань щодо безпеки різних видів різноманітних соціально-економічних систем та способів її забезпечення.

Безпекологія — наука про безпеку людини та соціально-економічних систем різного виду, різного рівня та функціонального призначення, яка вивчає її сутність, причини, форми вияву та закономірності її забезпечення, містить теоретичні концепти, які пояснюють природу ситуацій, подій, фактів, станів безпеки соціально-економічних систем різного

рівня, розкривають умови безпечного функціонування соціально-економічних систем різного рівня та способи їхнього забезпечення.

Безспірні вимоги кредиторів — грошові вимоги кредиторів, підтвержені судовим рішенням, що набрало законної сили, і постановою про відкриття виконавчого провадження, згідно з яким відповідно до законодавства здійснюється списання коштів з рахунків боржника (не включаються неустойка (штраф, пеня) та інші фінансові санкції).

Бізнес (від англ. business — справа) — діяльність, спрямована на реалізацію власних економічних інтересів її суб'єкта (головним є одержання прибутку), на здійснення на ринку операцій обміну товарами і послугами між економічними суб'єктами ринку, з використанням форм та методів конкретної діяльності.

«Білий лицар» — суб'єкт господарювання, дружній до підприємства-мети, достатньо потужний, аби допомогти йому відбити напад рейдера, згодний придбати пакет акцій (у тому числі й контрольний) підприємства-мети.

«Білий сквайр» — дружне до підприємства-мети підприємство, яке викупує великий пакет акцій на умовах невтручання у поточні справи акціонерного товариства та стратегії його розвитку.

Бюджет забезпечення економічної безпеки підприємства — фінансові ресурси, які підприємство має намір витратити на реалізацію захисних заходів в межах безпекозабезпечувальної діяльності.

Венчурна діяльність (від англ. venture) — ризикове підприємництво, що супроводжується високим ризиком невдачі, фінансових втрат, але у випадку успіху приносить надприбутки.

Верифікація (від латів. verus — істинний і facere — робити) — перевірка, спосіб підтвердження за допомогою доказів яких-небудь теоретичних положень, алгоритмів, програм і процедур шляхом їхнього зіставлення з досвідними (еталонними або емпіричними) даними, алгоритмами і програмами.

Вияткові компетенції структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки — дії, які має виконувати лише підрозділ з економічної безпеки, сукупність яких визначається розробленою на підприємстві системою економічної безпеки.

Відвернений недоотриманий прибуток — прибуток, який вдалося отримати завдяки тому, що на загрозу недоотримання прибутку своєчасно звернули увагу працівники структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки і організували реалізацію низки безпекозабезпечувальних заходів.

Властивість системи економічної безпеки підприємства — відмінна особливість, характерна риса системи.

Грінмейл — пропозиція акціонера акціонерному товариству викупити його пакет акцій за ціною, яка значно перевищує ринкову, що супроводжується загрозами продати пакет акцій (наприклад, рейдерам) або створити складності у діяльності акціонерного товариства.

Дезорганізація безпекозабезпечувальної діяльності — порушення правил та принципів функціонування системи економічної безпеки підприємства, взаємозв'язків її елементів у практиці його безпекозабезпечувальної діяльності.

Детермінанти системи економічної безпеки — чинників та стійкі характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства, які визначають масштаб, складність та режими функціонування системи, її статус у системі управління підприємством.

Діяльність — здійснення сукупності цілеспрямованих дій, що приводить до отримання деякого (наприклад, заданого) результату.

Діяльність підприємства — сукупність процесів, що відбуваються усередині підприємства, забезпечують його зв'язок із суб'єктами зовнішнього середовища, пов'язані з виробництвом (переробкою матеріальних і нематеріальних ресурсів) та обміном виробленої продукції (робіт та послуг).

Домінуючий поведінковий стереотип — стереотип (усталене ставлення), притаманний кількості суб'єктів, достатньої для вольового визначення засад та принципів певного виду діяльності підприємства (наприклад, для розроблення та функціонування системи економічної безпеки конкретного підприємства).

Економічна безпека підприємства — стан системи взаємодії підприємства із суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища, в якій підприємство спільно з інституціями держави з використанням власних ресурсів спроможне виявляти загрози його діяльності, уникати їх, нівелювати їхній вплив, пом'якшувати або долати наслідки реалізації загроз.

