

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

В. В. Гриненко

ОСНОВИ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для студентів денної і заочної форм навчання першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти спеціальності
076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2021

Гриненко В. В. Основи безпеки бізнесу : конспект лекцій з навчальної дисципліни (для студентів денної і заочної форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність) / В. В. Гриненко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 68 с.

Автор канд. екон. наук, доц. В. В. Гриненко

Рецензент

Н. Ф. Чечетова, доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою економіки підприємств, бізнес-адміністрування та регіонального розвитку, протокол № 1 від 30 серпня 2020.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Передумови виникнення поняття економічної безпеки підприємства.....	9
2 Еволюція поняття економічної безпеки підприємства.....	10
3 Підходи щодо визначення суті економічної безпеки підприємства.....	11
4 Основні напрями державного регулювання діяльності підприємств.....	12
5 Суб'єкти зовнішнього середовища, які взаємодіють із підприємством.....	14
6 Інтереси підприємства.....	16
7 Вимоги щодо системи управління підприємством, що визначаються концепцією його економічної безпеки.....	23
8 Формування системи пріоритетних інтересів підприємства.....	24
9 Структура механізму забезпечення економічної безпеки підприємства.....	26
10 Теоретичні підходи щодо оцінювання рівня економічної безпеки підприємства.....	31
11 Практичні підходи щодо оцінювання рівня економічної безпеки підприємства.....	35
12 Стратегія економічної безпеки.....	38
13 Етапи управління безпекою бізнесу.....	42
14 Методи управління безпекою бізнесу.....	46
15 Служба безпеки: цілі, задачі, структура, напрями діяльності.....	50
16 Кадрове забезпечення служби безпеки.....	62
Список рекомендованої літератури.....	67

ВСТУП

Економіка за Самуельсоном в широкому сенсі – наука про те, як суспільство використовує обмежені ресурси для виробництва корисних продуктів і розподіляє їх серед людей.

Економіка підприємства – наука про те, як це явище здійснюється в рамках одного окремого взятого підприємства.

Макроекономіка досліджує регулювання макроекономічних процесів з боку держави. На цьому рівні аналізується економіка в цілому, або її підрозділу: промисловість, зв'язок, транспорт тощо.

Мікроекономіка досліджує поведінку окремих елементів і структур (підприємства, банки, різні фірми, товарні та фінансові ринки).

Підприємство самостійно здійснює свою діяльність, розпоряджається продукцією, що випускається і одержуваної прибутком.

Підприємство – самостійний господарюючий суб'єкт, створений підприємцем або об'єднанням підприємців для виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг з метою задоволення суспільних потреб і отримання прибутку.

Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий рахунок в банку і печатку із своїм найменуванням.

Юридичною особою є група фізичних осіб, які об'єднані спільними цілями для досягнення результатів виробництва і мають у своєму розпорядженні для цього необхідними ресурсами.

Будь-яке підприємство діє на основі статуту. У статуті визначаються:

- власник і найменування підприємства;
- місцезнаходження (адреса) підприємства;
- предмет і цілі діяльності;
- органи управління;
- порядок утворення майна підприємства;
- порядок реорганізації і припинення діяльності підприємства.

Майно підприємства становить:

- основні фонди;
- оборотні фонди (ресурси, робочі, гроші);
- інші цінності, вартість яких відображається в балансі (злиток золота);
- джерела формування майна підприємства;
- грошові і матеріальні внески засновників;
- доходи, отримані від реалізації;
- доходи від цінних паперів;
- кредити банків;
- дотації з бюджету.

Види підприємств:

Індивідуальні – що базуються на особистій власності фізичної особи та винятково на її праці;

Сімейний – базується на власності сім'ї, громадян України, які проживають разом та на їхній праці;

Приватне – базується на власності власника з правом найму робочої сили;

Державне – базується на державній або республіканській власності;

Державне комунальне – базується на власності адміністративно-територіальних одиниць;

Спільне – базується на об'єднанні майна різних власників.

Цілі створення підприємства:

- отримання прибутку;
- задоволення споживчих потреб;
- забезпечення робочих місць для населення;
- забезпечення персоналу зарплатою, сталими умовами праці та можливістю професійного росту;
- охорона навколишнього середовища (іноді).

Внутрішнє середовище підприємства:

- гроші;
- люди (персонал підприємства);

- засоби виробництва;
- інформація.

Зовнішнє середовище підприємства:

- споживачі;
- постачальники;
- центральні та місцеві органи влади;
- населення.

Під економічною безпекою в концепції розуміють: по-перше, стабільність розвитку економіки України, стабільність українського суспільства, а також достатній рівень обороноздатності; по-друге, здатність України як незалежної держави захищати свої національні інтереси від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Економічна безпека – це такий стан національної економіки, яке дозволяє зберігати стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз і здатне задовольняти потреби особистості, сім'ї, суспільства, держави.

Економічна безпека – здатність економіки забезпечувати ефективно задоволення суспільних потреб на національному і міжнародному рівнях.

Економічна безпека визначається через поняття «розвиток», «стабільність» і «стійкість».

Безпека фірми – це такий стан виробничо-економічної системи, при якому функціонують механізми запобігання або зменшення ступеня впливу загроз стабільності функціонування і розвитку підприємства.

Під економічною безпекою фірми розуміють такий стан юридичних, виробничих відносин і організаційних зв'язків, матеріальних та інтелектуальних ресурсів, при якому забезпечується стабільність функціонування, фінансово-комерційний успіх, прогресивний науково-технічний і соціальний розвиток.

У джерелах з проблеми забезпечення економічної безпеки зустрічається така класифікація сфер безпеки:

- економічна;

- соціальна;
- політична;
- кримінологічна;
- військова;
- інформаційна;
- ресурсна;
- екологічна;
- енергетична;
- науково-технічна;
- технологічна.

У процесі євроінтеграційного розвитку економіки України, в якому господарювання на більшості вітчизняних підприємствах необхідно привести у відповідність до стандартів ЄС, національні суб'єкти підприємництва опинилися не конкурентоздатними. Враховуючи складне геополітичне становище країни та низьку технологічну розвиненість суспільного виробництва, національна економіка взагалі та українські підприємства, зокрема, мають низький рівень інвестиційної привабливості. Тому основним завданням підприємств виступають зупинка негативних тенденцій господарювання, збереження існуючого рівня ефективності та в надскладних умовах нарощування та використання потенціалу функціонування підприємства.

Лише підприємство, яке здатне чинити опір загрозам, адаптуватися до постійно обновлюваних умов господарської діяльності та забезпечувати зростання якісних і кількісних результативних показників здатне економічно убезпечити себе, стійко формувати та реалізовувати конкурентні переваги та ефективно використовувати можливості досягнення своєї головної мети.

Ключовий елемент, що сприяє поступовому досягненню підприємством своїх цілей, як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективах, з огляду на динамічність середовища господарювання, як природної характеристики сучасної моделі економіки України, та труднощі ведення

бізнесу у зв'язку з її виключною роллю в здійсненні міжнародної економічної інтеграції, є управління підприємством на основі забезпечення його економічної безпеки.

До процесу підготовки фахівців цієї галузі знань висовуються завдання з набуття ними відповідних професійних компетенцій, що дозволить їм успішно розв'язувати конкретні практичні завдання, які стосуються формування та функціонування підприємницьких структур, їх розвитку та підвищення конкурентоспроможності в жорстких умовах конкуренції.

Основна мета представленого конспекту лекцій, обумовлена метою вивчення дисципліни і полягає в тому, щоб сформувати у студентів систему знань, умінь і навичок щодо здійснення управління економічною безпекою підприємства.

Мета викладання навчальної дисципліни – формування професійних компетентностей щодо використання теоретико-методичного апарату та інструментарію економічного забезпечення для підвищення ефективності діяльності підприємства.

1 ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ ПОНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Головними напрямками соціально-економічних перетворень є формування недержавного сектора в економіці, зміна форм і способів державного регулювання діяльності підприємств.

Наслідком зміни сфер і способів державного регулювання діяльності підприємств є значне посилення впливу зовнішнього середовища, перетворення його в головний фактор, що обумовлює стратегію і ділову політику підприємств. У сучасній управлінській літературі зовнішнє середовище визначається як сукупність змінних, що знаходяться за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту.

Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства може носити різний характер. Найбільша загальна систематизація цих впливів дозволяє виділити:

- пряме і непряме;
- контрольоване і неконтрольоване впливом;
- впливу загального і приватного характеру;
- реально здійснюваний вплив і потенційно можливий;
- цілеспрямований вплив конкретного елемента зовнішнього середовища

і впливу стихійного характеру, які є результатом випадкових процесів і явищ у зовнішньому середовищі.

Організація управління сучасним підприємством, що працює у ринковому середовищі, повинна передбачати добре організований процес адаптації, що забезпечує швидку і адекватну перебудову його внутрішньої структури до впливів зовнішнього середовища. У ринковій системі господарювання підприємства, особливо що належать до недержавного сектору економіки, не можуть покладатися лише на ефективне внутрішнє управління, засноване на зворотних зв'язках. Система управління підприємством повинна бути готова до майбутніх змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємства. Для цього

необхідна відповідна інформація. Функція менеджменту в таких умовах зводиться до автоматизації прогнозування, що на порядок вище функції управління. Система зворотного зв'язку повинна визначати управління всередині підприємства, однак в цілому в системі управління підприємством необхідно поєднувати системи зворотного зв'язку і прогнозування.

Встановлення і підтримка цих взаємозв'язків, як і відповідальність за результати їх практичної реалізації, в основному своїй більшості є прерогативою самих підприємств. Результати взаємозв'язків підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища можуть бути різними – як позитивними, так і негативними. Негативні результати взаємодії підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища можуть самим негативним чином вплинути на діяльність підприємства. У зв'язку з цим виникає поняття економічної безпеки підприємства як безпеки його взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища.

Питанням забезпечення економічної безпеки країни, як в цілому, так і з окремих аспектів, присвячено низку робіт. У 1998 році була розроблена Концепція економічної безпеки України. У цій Концепції визначені основні загрози національній безпеці України і розкрито їх сутність, розглянуті питання безпеки реального і фінансового секторів економіки, структурні і відтворювальні аспекти економічної безпеки.

2 ЕВОЛЮЦІЯ ПОНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Еволюція поняття економічної безпеки підприємства:

1. Спочатку поняття економічної безпеки розглядалося, як забезпечення умов збереження комерційної таємниці та інших секретів підприємства.

Забезпечення економічної безпеки підприємства будувалося у формі дворівневої системи захисту інформації. Перший рівень припускав збереження секретів силами служби безпеки організації, а другий – передбачав формування психологічної атмосфери «пильності і відповідальності» персоналу організації.

2. Економічна безпека підприємства обумовлена впливом зовнішнього

середовища, яка в ринковій економіці весь час змінюється, ніколи не залишається стабільною, постійною або незмінною. Саме з позицій впливу зовнішнього середовища, захисту підприємств від її негативного впливу і розглядається зміст категорії економічної безпеки підприємства.

3 ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

При визначенні поняття «економічна безпека» переважає думка, що його зміст відображає такий стан підприємства, який забезпечує здатність протистояти несприятливим зовнішнім впливам. У зв'язку з цим економічна безпека підприємства стала розглядатися набагато ширше – як можливість забезпечення його стійкості в різноманітних, зокрема, і в несприятливих умовах, які складаються у зовнішньому середовищі незалежно від характеру її впливу на діяльність підприємства, масштабу і характеру внутрішніх змін. Так, економічна безпека підприємства визначена як «захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також як здатність швидко усунути різноваріантність загрози або пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності. Такого ж погляду дотримується В. Забродський, який трактує економічну безпеку, як «кількісну і якісну характеристику властивостей фірми, яка відображає здатність «самовиживання» і розвитку в умовах виникнення зовнішньої і внутрішньої економічної загрози». Відповідно погляду В. Забродського, економічна безпека фірми визначається сукупністю факторів, що відбивають незалежність, стійкість, можливість зростання, забезпечення економічних інтересів тощо.

У рамках підходу до економічної безпеки підприємства як стану, що визначається впливом зовнішнього середовища, варто зазначити ресурсно-функціональний підхід. Автори цього підходу економічну безпеку підприємства розглядають, як «стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам і забезпечення стабільного

функціонування підприємства в даний час і в майбутньому». У ресурсно-функціональному підході в якості основних напрямків економічної безпеки підприємства розрізняють сім функціональних складових:

- інтелектуально-кадрову;
- фінансову;
- техніко-технологічну;
- політико-правову;
- екологічну;
- інформаційну;
- силову.

В. Шликов економічну безпеку підприємства розглядає з погляду мінімізації втрат і збереження контролю над власністю.

Таким чином, економічну безпеку підприємства можна розглядати як практичне використання таких принципів сучасного менеджменту, як своєчасна реакція на зміни у зовнішньому середовищі, бачення підприємства, тобто чітке уявлення про те, що воно має собою представляти, а також одного з основних положень сучасної теорії управління – ситуаційного підходу щодо управління, яким визнається важливість швидкості і адекватності реакції, що забезпечують адаптацію підприємства до умов його існування. Звідси економічну безпеку підприємства слід розглядати як еволюційний розвиток ситуаційного підходу до управління.

4 ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Держава найбільше впливає на формування економічної безпеки підприємства. Використовуючи прямі й непрямі важелі втручання, вона створює і регулює економічні умови діяльності підприємств, які призначені для захисту економічних інтересів держави та її національної економіки.

Регулювання економіки державою більшою чи меншою мірою діє в усіх

країнах з ринковою економікою. Державне втручання обумовлено необхідністю досягнення балансу економічних інтересів в країні, який забезпечує стабільність, рівновагу і розвиток системи. Необхідність державного регулювання діяльності підприємств обумовлена, зокрема, і недосконалістю взаємодії підприємств. На регулювання впливає і конкуренція (якщо вона руйнівна), і монополія (якщо вона неефективна). На думку Н. Розанової, «... метою державного регулювання є досягнення ефективного механізму взаємодії фірм – міжфірмові відносини повинні сприяти зростанню випуску, встановленню прийнятної ціни на товар, підвищенню якості товару і відповідній продуктивній диференціації та стабільності ринку».

Державне регулювання діяльності підприємств становить прямий і непрямий вплив.

Непряме регулювання управління діяльністю підприємств формує систему мотивації, створює стимулюючі умови для діяльності суб'єктів ринкових відносин і виступає в таких формах, як податкова система, цінова і фінансово-кредитна політика, державне замовлення. Державне регулювання діяльності підприємств незалежно від форми власності на засоби виробництва здійснюється за допомогою правових, економічних і соціальних заходів.

До прямого державного регулювання належить розробка державою нормативних актів, положень, заходів, які безпосередньо впливають на діяльність суб'єктів ринкових відносин. У рамках прямого державного регулювання основним інструментом регулювання економічних умов діяльності підприємств є прийняття законів і документів законодавчого характеру. Особливо важливі для підприємств законодавчі та нормативні акти з питань оподаткування, інвестиційної діяльності, організаційно-правовими формами діяльності.

Основні напрями державного регулювання діяльності підприємств:

1. Проведення антимонопольної політики;
2. Регулювання ринку;
3. Формування системи оподаткування;

4. Регулювання інноваційних процесів;
5. Забезпечення правової основи діяльності підприємств;
6. Проведення інвестиційної політики;
7. Формування та розвиток інфраструктури підприємництва;
8. Фінансова підтримка у формі державних гарантій забезпечення іноземних кредитів.

Державне регулювання в кожній сфері має на меті дотримання певних інтересів. При цьому варто зазначити, що інтереси держави і підприємства не завжди співпадають. Унаслідок розбіжності державних інтересів та інтересів окремого підприємства або групи підприємств, сформованої за рядом ознак (наприклад, галузева приналежність або регіональне розташування, форма власності, організаційно-правова форма діяльності, масштаб діяльності тощо), можна стверджувати, що державне регулювання діяльності підприємств має як позитивні, так і негативні прояви. Відповідно, ті чи інші види державного регулювання діяльності підприємств позитивно або негативно впливають на економічну безпеку підприємства. Особливо відчутно негативний вплив державного регулювання на економічну безпеку для підприємств недержавного сектора, оскільки держава не несе відповідальності за результати їх діяльності, незалежно від того, чи є низькі або негативні результати діяльності наслідком неефективного менеджменту або викликані негативним впливом державного регулювання діяльності підприємств.