Економічна безпека підприємства з позицій захисного підходу — відсутність у поточній час та низька ймовірність у найближчому майбутньому виникнення в діяльності підприємства змін негативного характеру, що є наслідком реалізації загроз, яка може спричинити погіршення умов та результатів діяльності підприємства, загальмувати його розвиток, потребувати витрачання значних ресурсів на подолання або ліквідацію цих негативних змін.

Економічна безпекологія — галузь безпекології, в якій вивчаються найсуттєвіші ознаки, вияви, властивості економічної безпеки за вертикаллю «держава — регіон (галузь) — суб'єкт господарської діяльності», різноманітні причинні залежності в її оцінюванні та забезпеченні.

Елемент системи — найпростіша складова частина системи, яку умовно розглядають як неподільну.

Естиметологія — напрям економічної безпекології, у якому вивчаються закономірності, принципи, логіка та алгоритми оцінювання економічної безпеки (держави, регіону, підприємства).

Ефект — абсолютний результат функціонування об'єкта, системи або процесу.

Ефективність — співвідношення результату та витрат ресурсів на його досягнення («ціна результату»), що є найважливішою характеристикою результатів функціонування об'єкта, системи або перебігу процесу.

Загроза діяльності підприємства — процеси та явища, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, поведінка суб'єктів зовнішнього середовища, що можуть за наявності деяких умов негативно вплинути на підприємство. Їхній негативний вплив виявляється у неминучому виникненні в діяльності підприємства змін негативного характеру.

Захист в економічній безпекології мікрорівня — сукупність дій, скерованих на усунення загроз діяльності та розвитку підприємства, зменшення або подолання наслідків реалізації загроз.

Захищеність — характеристика умов діяльності підприємства, що визначає наявність умов, ситуацій та обставин, за яких підприємство спроможне зосередитись на виконанні основних функцій, вирішенні завдань діяльності та розвитку завдяки результативній безпекозабезпечувальній діяльності підприємства.

Зв'язок — співвідношення між компонентами системи, які засновані на взаємозалежності і взаємозумовленості, що характеризує виникнення й збереження цілісності та властивостей системи.

Згортка одиничних показників — перехід від кількох одиничних показників до деякого комплексного показника.

Злиття та поглинання — спосіб інтеграції діяльності підприємств, одна з форм структурної перебудови юридичної особи.

Зміна — виникнення відмінностей у формі, якості, змісту (сутності) або стану певного елемента системи (дії працівника, робочої групи, організаційна стратегія, програми, продукт або усе підприємство в цілому) протягом часу.

Імплементация (від. лат. impleo — наповнюю, виконую) — процес реалізації на практиці певної теорії, договору, закону чи ідеї, тобто їхнє перетворення на практичні дії.

Інваріантність (від лат. invarians або invariantis — незмінюваний) — незмінність, незалежність від деяких умов; постійність при яких-небудь перетвореннях, при переході до нових умов.

Інвестиції у гуманітарний капітал — кошти, що спрямовуються на матеріальне заохочення або матеріальну допомогу персоналу

підприємства, навчання і підвищення його кваліфікації, на проведення соціальних заходів для персоналу (наприклад, оплата за рахунок коштів підприємства обідів для персоналу, витрат на транспортні засоби, житла та ін.).

Інгібітори — чинники, які гальмують, уповільнюють та ускладнюють адаптацію або трансформацію системи (економічної безпеки підприємства).

Індикатор економічної безпеки підприємства — граничне (мінімальне або максимальне) значення показника, вибраного для її оцінювання.

Інсайдер — співробітник, характер та мотиви поведінки якого відображають готовність до дій, котрі розцінюються як порушення наявних норм і традицій (неякісне виконання посадових обов'язків, розголошення інформації з обмеженим доступом тощо), або співробітник, що має доступ до конфіденційної інформації підприємства у зв'язку з виконанням посадових обов'язків.

Інституційне середовище діяльності підприємства — сукупність базових політичних, соціальних та юридичних правил, що формують базис для виконання економічних функцій виробництва, розподілу та обміну, які неухильно мають виконуватися всіма учасниками ринкових відносин.