5 СУБ'ЄКТИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА, ЯКІ ВЗАЄМОДІЮТЬ ІЗ ПІДПРИЄМСТВОМ

Економічна безпека підприємства є комплексним поняттям і пов'язана не стільки з внутрішнім станом самого підприємства, скільки з взаємодією зовнішнього середовища, з її суб'єктами, з якими підприємство вступає у взаємодію. У зв'язку з цим економічна безпека підприємства відображає узгодженість, збалансованість інтересів підприємства і інтересів суб'єктів

зовнішнього середовища. З цих позицій економічна безпека підприємства може розглядатися як практичне втілення положень теорії ресурсної взаємозалежності, відповідно до якої в своїй діяльності підприємство повинно брати до уваги не тільки свої, але і різні інтереси партнерів, коло яких може бути дуже широким.

Групи суб'єктів зовнішнього середовища, що взаємодіють із підприємством:

- держава;
- місцеві органи управління;
- постачальники матеріальних ресурсів;
- суб'єкти інфраструктури регіону;
- покупці продукції підприємства;
- конкуренти;
- суб'єкти інфраструктури ринку.

Взаємодія підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища здійснюється за допомогою реалізації в зовнішньому оточенні функціональних видів діяльності, які передбачають в першу чергу здійснення діяльності з виробництва та обмінних операцій між підприємством та іншими суб'єктами зовнішнього середовища.

Взаємодія підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища може бути прямою і опосередкованою. Під прямою взаємодією розуміють безпосередні контакти підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, здійснювані тимчасово або постійно на документальній або інформаційній основі, результати яких безпосередньо впливають на прибуток підприємства. До таких суб'єктів зовнішнього середовища належать організації, пов'язані з підприємством унаслідок цілей їх діяльності та виконуваних для їх досягнення завдань: постачальники ресурсів і споживачі продукції, організації товарного і фінансового ринків, державні органи та органи місцевого самоврядування.

Опосередкована взаємодія не передбачає безпосередніх контактів підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, діяльність яких, прямо не

впливаючи на оперативну діяльність підприємства, визначає стратегічно важливі рішення, що приймаються його менеджментом. Опосередкована взаємодія, не припускаючи безпосередніх контактів підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, проте впливає на результати діяльності підприємства, зокрема на його прибутки. Найважливіша роль тут відводиться конкурентам підприємства. Значення опосередкованої взаємодії підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку зі зростанням складності всієї системи суспільних відносин, які складають середовище менеджменту.

6 ІНТЕРЕСИ ПІДПРИЄМСТВА

Із наведеного трактування економічної безпеки підприємства, як заходів гармонізації інтересів підприємства з інтересами пов'язаних із ним суб'єктів зовнішнього середовища, впливає, що змістом базового поняття економічної безпеки є поняття «інтереси підприємства», а також органічно пов'язаного з ним критерію дотримання інтересів підприємства.

Виходячи зі значення слова «інтерес», що визначається, як «користь», «вигода», «прибуток», видається можливим розглядати інтереси підприємства, як його взаємодію із суб'єктами зовнішнього середовища, що здійснюється постійно або протягом певного проміжку часу, примусово або за вибором підприємства, результати якого забезпечують отримання прибутку.

Контроль над підприємством розглядається, як форма реалізації економічної влади на панування конкретної особи або групи осіб і ґрунтується на використанні таких економічних категорій, як власність, влада і право розпорядження доходами підприємства.

Саму по собі наявність контролюючого суб'єкта не можна вважати позитивним або негативним фактором для діяльності підприємства. Важливим є збіг або розбіжність інтересів контролюючого суб'єкта і підприємства. Якщо їхні інтереси збігаються, якщо контролюючий суб'єкт має в структурі капіталу підприємства значні за обсягом інвестиції, наприклад у формі кредитів, якщо

контролюючий суб'єкт зацікавлений у стійкому й динамічному розвитку підприємства, то тоді наявність контролюючого суб'єкта не можна вважати негативним фактором для розвитку підприємства.

Унаслідок значної кількості суб'єктів зовнішнього середовища, з якими прямо чи опосередковано взаємодіє підприємство, інтереси підприємства дуже різноманітні і кожне підприємство характеризується сукупністю тільки йому властивих інтересів, певним чином співвідносяться між собою, мають різний статус і належать різним суб'єктам. Інтереси підприємства не тільки різноманітні, але й надзвичайно мобільні, що обумовлено безперервним розвитком самого підприємства, з одного боку, а з іншого – постійними змінами зовнішнього середовища. У зв'язку з цим можна стверджувати, що інтереси підприємства не залишаються постійними і з плином часу змінюються.

Економічні інтереси підприємства обумовлені, насамперед, його становищем на ринку і станом конкурентоспроможності його товарів. Вони представлені низкою економічних показників, такими як контрольована частка ринку, обсяг продажів, ціна товару, витрати на виробництво і прибуток. Економічні інтереси підприємства пов'язані також із наявністю і доступністю грошових коштів, а отже, із доходами на інвестований капітал або позики. Останнє впливає на величину позикових коштів, які можуть знадобитися підприємству для фінансування своєї діяльності. Економічні інтереси підприємства є домінуючими. Їх захист забезпечується відповідним механізмом, складність якого пропорційна різноманіттю економічних інтересів підприємства.

Соціальні інтереси підприємства пов'язані з процесами розширеного відтворення робочої сили. Будь-яке підприємство зацікавлене в соціальній стабільності суспільства, яка, зокрема, обумовлена такими факторами, як наявність робочих місць, навантаження на одне робоче місце, можливість отримання роботи відповідно до професії або спеціальністю, рівень оплати праці та своєчасність виплати заробітної плати, наявність житла, якість медичного обслуговування, можливість отримання соціальних пільг тощо.

Наявність політичних інтересів у підприємства обумовлена тим, що на його діяльність впливає і політична ситуація, що складається в країні або в регіоні. Певною мірою здатність управляти економікою, методами і формами державного регулювання діяльності підприємств і є результатом політичних цілей і завдань.

Поява екологічних інтересів підприємства обумовлена низкою передумов, серед яких доцільно виділити соціальні, економічні і духовні.

Соціальні передумови носять переважно громадський характер, оскільки забруднення навколишнього середовища призводить до підвищення рівня захворюваності населення, погіршує умови його життя, що, в кінцевому підсумку, знижує продуктивність праці працездатного населення і веде до значних втрат, пов'язаних із передчасним зносом засобів виробництва, необхідністю ліквідації наслідків несприятливого впливу діяльності підприємств на навколишнє середовище, і підвищує соціальне навантаження на суспільство, що проявляється у зниженні кількості працездатного населення і збільшення соціальних виплат.

Економічна природа екологічних інтересів підприємств стає все очевиднішою. Щобільше посилюється процес екологізації економіки, еколого-правові обмеження діяльності підприємств стають все більш чіткими, завдяки чому удосконалюється механізм еколого-економічних відносин між державою і підприємством. Економічні методи боротьби з екологічними правопорушеннями покликані стимулювати зацікавленість підприємств у виконанні екологічних законів, зробити вигідною для підприємств природоохоронну діяльність і посилити економічну відповідальність підприємств за порушення природоохоронного законодавства. Економічні методи боротьби з екологічними правопорушеннями діляться на дві групи: методи запобігання правопорушень екологічного законодавства і методи економічної відповідальності за вже допущені порушення. З погляду системи інтересів підприємства варто додати, що ця економічна відповідальність значною мірою обумовлює і поява екологічних інтересів підприємства.

Духовні передумови виникнення екологічних інтересів підприємства носять суто особистісний характер і обумовлені усвідомленням керівниками і власниками підприємств необхідності зниження шкідливого впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище. Однак домінуючою передумовою екологічних інтересів підприємства є все-таки поява додаткових економічних витрат, пов'язаних з компенсацією завданих довкіллю збитків та оплатою за перевищення гранично-допустимих концентрацій шкідливих речовин або загроза зупинку підприємства.

Природні інтереси підприємства представлені його взаємодією із суб'єктами зовнішнього середовища, обумовленими потребами процесу виробництва і реалізації продукції, розширеного відтворення капіталу та робочої сили. Ці потреби задовольняються в ході взаємодії з такими суб'єктами зовнішнього середовища, як споживачі продукції, постачальники матеріальних ресурсів, засобів виробництва і капіталу тощо. Відмітною особливістю природних інтересів підприємства є можливість при зниженні рівня дотримання інтересів змінити суб'єкт взаємодії і організувати взаємодію з іншим суб'єктом зовнішнього середовища. Примусовість інтересів підприємства обумовлена тим, що взаємодія підприємства із суб'єктом зовнішнього середовища має примусовий характер, що базується або на використанні адміністративних методів управління, або на безальтернативності дій підприємства. Примусові інтереси підприємства ведуть до втрати частини його доходу внаслідок домінування інтересів партнера над інтересами підприємства. Особливістю вимушених інтересів підприємства є неможливість заміни суб'єкта взаємодії.

Глобальний інтерес підприємства пов'язаний із завершальним станом процесу виробництва, – станом обміну, унаслідок якого підприємство отримує дохід від реалізації своєї продукції, робіт або послуг. У зв'язку з цим глобальний інтерес підприємства обумовлений його становищем на ринку – займаною ринковою нішею, наявністю і використанням конкурентних переваг. До пріоритетних інтересів підприємства належать ті, дотримання яких

найбільше впливає на величину прибутку підприємства.

Пріоритетними інтересами підприємства можуть бути різні їх види – економічні, соціальні або екологічні.

Другорядні інтереси підприємства істотно не впливають на величину його прибутку і обумовлені загальною ситуацією в суспільстві взагалі і в економіці країни зокрема.

Поточні інтереси підприємства представлені наявними взаємодіями підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, що забезпечують підприємству дохід певної величини.

Стратегічні інтереси підприємства варто розглядати, як його потенційно можливі взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища, які не здійснюються в цей момент, але передбачаються, як імовірні в майбутньому. Стратегічні інтереси підприємства формуються на підставі прогнозування стану зовнішнього середовища, одним з найважливіших аспектів якого є прогнозування інтересів найбільш значущих для економічної безпеки суб'єктів зовнішнього середовища.

Поточні і стратегічні інтереси підприємства можуть відповідати один одному, тобто стратегічні інтереси в цьому випадку можуть розглядатися як пролонгування поточних інтересів з деяким ступенем їх коригування. Однак зовсім не виключена наявність протиріч між поточними і стратегічними інтересами підприємства, при яких стратегічні інтереси підприємства формулюються з достатнім ступенем відзнаки від поточних інтересів, тобто ті види взаємодії і ті їх суб'єкти, які вигідні в поточному періоді, негативно вплинуть на рівень доходів підприємства в майбутньому і, навпаки, невикладне взаємодія в поточному періоді матиме позитивний вплив на рівень доходів підприємства в майбутньому.

Галузеві інтереси підприємства можна розглядати, як взаємодію підприємства з іншими підприємствами, їх об'єднаннями, науковими інститутами тієї галузі, до якої воно належать. Така взаємодія може здійснюватися, наприклад, у формі кооперування або комбінування

виробництва, створення на тимчасовій або постійній основі галузевих об'єднань із різним рівнем централізації управління. Окрім того, галузеві інтереси підприємства зазвичай носять непрямий, опосередкований характер, оскільки обумовлені конкурентною боротьбою з виробниками аналогічної або взаємозамінній продукції.

Регіональні інтереси підприємства обумовлені його взаємодією із суб'єктами зовнішнього середовища, розташованими в одному з цим підприємством регіоні. У цьому разі мова йде про постачальників і покупців продукції підприємства, організаціях, які представляють ринкову інфраструктуру, наприклад, відділеннях або філіях банків, а також організаціях регіональної інфраструктури, наприклад, міських чи обласних центрах зайнятості.

Функціональні інтереси підприємства розглядаються як його взаємодія з суб'єктами зовнішнього середовища за різними функціональними областями діяльності. Прикладами такої взаємодії є пошук партнерів по спільній реалізації інвестиційних або інноваційних проектів, а також звернення підприємства до маркетингових фірм або рекламним агентствам.

Безліч різноманітних інтересів підприємства складають систему інтересів підприємства, що перебувають у взаємозв'язку і взаємозумовленості і певним чином підпорядковуються. Виходячи із запропонованого розуміння інтересів підприємства, розглянутих підходів щодо їх систематизації, сформулюємо критерії формування системи інтересів підприємства. Їх дотримання дозволить сформулювати систему інтересів підприємства, яку можна розглядати як елемент менеджменту підприємства. До таких критеріїв пропонується віднести:

- обмежений характер системи інтересів;
- адресність інтересів;
- трансформацію інтересів в економічні показники;
- внутрішню несуперечливість інтересів системи.

Перший критерій формування системи інтересів підприємства обумовлює включення в систему обмеженої кількості інтересів підприємства, що дасть

можливість організувати процес спостереження за їх дотриманням та вжити заходів щодо захисту інтересів підприємства. З позиції першого критерію в систему інтересів підприємства повинні входити найбільш значущі для підприємства інтереси, що дозволяє говорити про формування системи пріоритетних інтересів підприємства. Разом з тим система інтересів підприємства повинна бути досить різнобічною по орієнтації і враховувати етап життєвого циклу підприємства – етап становлення, активного зростання або зміни стратегії розвитку та ділової політики.

Адресність інтересів розглядається, як реалізація об'єктно-зорієнтованого підходу в менеджменті, відповідно до якого інтереси підприємства повинні бути сформульовані стосовно конкретних суб'єктів зовнішнього середовища. Критерій адресності інтересів дозволяє забезпечити конкретний характер системи інтересів підприємства.

У тісному зв'язку з критерієм адресності перебуває наступний критерій формування системи інтересів підприємства – критерій трансформації інтересів на економічні показники. Відповідно до цього критерію, крім якісного адресного формулювання, інтереси підприємства повинні бути представлені у вигляді економічних показників. Економічні показники, що дозволяють кількісно представити інтереси підприємства, характеризують, по суті, результати роботи підприємства за умови дотримання в тій чи іншій мірі його інтересів. Для одних інтересів може бути використаний один показник, для інших – кілька показників. При цьому варто зазначити, що для окремих видів інтересів підприємства практично досить важко вибрати економічні показники, за допомогою яких можна було б їх охарактеризувати. Наприклад, такий інтерес підприємства, як хороша репутація виробленої продукції або послуг, що надаються, досить важко піддається формалізованій оцінці, а якщо все ж спробувати це зробити, то використання такої оцінки в практичній діяльності буде скрутним.

7 ВИМОГИ ЩОДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬСЯ КОНЦЕПЦІЄЮ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Значення економічної безпеки в діяльності підприємства дуже велике і покликане зіграти провідну роль в забезпеченні позитивної динаміки його розвитку, що можливо при дотриманні ряду вимог до системи управління підприємством, що визначаються концепцією економічної безпеки підприємства.

Орієнтація системи управління підприємством на забезпечення економічної безпеки передбачає, що управлінські рішення, що приймаються в будь-якій сфері діяльності підприємства, повинні обов'язково розглядатися і отримувати оцінку з точки зору їх впливу на економічну безпеку підприємства як в даний час, так і в перспективі.

Реалізація вимоги альтернативності управлінських рішень передбачає, що підготовка будь-якого управлінського рішення повинна враховувати варіанти можливих дій підприємства, в тому числі і при виборі суб'єктів зовнішнього середовища, з якими підприємство взаємодіє.

Вимога адаптивності системи управління означає, що система управління підприємством повинна своєчасно враховувати зміни впливу факторів зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, форм організації та управління виробництвом, фінансового стану та інших параметрів в управлінні виробництвом.

Стратегічна орієнтація в управлінні діяльністю підприємства зобов'язує приймати управлінські рішення в діяльності підприємства з метою забезпечення його економічної безпеки з урахуванням не тільки існуючої сукупності суб'єктів зовнішнього середовища і їх інтересів, а й з урахуванням передбачуваних партнерів, тобто передбачати заходи щодо захисту інтересів підприємства в перспективі.

Вимога захищеності системи управління підприємством обумовлює необхідність існування розробленої концепції економічної безпеки, в рамках

якої повинна бути вироблена політика захисту інтересів підприємства і з використанням якої повинен бути сформований механізм економічної безпеки підприємства, що представляє собою способи реалізації політики захисту інтересів підприємства в конкретно умовах, що складаються.

Забезпечення економічної безпеки підприємства можливо на основі виявлення його інтересів і їх гармонізації з суб'єктами зовнішнього середовища, що взаємодіють з підприємством. Така гармонізація розглядається як форма активного захисту інтересів підприємства.

8 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРІОРИТЕТНИХ ІНТЕРЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Забезпечення економічної безпеки підприємства протягом певного часу за допомогою збалансованості його інтересів з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, взаємодіючих з підприємством, можливе на основі дії відповідного механізму.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства розглядається як сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, за допомогою чого, з урахуванням особливостей діяльності підприємства забезпечується отримання прибутку, величина якого достатня для перебування підприємства в економічній безпеці.

Формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства забезпечується за допомогою прийняття управлінських рішень, формування інформаційних полів, проведення аналітичних та прогнозних робіт, виконання ряду економічних розрахунків і оцінки їх результатів. Всі ці дії здійснюються у внутрішньому середовищі суб'єкта господарювання, а деякі згодом, як того вимагає функціонування механізму економічної безпеки, багаторазово повторюються, впливають на багато аспектів життєдіяльності підприємства і спричиняють, як правило, певні витрати.

З позицій системного підходу і виходячи зі свого призначення, концепція економічної безпеки підприємства повинна охоплювати всі області виробничо-господарської, фінансової і комерційної діяльності підприємства, і покликана вирішити основні завдання.

Завдання, які вирішуються з метою забезпечення економічної безпеки підприємства:

- забезпечення відповідності місії підприємства і стратегічних установок його діяльності системі пріоритетних інтересів підприємства;
- визначення та оперативне коригування пріоритетів в діяльності підприємства і створення умов для їх реалізації;
- забезпечення відповідності обсягу продажів підприємства його ресурсним потенціалом і ємності ринку;
- забезпечення внутрішньої збалансованості в діяльності підприємства;
- зниження ризику в діяльності підприємства;
- забезпечення зацікавленості персоналу в ефективній діяльності підприємства;
- створення гнучкої системи резервування ресурсів;
- визначення настання фази неефективного розвитку підприємства і його коригування на базі розробленої програми санації підприємства.

Відправною точкою формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства є визначення системи пріоритетних інтересів підприємства і її гармонізації з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища.

Система пріоритетних інтересів підприємства не залишається незмінною: з плином часу, зі зміною поведінки взаємодіючих з підприємством суб'єктів зовнішнього середовища, із загальними змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі, можуть змінюватися формулювання інтересів і їх пріоритетність. Деякі інтереси підприємства можуть взагалі втратити свою актуальність, і навпаки: у системі інтересів підприємства можуть з'явитися нові, які раніше були відсутні.

Формування системи пріоритетних інтересів підприємства з подальшою

їх гармонізацією з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, взаємодіючих з підприємством, здійснюється в певній послідовності.

Таким чином, підприємство перебуває в економічній безпеці, якщо більшість його пріоритетних інтересів збігається з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, унаслідок чого при взаємодії підприємства з цими суб'єктами зовнішнього середовища воно отримує прибуток. Ситуація, коли всі пріоритетні інтереси підприємства співпадають з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, навряд чи можлива; її можна вважати ідеальним станом співвідношення інтересів, до якого потрібно прагнути, але яке в практичній діяльності підприємства зустрічається досить рідко. Ситуацію, коли пріоритетні інтереси підприємства здебільшого не співпадають з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, а діяльність підприємства все-таки є прибутковою, швидше за все варто розглядати, як результат значних неточностей у формулюванні інтересів підприємства і взаємодіючих із ним суб'єктів зовнішнього середовища та помилкових висновків смислового аналізу.

9 СТРУКТУРА МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Отже, механізм забезпечення економічної безпеки підприємства складається з декількох блоків, одночасна дія яких покликана забезпечити достатній для розширеного відтворення капіталу підприємства прибуток, одержуваний внаслідок дотримання інтересів підприємства, тобто взаємодії підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства може мати різну ступінь структуризації і формалізації. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства складається з трьох блоків:

- вхідного (блок 1);
- внутрішнього (блок 2);

- вихідного (блок 3).

За допомогою функціонування блока 1, блока 3, здійснюється взаємодія підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища. Блоки 1 і 3 – однаково важливі для дії механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки вони покликані організаційно оформити взаємодії підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища.

Результатом функціонування блока 1 є надходження необхідних для організації процесу виробництва ресурсів та інформації відповідно до системи пріоритетних інтересів підприємства. Призначенням блока 1 є механізм забезпечення економічної безпеки підприємства, а саме: мінімізація витрат на придбання ресурсів в необхідній кількості і належної якості.

Блок 1 призначений для організації взаємодії підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, які є для підприємства пріоритетними. Вибір саме пріоритетних інтересів дозволяє обмежити розмір механізму забезпечення економічної безпеки підприємства і зосередити увагу в ньому на дійсно важливих для підприємства партнерах. Крім того, в блоці 1 механізму забезпечення економічної безпеки підприємства розглядаються переважно альтернативні взаємодії підприємства, що підвищує гнучкість дії механізму і сприяє реалізації призначення блоку 1 механізму – мінімізації витрат підприємства. Альтернативність взаємодії підприємства представляє особливий інтерес при виборі постачальників ресурсів, що особливо стосується постачальників матеріалів, засобів виробництва, засобів оргтехніки і науково-технічної продукції.

Зі свого боку, вибір критеріїв відбору постачальників ресурсів обумовлений взаємодією підприємства з споживачами його продукції. Це означає, що інтереси підприємства на «вході» значною мірою визначаються його інтересами на «виході», тобто при реалізації своєї продукції.

Пошук на альтернативній основі постачальників ресурсів без чітко визначених інтересів підприємства у сфері реалізації своєї продукції або помилка в їх виборі ведуть до неправомірного зростання витрат, безцільної

розтрати ресурсів і зниження прибутку підприємства і, відповідно, рівня його економічної безпеки.

Основне призначення блока 2 механізму – забезпечення економічної безпеки підприємства полягає в створенні і реалізації умов, що забезпечують економічну безпеку підприємства. В якості найважливіших умов, що враховуються в структурі механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, обрані мінімізація витрат підприємства, адаптація до нововведень і розширення сфери використання послуг інфраструктури ринку. Саме ці умови здатні надати найбільш істотний вплив на формування прибутку підприємства, забезпечивши тим самим його економічну безпеку.

Дія механізму направлено на забезпечення економічної безпеки в діяльності підприємства як в даний час, так і на перспективу. Якщо в першому випадку домінують такі умови забезпечення економічної безпеки, як мінімізація витрат і розширення сфери використання послуг підприємств інфраструктури, то в другому – це адаптація до нововведень, розширення виробництва і його диверсифікація.

Кожна з цих умов забезпечення економічної безпеки підприємства може розглядатися ізольовано, хоча вони тісно взаємопов'язані.

Мінімізація витрат підприємства розглядається як комплексне поняття, яке включає мінімізацію витрат на виробництва, на обслуговування виробництва і управління підприємством. Комплексність поняття мінімізації витрат підприємства зумовлює необхідність зосередження зусиль підприємства не тільки на витратах, пов'язаних з виробництвом (прямі витрати), але й на витратах, пов'язаних із обслуговуванням виробництва і управлінням підприємством (накладні витрати).

Мінімізацію витрат підприємства, яка впливає на структуру механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, пропонується забезпечити за допомогою підвищення ефективності використання ресурсів і усунення невідповідностей у використанні ресурсів.

Невідповідності у використанні ресурсів підприємства спричиняють

появу непродуктивних витрат на оплату праці, на зберігання матеріальних запасів та інформації, на підтримку в робочому стані обладнання. Непродуктивний характер таких витрат обумовлено тим, що вони не забезпечують результату процесу виробництва – готової продукції, виконаних робіт або послуг і, відповідно, прибутку. Невідповідності у використанні ресурсів ведуть до зростання витрат на виробництво і, відповідно, зниження прибутку, а також неефективного використання ресурсів.

В результаті дії внутрішнього блоку механізму забезпечення економічної безпеки підприємства повинні бути також виявлені невідповідності ресурсів підприємства та обсягу його продажів.

Дотримання інтересів підприємства потребує постійного розвитку його виробничого потенціалу за допомогою реалізації нововведень технічного і організаційного характеру. Значення реалізації нововведень в діяльності підприємств вже давно розглядаються як рушійна сила в розвитку підприємства. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства повинен бути орієнтований не стільки на створення нововведень, скільки на використання вже наявних розробок, які можна застосувати для реалізації.

Маркетингова орієнтація виробництва передбачає впровадження нововведень, затребуваних ринком.

У зв'язку з маркетинговою орієнтацією виробництва слід зазначити, що адаптація підприємства до нововведень має вимушений характер. Жодне підприємство не буде здійснювати перехід на нові технології, освоювати нову продукцію або покращувати дизайн і якість продукції, що випускається, якщо до цього його не спонукає стан ринку, і, зокрема, поведінка конкурентів, продукції яких споживач може віддати перевагу. Саме побоювання підприємства втратити свої ринкові позиції і, отже, частину прибутку, що знизить рівень його економічної безпеки, спонукає його підвищувати організаційно-технічний рівень виробництва, освоювати нові види продукції.