Інструменти адаптації системи управління підприємством — засоби внесення змін до системи управління та узгодження змін в умовах ситуації, що склалася, та ресурсних обмежень.

Інтерес — усвідомлені потреби, уявлення про користі та вигоди, що є рушійною силою для суб'єкта, який є їхнім носієм

Інтерес підприємства — задоволення потреб підприємства, які зрештою зводяться до отримання прибутку (а як мінімум, до беззбитковості діяльності).

Інформаційне поле адаптації — структурована інформація щодо процесу адаптації системи економічної безпеки підприємства.

Каталізатори — чинники, які прискорюють та спрощують адаптацію або трансформацію системи (економічної безпеки підприємства).

Когнітивна карта — графічне відображення процедур збору, оброблення та збереження інформації.

Кодифіковані знання підприємства — матеріалізовані знання, тобто знання, зафіксовані на певних носіях (паперові, електронні): технології, патенти, технічне і програмне забезпечення, винаходи, технічні й організаційні новації, дизайн і товарні знаки, тексти.

Компетентність працівника — обізнаність, знання та досвід, які використовуються працівником при виконанні ним посадових обов'язків, ставлення працівника до їхнього виконання.

Компетенція працівника — сукупність завдань, повноважень, прав та обов'язків посадової особи, які визначено відповідними внутрішньо-корпоративними документами.

Компетенція структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки — сукупність прав, обов'язків та повноважень, наданих його працівникам керівництвом підприємства для здійснення безпекозабезпечувальної діяльності.

Комунікація — процес передавання інформації від однієї особи до іншої (інших).

Контекст у наукових дослідженнях — фрагмент деякої теорії, концепції, погляду у дослідженнях різноманітних об'єктів в соціально-гуманітарних науках.

Контекстуальний підхід — погляд на розвиток та поведінку об'єкта дослідження з позиції певного контексту, надання відповіді на поставлене питання відповідно до сукупності наявних умов та обставин. За різних обставин та у різних ситуаціях відповідь на одне й те ж питання може бути різною.

Конфлікт інтересів — домінування особистих інтересів посадової особи над інтересами підприємства.

Концепція розроблення системи економічної безпеки підприємства — комплекс поглядів (цільових установок) на систему, яких необхідно дотримуватися при її розробленні.

Матриця розподілу дій — розподіл дій посадових осіб та структурних підрозділів підприємства щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

Матриця функціональної взаємодії — розподіл компетенцій структурного підрозділу з економічної безпеки між його працівниками на підставі розподілу компетенцій на окремі роботи або дії, що слугує підставою визначення посадових обов'язків працівників структурного підрозділу з економічної безпеки і розроблення їхніх посадових інструкцій.

Мета — образ бажаного майбутнього стану системи, описаний, як правило, кількісними та якісними показниками, засіб задоволення інтересів системи.

Мета системи економічної безпеки підприємства — прагнення до результату з урахуванням особистісних характеристик керівників та працівників підприємства, що впливають на досягнення результату та поведінку працівників у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства.

Методологія наукового дослідження — сукупність принципів, засобів, методів і форм організації та проведення наукового пізнання поставленої проблеми.

Модель організаційних змін — спрощений опис різноманітних перетворень в організації діяльності підприємства, що здійснюються з різними цілями.

Можливості підприємства — ресурси підприємства, що не мають матеріальної форми і документального оформлення (репутація підприємства, репутація вироблюваного товару, знання працівників підприємства, корпоративна (організаційна) культура підприємства). Вартість можливостей підприємства визначити дуже складно.

Небезпека — поняття в економічній безпекології, за змістом тотожне поняттю «загроза (діяльності підприємства)». Відмінність полягає у тому, що небезпека діяльності підприємства впливає сильніше, ніж загроза, тобто викликає значно масштабніші зміни негативного характеру в діяльності підприємства, аж до припинення його існування.

Неетична скупка акцій — індивідуальні контакти рейдера з власниками акцій, завдяки чому фактично операція купівлі-продажу акцій для рейдера розбивається на сукупність двосторонніх угод, в кожній з яких ціна та умови продажу можуть бути різними, оскільки вони визначаються домовленостями, яких рейдер досягнув із продавцем акцій.