Адаптація підприємства до нововведень у рамках механізму забезпечення економічної безпеки підприємства розглядається як форма гармонізації його

інтересів з інтересами споживачів продукції (робіт, послуг) підприємства, оскільки передбачає випуск саме тієї продукції, яка потрібна споживачеві. Маркетингова орієнтація адаптації підприємства до нововведень передбачає узгодження інтересів підприємства з інтересами споживачів не тільки в частині технічних параметрів продукції, її дизайну і упаковки, але і в частині ціни продукції.

Також одним з напрямків, що забезпечують економічну безпеку підприємства, є розширення сфери використання послуг інфраструктури ринку. У найзагальнішому вигляді розширення сфери використання послуг інфраструктури ринку пов'язане з реалізацією загальних умов процесу відтворення на підприємстві. До таких умов належать проведення маркетингових досліджень та організація реклами, організація виробництва нових виробів і експлуатації нової техніки, підвищення кваліфікації виробничого і управлінського персоналу, послуги консультантів і фахівців. Розширення сфери використання послуг інфраструктури ринку також сприяє підвищенню ступеня дотримання інтересів підприємства.

В результаті функціонування блока 3 механізму забезпечення економічної безпеки підприємства – вихідного блока – на основі товарно-грошових відносин із суб'єктами зовнішнього середовища (зі споживачами) підприємство здійснює реалізацію своєї продукції (робіт, послуг). Інтереси споживачів повинні стати інтересами підприємства; інтереси підприємства ні з яким іншим взаємодіє з ним суб'єктом зовнішнього середовища не збігаються так, як вони збігаються з інтересами споживачів, за винятком однієї позиції – ціни продукції. Саме інтересами споживачів продукції, поряд з діями, розпочатими конкурентами, обумовлено дію таких елементів внутрішнього блоку механізму, як адаптація до нововведень, розширення виробництва і його диверсифікація.

Таким чином, дія механізму забезпечення економічної безпеки підприємства покликана не просто забезпечити економічну безпеку, а безпеку певного рівня, який залежить від особливостей діяльності підприємства і

взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища. У зв'язку з цим в якості одного з елементів внутрішнього блока механізму є оцінка рівня економічної безпеки, якої повинен передувати вибір критеріїв економічної безпеки і її рівня.

10 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Обов'язковим елементом дослідження економічної безпеки підприємства є вибір її критерію. Під критерієм економічної безпеки підприємства розуміють ознаку або суму ознак, на підставі яких може бути зроблений висновок про те, чи знаходиться підприємство в економічній безпеці чи ні. Такий критерій повинен не просто констатувати наявність економічної безпеки підприємства, а й оцінювати її рівень. Якщо призначення критерію буде зводитися тільки до констатації економічної безпеки підприємства, то в цьому випадку неминуча суб'єктивність оцінки. При цьому кількісну оцінку рівня економічної безпеки бажано було б отримати за допомогою тих показників, які використовуються в плануванні, обліку і аналізі діяльності підприємства, що є передумовою практичного використання цієї оцінки.

Підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства:

1. Індикаторний підхід.

Рівень економічної безпеки визначається за допомогою так званих індикаторів. Індикатори розглядаються як порогові значення показників, що характеризують діяльність підприємства в різних функціональних областях, що відповідають певному рівню економічної безпеки. Оцінка економічної безпеки підприємства встановлюється за результатами порівняння (абсолютного або відносного) фактичних показників діяльності підприємства з індикаторами.

Оцінка рівня економічної безпеки підприємства на основі індикаторного підходу передбачає визначення з високим ступенем точності бази порівняння – індикаторів. Саме рівень точності індикатора в цьому випадку і є проблемою, яка полягає в тому, що в даний час відсутня методична база визначення

індикаторів, які враховують особливості діяльності підприємства, зумовлені, зокрема, його галузевою належністю, формою власності, структурою капіталу, існуючим організаційно-технічним рівнем. А якщо ще додати необхідність постійного уточнення величини індикатора внаслідок постійної динаміки зовнішнього середовища і внутрішніх змін в діяльності підприємства, то складність проблеми багаторазово збільшується, оскільки індикатори-показники взаємопов'язані і взаємозумовлені. У цьому випадку виникає необхідність постійного коригування системи показників, які є індикаторами економічної безпеки підприємства, що спричиняє збільшення трудомісткості управлінських робіт і, з огляду на неординарність виконуваних при цьому дій і прийнятих управлінських рішень, потребує залучення висококваліфікованих фахівців. Саме висококваліфіковані фахівці здатні встановити значення індикаторів і організувати їх моніторинг. У разі некваліфікованого визначення значення індикаторів неправильно може бути визначений рівень економічної безпеки підприємства, що може спричинити за собою прийняття управлінських рішень, які не відповідають реальному стану справ. Індикаторний підхід цілком виправданий на макрорівні, де значення індикаторів більш стабільні.

2. Ресурсно-функціональний підхід.

Відповідно до цього підходу оцінка рівня економічної безпеки підприємства здійснюється на основі оцінки стану використання корпоративних ресурсів за спеціальними критеріями. При цьому в якості корпоративних ресурсів розглядаються фактори бізнесу, які використовуються власниками і менеджерами підприємства для виконання цілей бізнесу. У корпоративних ресурсах виділені ресурс капіталу (акціонерний капітал і позикові фінансові ресурси), ресурс персоналу, ресурс інформації і технології, ресурс техніки і обладнання, ресурс прав (права на використання патентів, ліцензії і квоти на використання природних ресурсів, а також експортні квоти, права на користування землею), роль яких з розвитком цивілізації, виснаженням природних ресурсів і підвищенням цінності нематеріальних активів за останні роки різко зростає. Відповідно до ресурсно-функціонального

підходу найбільш ефективно використання корпоративних ресурсів, необхідне для виконання цілей цього бізнесу, досягається шляхом запобігання загрози негативних впливів на економічну безпеку підприємства і досягнення таких основних функціональних цілей економічної безпеки підприємства:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи підприємства, його фінансової стабільності і незалежності;
- забезпечення технологічної незалежності підприємства і досягнення високої конкурентоспроможності його технологічного потенціалу;
- висока ефективність менеджменту підприємства, оптимальність і ефективність його організаційної структури;
- високий рівень кваліфікації персоналу підприємства і його інтелектуального потенціалу, ефективність корпоративних НДДКР;
- високий рівень екологічності роботи підприємства, мінімізація руйнівного впливу результатів виробничої діяльності на стан навколишнього середовища;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- забезпечення захисту інформаційного середовища підприємства, комерційної таємниці і досягнення високого рівня інформаційного забезпечення роботи всіх його служб;
- забезпечення безпеки персоналу підприємства, його капіталу, майна і комерційних інтересів.

Ресурсно-функціональний підхід щодо оцінювання рівня економічної безпеки підприємства є дуже широким. Спроба охопити всі функціональні сфери діяльності підприємства призводить до розмивання поняття економічної безпеки, а оцінка її рівня за допомогою сукупного критерію економічної безпеки, «що розраховується на основі думок кваліфікованих експертів по приватним функціональними критеріями економічної безпеки підприємства», схильна до значного впливу суб'єктивної думки експертів. До того ж відкритим залишається питання визначення рівня кваліфікації експертів. Крім того, інтегрування показників з використанням будь-якого з відомих підходів,

зокрема і за допомогою питомої ваги значущості показників, що призводить до зниження точності і достовірності оцінки. На довершення слід зазначити, що детальна розробка і контроль за виконанням цільової структури економічної безпеки підприємства істотно ускладнюють практичну реалізацію ресурсно-функціонального підходу до оцінки економічної безпеки підприємства.

3. Підхід, що відображає принципи і умови програмно-цільового управління і розвитку.

Відповідно до цього підходу оцінка економічної безпеки підприємства ґрунтується на інтегруванні сукупності показників, що визначають економічну безпеку. При цьому використовується кілька рівнів інтеграції показників і такі методи їх аналізу, як кластерний і багатовимірний аналіз. Такий підхід відрізняється високим ступенем складності проведеного аналізу з використанням методів математичного аналізу. І якщо його використання в дослідницькій області дозволяє отримати достовірні результати оцінки рівня економічної безпеки підприємства, то в практичній діяльності підприємств це досить важко.