Некодифіковані знання підприємства — знання, що не мають документарної форми (особисті знання працівників, їхній досвід, навички, вміння, здібності та творчі здатності, відносини з клієнтами (клієнтела), корпоративна культура (переконання, способи мислення, моральні цінності, лояльність персоналу, традиції, правила поведінки), якість менеджменту).

Нематеріальні активи підприємства — нематеріальні ресурси, що не мають матеріальної форми, але мають документальне оформлення, тобто документально підтверджене право підприємства на володіння ресурсами в результаті придбання або розроблення (торгові марки, ліцензії, патенти, копірайти, контракти).

Номінальний власник цінних паперів — депозитарій або зберігач цінних паперів, зареєстрований у реєстрі власників іменних цінних паперів як юридична особа, якій ці цінні папери передано за дорученням та в інтересах власників цінних паперів для здійснення операцій у Національній депозитарній системі.

Нормалізація одиничних показників — приведення абсолютних або відносних значень показників до стандартизованих значень, що дозволяє нівелювати вплив індивідуальних особливостей одиничних показників (наприклад, різні вимірники, різний характер показника) для їхньої згортки при визначенні комплексного показника.

Об'єкт економічної безпекології — природа економічної безпеки соціально-економічних систем різного рівня та призначення, її роль в

їхньому функціонуванні та розвитку, закономірності та способи забезпечення економічної безпеки, форми її вияву, місце категорії «економічна безпека» у понятійно-категоріальному апараті, елементи якого описують функціонування та розвиток різноманітних соціально-економічних систем (національна економіка, галузь, регіон, підприємство).

Об'єкт захисту в системі економічної безпеки підприємства — елементи системи «підприємство», зміна стану яких через реалізацію загроз елементові негативно позначиться на економічній безпеці підприємства.

Об'єкт рейдерських дій — підприємство, на яке спрямовано рейдерське захоплення (підприємство-мета або «підприємство-жертва»).

Об'єктивізація (або об'єктивація) (від лат. *objectivus* — предметний) — втілення чогось, що існує у суб'єктивних уявленнях, в об'єктивну, доступну для сприйняття іншими форму, яка існує незалежно від свідомості. Означає набуття будь-чим об'єктивної форми існування, є синонімом понять «втілення», «уречевлення».

Об'єктивізація системи економічної безпеки підприємства — створення структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки, працівники якого виконують у практиці безпекозабезпечувальної діяльності та безпекоорієнтованого управління роботи та дії, що у сукупності складають зміст функцій системи.

Операціоналізація знань — перехід від одного типу знань до іншого, від теоретичних знань до інструментів, які розробляються на підставі цих знань і для їхнього використання.

Опортуністична поведінка — специфічний тип поведінки бізнес-партнера або працівника підприємства, які, орієнтуючись на власні інтереси та задоволення власних потреб, діють не на користь підприємства, а на власну користь, погіршуючи тим самим результати діяльності підприємства (поставка матеріалів більш низької якості або за більш високою ціною, надання споживачам не виправданих знижок на продукцію підприємства).

Організаційна (організаційно-правова) форма підприємства — форма діяльності суб'єкта господарської діяльності, яка визначає дозволений законодавством країни спосіб формування капіталу, правове становище суб'єкта господарювання, особливості управління ним, володіння та розпорядження його капіталом (майном).

Організаційна збалансованість — збалансований розподіл компетенцій між структурними підрозділами підприємства та налагодженням взаємодії між ними, оскільки ефективність прийняття і виконання рішень в управлінні підприємством багато у чому залежить від рівня взаємодії структурних підрозділів.

Організаційні зміни — різноманітні перетворення в організації діяльності підприємства, які зумовлюють перехід персоналу на інші моделі поведінки.

Оцінка — опис якостей, характерних рис, стану, цінності, вартості, значення певного об'єкта порівняно з іншими (еталонним, нормативним та ін.) об'єктами.

Оцінка об'єктів в економічній безпекології мікрорівня — судження про їхній стан, яке формується на підставі інтерпретації вибраних для оцінювання кількісних та квізі-кількісних показників. Таке судження може бути уточненим за результатами додаткових розрахунків.