На підставі результатів аналізу найбільш відомих підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства, можна зробити висновок, що ці підходи досить складно використовувати для оцінки рівня економ. безпеки підприємства в запропонованому трактуванні. У зв'язку з цим необхідно обрати інший підхід щодо вибору критерію визначення рівня їх економічної безпеки.

11 ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Пропонований підхід щодо вибору критерію економічної безпеки підприємства та її рівня ґрунтується на прийнятому розумінні сутності економічної безпеки підприємства. Виходячи з того, що економічну безпеку підприємства запропоновано розглядати як міру узгодження його інтересів з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, а будь-який інтерес підприємства – як його взаємодія із суб'єктами зовнішнього середовища, унаслідок якого підприємство отримує прибуток. Логічно було б припустити, що критерієм економічної безпеки підприємства є одержуваний в результаті взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища прибуток, яким підприємство може розпоряджатися на свій розсуд, тобто чистий прибуток. При відсутності прибутку або збитки не можна говорити про дотримання інтересів підприємства і про те, що підприємство знаходиться в економічній безпеці. Навпаки, у цьому випадку підприємству загрожує банкрутство. Таким чином, пропонований підхід щодо вибору критерію економічної безпеки підприємства базується на отриманні підприємством прибутку.

Отримання підприємством прибутку вже свідчить про узгодження в певній мірі його інтересів з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища. Інша справа, що абсолютна величина чистого прибутку підприємства не дозволяє встановити ступінь або рівень цього узгодження і, відповідно, вжити необхідних заходів. До того ж абсолютна величина прибутку підприємства не дозволяє встановити міру інтенсивності експлуатації активів підприємства, тобто встановити «ціну» отримання прибутку. Очевидно, що при оцінці економічної безпеки підприємства можуть використовуватися результати порівняння величини отриманого чистого прибутку підприємства з вибраними для цієї мети базами порівняння, наприклад, з величиною витрачених ресурсів. В цьому випадку відповідність прибутку підприємства витрат виробництва і величиною експлуатованого капіталу можна встановити за допомогою

показників рентабельності витрат і загального капіталу, що дасть можливість оцінити ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства і, в певній мірі, його фінансову стійкість. Однак, ефективність використання ресурсів підприємства тільки в певній мірі характеризує його економічну безпеку, оскільки відображає не стільки міру гармонізації його інтересів з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, скільки такі його внутрішні особливості діяльності, як рівень прогресивності використовуваної технології, організація виробництва, праці та управління тощо. Крім того, ефективність виробництва відображає ретроспективне стан економічної безпеки підприємства, оскільки використовувані при розрахунку показників рентабельності витрат і капіталу дані відображають минуле стан підприємства. До того ж ефективність виробництва не враховує повною мірою ринкових позицій підприємства. Показники рентабельності витрат і загального капіталу, хоча і є в силу своєї природи більш інформативними, також не дозволяють встановити, наскільки повно дотримані інтереси підприємства, хоча це і можна, але дуже приблизно, встановити шляхом порівняння величини цих показників з показниками аналогічних підприємств. Приблизність способу обумовлена труднощами встановлення аналогічності підприємств, оскільки вона не може виникати навіть з таких ознак, як їх галузева приналежність, вид діяльності або величина експлуатованого капіталу, а також різноманітністю інтересів підприємства і різної мірою значущості однаково сформульованого інтересу для різних, хоча і аналогічних, підприємств.

Таким чином, прибуток підприємства – абсолютна величина або результати її співвідношення з витраченими ресурсами – може розглядатися передумова для гарантування економічної безпеки підприємства, за її допомогою можна оцінити рівень економічної безпеки підприємства.

Для оцінки рівня економічної безпеки підприємства пропонується використовуватися інший підхід, заснований на порівнянні величини інвестицій підприємства, причому переважно за рахунок реінвестованого прибутку, з обсягом коштів, необхідних для забезпечення економічної безпеки

підприємства. Пропонований підхід до визначення критерію рівня економічної безпеки підприємства ґрунтується на визнанні значення розширеного відтворення капіталу підприємства для дотримання ярмо інтересів, їх узгодження з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища. За результатами оцінки можна встановити рівні економічної безпеки підприємства.

Запропонований підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємства відрізняється індивідуальним характером. Ця індивідуальність проявляється насамперед у визначенні величини прибутку, необхідної для розширеного відтворення капіталу, оскільки вона залежить від конкретної динаміки процесу відтворення, властивою кожному підприємству.

Величина прибутку, необхідної для забезпечення розширеного відтворення капіталу підприємства, обумовлена такими параметрами діяльності підприємства, як обсяг і динаміка процесу відтворення капіталу. Зі свого боку, динаміка відтворювального процесу визначається галузевою належністю підприємства, масштабом і типом виробництва, рівнем державної підтримки діяльності підприємства і рівнем його економічної безпеки, а також ступенем інтенсивності конкуренції в галузі.

Маркетингова орієнтація відтворювального процесу капіталу передбачає, що при визначенні засобів, необхідних підприємству, не можна не враховувати ринкові позиції підприємства, його глобальний інтерес, обумовлений обсягом продажів його продукції, робіт або послуг. Рішення про інвестиції в розширене відтворення капіталу підприємства повинні ґрунтуватися значною мірою на результатах маркетингових дослідженнях, що висуває до них високі вимоги з погляду їх ефективності. Інакше кажучи, інвестиції в розширене відтворення капіталу необхідні, якщо вони спрямовані на зміцнення або зміну ринкових позицій підприємства в будь-якій формі – завоювання нових ринків, упровадження нових технологій для вже випускається, освоєння нових видів продукції або модернізація вже випускаються тощо.

Високі вимоги до ефективності маркетингових досліджень обумовлені, з одного боку, тим, що їх результати є основою прийняття та подальшої

реалізації управлінських рішень в сфері розширеного відтворення капіталу як виробничо-технічної бази підвищення ступеня дотримання глобального інтересу підприємства – збільшення обсягу продажів. З іншого боку, сукупність маркетингових рішень підприємства – маркетингова стратегія – являє собою, по суті, значний за масштабом інвестиційний проєкт. Наприклад, дослідження і оцінка стану ринку товарів, реклама і створення дилерської мережі припускають значні витрати з розрахунком на збільшення доходів у майбутньому. Інвестування коштів в будь-які об'єкти, в тому числі і реалізацію маркетингових рішень, роблять значний вплив на економічну безпеку підприємства, оскільки припускають даний (інвестування власних коштів) або відкладене (інвестування позикових коштів) витрачання фінансових ресурсів підприємства, які повинні бути повернуті.

12 СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Економічна безпека підприємства має прямий причинно-наслідковий зв'язок із системою і результатами стратегічного планування свого розвитку в залежності від цілей виробництва, засобів і можливостей їхнього досягнення, конкурентного середовища, умов господарювання тощо.

У зв'язку з цим одним з визначальних вимог до стратегічного планування підприємства на сучасному кризовому етапі розвитку є не тільки необхідність техніко-економічного обґрунтування ефективності управління ресурсами, але і забезпечення критеріїв і параметрів економічної безпеки, визначення заходів щодо збереження створеного потенціалу, насамперед, пошук додаткових джерел ресурсного (фінансового) забезпечення, а також способів конкурентної боротьби і завоювання міцних позицій у різних сегментах внутрішнього і зовнішнього ринків конкурентоспроможної продукції.

Стратегія економічної безпеки, формулюючи цілі і вказуючи об'єкти стратегії, повинна включати:

- характеристику зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці

підприємства;

- визначення і моніторинг факторів, що зміцнюють або руйнують стійкість його соціально-економічного положення на короткострокову і середньострокову (три – п'ять років) перспективу;

- визначення критеріїв і параметрів (граничних значень) показників, що характеризують інтереси підприємства та відповідають вимогам його економічної безпеки;

- розробку економічної політики, що включає механізми обліку впливають на стан економічної безпеки чинників;

- напрямки діяльності підприємства щодо реалізації стратегії.

Політика безпеки підприємства являє собою систему поглядів, заходів, рішень, дій в галузі безпеки, що створюють умови сприятливе середовище для досягнення цілей бізнесу.

Тобто, політика безпеки, що проводиться, дозволяє підприємству виконувати виробничу програму, виробляти конкурентоспроможну продукцію (товари, роботи, послуги), підвищувати ефективність виробництва, примножувати власність, отримувати необхідний прибуток тощо.