Оцінна діяльність — складова безпекозабезпечувальної діяльності підприємства, що становить собою сукупність дій, процедур та прийомів з оцінювання, його організації та інтерпретації результатів оцінювання (оцінок).

Оцінна система в економічній безпекології мікрорівня — сукупність взаємопов'язаних об'єктів та суб'єктів оцінювання, які виконують оцінні операції щодо різноманітних об'єктів, керуючись принципами та правилами оцінювання та інтерпретації отриманих оцінок.

Оцінювання — процес, в ході якого визначаються якості, характерні риси, стан, цінності, вартості, значення певного об'єкта, що має здійснюватися за встановленими правилами та враховувати деякі аксіоматичні положення з тим, щоб оцінки максимально достовірно відображали стан об'єкта.

Оцінювання в економічній безпекології мікрорівня — процес відображення стану об'єктів оцінювання системи економічної безпеки, метою якого є виявлення змін негативного характеру у стані об'єктів оцінювання, які відбулися через реалізацію загроз діяльності підприємства.

Патологія безпекозабезпечувальної діяльності підприємства — дефекти та дисфункції системи економічної безпеки підприємства, які є настільки стійкими, що спотворили розроблену систему.

Підприємець — особа, яка розробляє та впроваджує нові технології, що розглядаються не лише як суто технології у промисловості, а ширше — як новий спосіб дій, які є наслідком нового способу мислення.

Підприємництво — самостійний вид діяльності, який передбачає створення чогось обов'язково нового, що має вартість, і здійснюється завдяки спроможності суб'єкта господарювання реагувати на потенційне джерело вигоди, побачити та реалізувати можливості, що доступні на ринку.

Підприємство — відкрита соціально-економічна система, яка є сукупністю матеріальних та людських ресурсів і створена для досягнення конкретних цілей (здійснення технологічних процесів виробництва для

перетворення матеріально-технічних і людських ресурсів у продукти і послуги).

Підприємство-мета — потенційний об'єкт рейдерського захоплення, яке здійснюється безпосередньо рейдером або рейдерською групою на замовлення іншого підприємства.

Підсистема системи — складова частина системи, до складу яких входять певні елементи, тобто підсистема системи складається з елементів.

Підхід — сукупність прийомів, способів та методів, які у комплексі використовуються у науковому дослідженні певної проблематики.

Підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства — сукупність однотипних способів вимірювання економічної безпеки, інструментарій яких (прийоми, дії та операції) застосовується у заданій послідовності і базується на принципах порівняння та відношення.

Підхід до тлумачення змісту поняття «економічна безпека» — пояснення змісту поняття з використанням сукупності головних (або імперативних) понять, які властиві конкретному підходу.

Показники-стимулянти — показники, збільшення яких свідчить про посилення економічної безпеки.

Показники-дестимулянти — показники, збільшення яких свідчить про погіршення економічної безпеки.

Поняття — форма, спосіб опису об'єкта, процесу або явища за допомогою їхніх сутнісних ознак на найвищому рівні узагальнення.

Потенційна загроза — прихована загроза, негативний вплив якої на діяльність підприємства може виникнути у будь-який момент часу, якщо виникнуть умови, за яких розпочнеться негативний вплив на діяльність підприємства процесів або явищ, індивідуальних за своєю природою.

Превентивні заходи — заходи, які здійснюються до наступу несприятливої для діяльності підприємства події з метою її попередження або пом'якшення її наслідків (наприклад, до реалізації такої загрози як рейдерський напад).

Принципи — певні ключові вихідні положення, правила, яких необхідно дотримуватися, вимоги, які необхідно виконувати.

Пріоритет — переважне право, переважне значення чогось.

Проста матриця — матриця, в якій відображено залежність двох змінних (чинників), що дозволяє отримати часткову оцінку економічної безпеки підприємства, тобто оцінку її окремого аспекту, але не створює повної картини стану економічної безпеки.

Процедура — найпростіший інструмент управління, що поєднує декілька дій при формуванні, ухваленні рішень та контролі за їхньою реалізацією.

Процес — послідовна зміна станів в розвитку чого-небудь, сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих видів діяльності, які перетворюють входи на виходи.

Процес зміни — послідовність дій, які зумовили змістові зміни в організації, сукупність причин, що викликали зміни підпроцесів прийняття рішення про зміни, їхнього детального опрацювання та впровадження в організації.

Психологічна модель людини — сукупність мотивів вчинків людини, які формують її поведінку в соціально-економічній системі, надають змогу її передбачати.

Реактивне реагування — виконання безпекозабезпечувальних дій на підприємстві лише тоді, коли загрози його діяльності остаточно сформувався і з високою ймовірністю можуть реалізуватися.

Реалізація загрози діяльності підприємства — поява змін негативного характеру в діяльності підприємства або у стані об'єктів захисту через вплив наявності певних умов процесів та явищ у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, зміну поведінки суб'єктів зовнішнього середовища.

Регламент — комплексний управлінський інструмент, що поєднує декілька процедур.

Регламент діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки — внутрішньокорпоративний документ, в якому визначено компетенції структурного підрозділу з економічної безпеки, його взаємодія зі структурними підрозділами підприємства у здійсненні безпекозабезпечувальній діяльності.

Режим функціонування системи економічної безпеки підприємства — обсяг виконання функцій системи: чим складніший режим, тим повніше виконуються функції системи.

Результат адаптації системи управління підприємством до імплементації системи економічної безпеки — зміни в організації діяльності структурних підрозділів підприємства, які зумовлені їхньою участю у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства.

Результативність діяльності — її характеристика, яка визначає міру наближення реального стану об'єкта (наприклад, підприємства) завдяки виконаним діям до очікуваного, який описано за допомогою системи цілей функціонування об'єкта (наприклад, діяльності підприємства).

Результативність діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки — її характеристика, яка визначає міру наближення фактичного рівня економічної безпеки підприємства до запланованого (встановленого або бажаного).

Результативність системи економічної безпеки підприємства — характеристика результатів її функціонування (забезпечення стану

захищеності підприємства, досягнення заданого рівня економічної безпеки за допустимого розміру витрат на безпекозабезпечувальну діяльність підприємства).

Рейдерство — отримання контролю над майном підприємства на незаконних або начебто законних підставах з подальшим контролюванням діяльності підприємства (рідше) або перепродажем майна підприємства третім особам, пов'язаним з рейдерами, за ціною, що є значно нижчою від реальної вартості майна.

Рейдерська атака — комплекс дій щодо захоплення рейдером підприємства-мети для отримання контролю над його діяльністю та розпорядження його майном.

Ризик — інструмент вимірювання можливості (ймовірності) реалізації загрози діяльності підприємства, тобто формування комбінації чинників суб'єктивного та об'єктивного характеру, за якої процеси або явища, індивідуальні за своєю природою, можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

Розвиток загрози діяльності підприємства — виникнення за наявності відповідних умов в індивідуальних стосовно підприємства процесів та явищ у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності підприємства або індивідуальній поведінці суб'єктів зовнішнього середовища адресної спроможності спричинити зміни в діяльності підприємства.

Розвиток підприємства — безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища.

Система економічної безпеки підприємства — сукупність елементів (об'єкт та суб'єкт економічної безпеки, способи та засоби її забезпечення, які визначено у концепції економічної безпеки підприємства), які перебувають у взаємному причинно-наслідковому зв'язку і створюють загальне цілісне уявлення про економічну безпеку підприємства.

Системотворення — напрям економічної безпекології, у якому вивчаються закономірності, принципи, логіка та алгоритми формування, функціонування та трансформацій системи економічної безпеки (держави, регіону, підприємства).

Ситуація — конкретні обставини, що виникли завдяки сукупності причин і впливають на стан об'єкта або перебіг процесу на даний момент часу.

Спільні компетенції структурних підрозділів підприємства щодо забезпечення його діяльності — сукупність дій структурних підрозділів підприємства, виконуваних для забезпечення економічної безпеки підприємства.

Спосіб захисту — система цілескерованих дій різноманітного характеру, які виконуються у певній послідовності у відповідь на реалізацію реальної загрози діяльності підприємства або на можливість реалізації потенційної загрози.

Спосіб рейдерських дій — складний комплекс послідовних дій, скерованих на захоплення підприємства, заснованих на обході чинного законодавства або створенні видимості його дотримання.

Спротив змінам — приховані або демонстративні дії окремих працівників підприємства або їхніх груп проти змін в їхній діяльності, які передбачено на підприємстві (наприклад, трансформацією або адаптацією системи економічної безпеки підприємства, інтенсифікацією його безпекозабезпечувальної діяльності), що ускладнює, уповільнює ці процеси, примушує вносити до них зміни (іноді — суттєві) і зменшує їхню результативність.

Статус системи економічної безпеки підприємства — її місце у системі управління підприємством відносно інших структурних підрозділів (підсистема або надсистема), яке слугує підставою встановлення компетенцій структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки, характеру рекомендацій щодо її забезпечення, які розробляються цим структурним підрозділом (рекомендаційний або обов'язковий), а також міри відповідальності за досягнутий рівень економічної безпеки.

Стейхолдери — фізичні або юридичні особи, які з певних причин мають вплив на діяльність підприємства, певною мірою беруть участь в управлінні ним.

Структура підрозділу з економічної безпеки підприємства — внутрішній устрій підрозділу, який характеризує розподіл повноважень, відповідальності та завдань між працівниками (групами працівників) підрозділу, їхню підпорядкованість та взаємодію.

Структура системи економічної безпеки підприємства — стійка упорядкованість елементів, зв'язків та відносин між ними, що визначаються метою функціонування системи та виконуваними нею функціями, залишаються незмінними при виконанні системою її функцій у різних режимах функціонування системи.

Суб'єкт економічної безпеки підприємства — особа з певним набором якостей, які визначають її здатності до розпізнавання загроз та аналізу їхнього розвитку, потенціал розроблення заходів щодо попередження реалізації загроз або нейтралізації її наслідків.

Суб'єкт захисту у системі економічної безпеки підприємства — посадова особа або структурний підрозділ, а також суб'єкти інституційного середовища діяльності підприємства, які забезпечують діяльність підприємства.

Судження про об'єкти оцінної системи — думка суб'єкта оцінювання про міру впливу на стан об'єкта оцінювання реалізації загроз діяльності підприємства, про негативні зміни, що відбулися в об'єкті оцінювання через реалізацію загроз.

Тендерна пропозиція — пряма пропозиція акціонерам про покупку в них акцій, що їм належать.

Тіньова економіка — господарська діяльність, яка здійснюється поза державним обліком та контролем, а тому не відображається в офіційній статистиці. «Тіньові» підприємства не спрямовують частку власних доходів до бюджетів та державних цільових фондів (тобто не сплачують податків, що збільшує їхні прибутки).

Трансакційні витрати підприємства — витрати та втрати підприємства, які виникають у процесі взаємодії та координації його діяльності із суб'єктами бізнес-середовища (контрагенти, держава, суб'єкти ринкової та соціальної інфраструктури) з приводу визнання на ринку результатів діяльності підприємства (обмін продукції), захисту його прав власності та примусу до дотримання наявних правил обміну та захисту.

Трансформація системи економічної безпеки підприємства — ціле-спрямована керована зміна одного або декількох її елементів та зв'язків між ними, результатом чого є підвищення функціональності системи, посилення її адаптованості до загрозовості зовнішнього середовища діяльності підприємства, спроможності виконувати функції в умовах змін, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства.

Турбулентність — комплексна характеристика мінливості зовнішнього середовища, яка умовно визначається як добуток кількості змін та їхньої сили: чим вища турбулентність зовнішнього середовища, тим гнучкішою має бути система економічної безпеки підприємства, тим більш активно має виконуватися така функція системи як моніторинг.

Умови діяльності підприємства — реальні наявні процеси та явища, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства і можуть сприяти діяльності підприємства, а можуть бути і несприятливими, тобто створювати перешкоди, які погіршують результати

діяльності, не дозволяють повною мірою використовувати потенціал підприємства.

Управлінська діяльність (менеджмент) — процеси керованого впливу на колектив підприємства, окремих працівників для досягнення заданих (бажаних) результатів у всіх видах діяльності підприємства, що перебігають з використанням численних управлінських методів, прийомів та процедур.

Управлінське консультування (консалтинг) — надання незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення та оцінювання проблем і можливостей, рекомендацій та відповідних заходів і допомогу в їх реалізації.

Функція — спеціалізований вид діяльності, що передбачає виконання із заданою метою обсягу робіт певного виду, сукупності дій та операцій, що за умови спільної діяльності працівників сприяє результативності процесу досягнення цієї мети.

Функціональний підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства — опис з використанням сукупності первинних (або одиничних) показників її стану за виділеними функціональними складовими системи економічної безпеки підприємства з подальшим згортанням показників за функціональними складовими і розрахунком інтегрального показника.

Функція системи економічної безпеки підприємства — функціонально спеціалізований вид діяльності, що передбачає виконання обсягу робіт певного виду, сукупності дій та операцій, що за умови спільної діяльності працівників сприяє забезпеченню економічної безпеки підприємства.

Цілепокладання — результат інтелектуальної, вольової діяльності людини, що є суб'єктивним процесом, в якому цілі (діяльності підприємства, функціонування системи та ін.) формуються залежно від особистісного сприйняття призначення системи (керівниками підприємства або розробниками системи) за результатами аналізу поточного стану та потенціалу розвитку системи з урахуванням припустимих відхилень у процесі реалізації та/або досягнення поставлених цілей за рахунок ефективного управління наявними ресурсами.

Цілепокладання у системі економічної безпеки підприємства — суб'єктивний процес, який залежить від суб'єктивного сприйняття призначення та цілеспрямованості системи конкретними керівниками, власниками та фахівцями з економічної безпеки.

Штатний розклад — документ, який встановлює для підприємства структуру, штати та посадові оклади працівників.

Якість значення показника — певним чином обчислена міра його відхилення від індикатора, тобто певний «запас міцності» показника.

Відомості про авторів

Дідик Андрій Миколайович	докт. екон. наук, член Рахункової палати України
Кузьмін Олег Євгенович	докт. екон. наук, професор, заслужений працівник народної освіти України, директор Інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»
Ортинський Володимир Львович	докт. юр. наук, професор, заслужений юрист України, директор Інституту права та психології Національного університету «Львівська політехніка».
Козаченко Ганна Володимирівна	докт. екон. наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри фінансів і банківської справи Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка
Погорелов Юрій Сергійович	докт. екон. наук, доцент, радник члена Рахункової палати України
Ілляшенко Олена Вікторівна	докт. екон. наук, доцент, професор кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова
Рудніченко Евгеній Миколайович	докт. екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи Хмельницького національного університету
Овчаренко Євген Іванович	докт. екон. наук, доцент, завідувач кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Северодонецьк)
Гавловська Наталія Іванівна	докт. екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи Хмельницького національного університету
Івченко Євген Анатолійович	канд. екон. наук, доцент, заступник директора Навчально-наукового інституту економіки та управління Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Северодонецьк)
Лемішовський Василь Іванович	канд. екон. наук, радник члена Рахункової палати України
Вахлакова Вікторія Володимирівна	канд. екон. наук, старший викладач кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Северодонецьк)

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Дідик Андрій Миколайович,
Кузьмін Олег Євгенович, **Ортинський** Володимир Львович,
Козаченко Ганна Володимирівна, **Погорелов** Юрій Сергійович,
Ілляшенко Олена Вікторівна, **Рудніченко** Євген Миколайович,
Овчаренко Євген Іванович, **Гавловська** Наталія Іванівна,
Івченко Євген Анатолійович, **Лемішовський** Василь Іванович,
Вахлакова Вікторія Володимирівна

Економічна безпека підприємства

Підручник

Видавець — Богдана Денисенко
Відповідальний редактор — Андрій Дідик
Літературні редактори — Ганна Козаченко, Юрій Погорелов
Комп'ютерне верстання та дизайн — Світлани Різник

Підписано до друку 15.05.2019. Формат 70×100 ¹/₁₆.
Папір офсетний. Друк офсетний.
Облік. вид. арк. 35,44. Умовн. друк. арк. 50,31.

ТзОВ «Видавнича група «Бухгалтери України»
03067, м.Київ, вул. Машинобудівна, буд. 50-А,
+38 (050) 335-46-47, +38 (050) 536-50-15.

Свідоцтво держреєстру:
Серія ДК № 6603 від 05.02.2019 р.