Під стратегією безпеки розуміють сукупність найбільш важливих рішень, направлених на забезпечення програмного рівня безпеки функціонування підприємства.

Стратегія безпеки – сукупність найбільш важливих рішень, спрямованих на досягнення програмного рівня безпеки функціонування підприємства.

Стратегії безпеки за своїм змістом бувають різноманітними. Можна виокремити три типи:

1. Стратегія, пов'язана з необхідністю раптового реагування на загрози (виробничій діяльності, майну, персоналу тощо), що виникають. Тобто в даному випадку діє принцип «загроза – відбиття». Створені (найчастіше поспішно) для вирішення цього завдання підрозділи, служби, виділені сили та засоби можуть послабити або запобігти дії загрози, але може виникнути ситуація, коли підприємству буде завдана шкода;

2. Стратегія, орієнтована на прогнозування, завчасне виявлення небезпек та загроз, цілеспрямоване дослідження економічної та криміногенної ситуації як всередині підприємства, так і в оточуючому його середовищі. Виділені для рішення такого завдання спеціалісти, сформовані підрозділи та служби безпеки створюють можливість свідомо і цілеспрямовано проводити роботу з формування сприятливих умов для підприємницької діяльності;

3. Стратегія безпеки, направлена на відшкодування (відновлення, компенсацію) нанесених збитків. Така стратегія може вважатись доцільною лише тоді, коли збитки можна відшкодувати, або коли немає можливості здійснити стратегію першого та другого типів.

Економічна безпека підприємства займає важливе місце в процесі ефективного управління ним, тому є невід'ємною ланкою його стратегічного управління, в залежності від цілей господарювання, засобів і можливостей їх досягнення, умов господарювання та конкурентного середовища.

Виходячи з сутності поняття «економічна безпека підприємства» та відповідних суджень, сформульовано: концепція безпеки єдина та комплексна, її складено в ланцюжок – захист, стабільність, розвиток. За кожною з його ланок визначено ознаки стратегії та орієнтири діяльності підприємства.

Визначення того чи іншого типу стратегії управління економічною безпекою підприємства ґрунтується на взаємозв'язку існуючого (фактичного) рівня економічної безпеки підприємства (що приймає значення від 0 до 1, що має градацію на п'ять інтервалів) та темпів його змін у досліджуваній період (тобто, зміна лінгвістичного значення інтегрального показника економічної безпеки, яка має три напрямки: зниження, стабільність і зростання).

Таким чином, сформовано стратегічне поле 3 x 5, яке дозволяє більш детально розробити та описати стратегію управління економічною безпекою підприємства задля її забезпечення.

Таке стратегічне поле розбивають на чотири зони:

1) зона А – виживання, характеризується критичним, низьким та середнім рівнем економічної безпеки підприємства, що має негативну динаміку;

2) зона В – існування, «зайняла» квадранти нормального й високого рівнів, що зменшуються, та критичного, низького, середнього, що зберігають відносну стабільність;

3) зона С–обмеженого зростання – це зона критичного, низького, середнього рівнів, але з тенденцією зростання;

4) зона D – зростання реалізується через нормальний та високий рівні інтегрального показника економічної безпеки підприємства, які відносно стабільні або зростають.

При виборі того чи іншого типу стратегії економічної безпеки підприємства необхідно враховувати зазначені концептуальні аспекти питомої категорії, що систематизує елементи економічної безпеки підприємства та робить механізм її забезпечення дієвим. Комплексний підхід до формування стратегії економічної безпеки підприємства – це реалізація необхідності формування нової політики управління підприємством.

Матриця вибору стратегій управління економічною безпекою підприємства, в розрізі кожної з чотирьох зон та за кожним квадрантом, характеризується відповідною стратегічною альтернативою.

Перша зона – найбільш проблемна, для неї характерні три стратегічні альтернативи: стратегія направлення на радикальні зміни, стратегія «випереджувального удару» та імітаційна стратегія.

Друга зона, для якої характерні стратегії: самозбереження, очікування, оптимізації витрат, пошуку ринкової ніші, цінового лідерства.

Третя зона – з найнижчими оцінками рівнів економічної безпеки підприємствами, але зростаючими, якій характерні стратегії: диференціації, якості, підтримки найбільш можливого рівня економічної безпеки.

Четверта зона розкривається через такі альтернативні стратегії: активна, креативна, пасивна та продукування прибутку.

Запропонована методика дозволяє визначити альтернативний напрям руху підприємства по стратегічному полі. Стратегічна траєкторія подальшого руху підприємств приймає Г-образну форму, виключно у наступній

послідовності: з початку – по осі У вгору, потім – по осі Х вправо. Рух в іншому напрямку не призведе до досягнення найвищих результатів.

Матриця вибору стратегій управління економічною безпекою підприємства має певні переваги, тому що в її основі полягає покрокове зміцнення економічної безпеки підприємства шляхом поступового переходу з одного квадранту в другий. Дана методика є постійно діючою, дає можливість регулярно поліпшувати стан економічної безпеки підприємства при дотриманні всіх визначених параметрів та при безперервному її використанні.

13 ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ

При вивченні питання студентам доцільно розглянути зміст основних етапів процесу управління безпекою бізнесу: аналітичного етапу, етапів планування, організації та контролю діяльності щодо забезпечення і безпеки бізнесу.

Етап 1. Аналітичний етап передбачає збір та аналіз інформації щодо діяльності підприємства з позиції забезпечення його безпеки: по-перше, вивчення підприємства як об'єкта захисту (споруди, територія, оточення), існуючих систем захисту. Можливі джерела отримання інформації: документація підприємства, опитування (інтерв'ю, анкетування) співробітників, безпосереднє спостереження, опитування оточення підприємства, консультації у представників правоохоронних органів, інших спеціалізованих організацій, служб безпеки, вивчення публікацій у пресі; по-друге, виявлення об'єктів захисту (що слід захищати), їх ранжування за ступенем важливості для підприємства. Об'єкти захисту – все те, що використовується для побудови і розвитку своєї справи, і що, на думку власників бізнесу, необхідно захищати. Основними групами об'єктів захисту є керівник, працівники підприємства, трудовий колектив, матеріальні цінності, фінансові засоби, інформація (комерційна таємниця, нематеріальні активи, персональні дані, інша конфіденційна інформація), контроль над бізнесом

(отримання контрольного пакету акцій, інших важелів управління бізнесом); по-третє, визначення та аналіз існуючих та потенційних загроз безпеці підприємства – дій або подій, які можуть прямо чи опосередковано принести втрати підприємству; виявлення імовірних суб'єктів, що можуть створювати загрозу безпеці бізнесу; недобросовісні конкуренти (партнери, клієнти), недобросовісні співробітники, приватні особи, кримінальні структури, спеціальні служби іноземних держав, організації промислового шпіонажу тощо (від кого або від чого слід захищати).

Етап 2. Планування діяльності щодо забезпечення безпеки бізнесу.

Планування в процесі управління безпекою бізнесу передбачає вибір концепції безпеки, визначення цілей управління безпекою бізнесу, розробку стратегії безпеки, вибір методів управління безпекою бізнесу, розробку політики управління безпекою бізнесу.

Вибір концепції безпеки є початковим етапом процесу управління безпекою бізнесу, оскільки стратегії, оптимальні в межах однієї концепції, не достатньо придатні до використання в межах іншої концепції. Концепція безпеки підприємства являє собою офіційно затверджений документ, в якому відображена система поглядів, вимог та умов щодо організації заходів забезпечення безпеки персоналу і власності підприємства. Розрізняють класичні та сучасні концепції безпеки.

До класичних концепцій безпеки відносяться:

1) концепція абсолютної безпеки (нульового ризику або Z-концепція), що передбачає застосування всіх відомих науці та доступних практиці рішень з метою зниження ризику до максимально можливого рівня, бажано до нуля;

2) концепція прийняттого ризику (N-концепція), що передбачає застосування всіх відомих науці та доступних практиці рішень з метою зниження ризику до рівня, прийняттого для даного об'єкту.

Серед сучасних концепцій слід виділити концепцію оптимального ризику, що передбачає застосування заходів безпеки у тому обсязі, що мінімізує рівень ризику певного виду, з урахуванням того, що засоби, які відволікаються

на забезпечення безпеки, збільшують ризик в інших областях.

Після вибору концепції безпеки визначаються цілі управління безпекою бізнесу з урахуванням загальних цілей підприємства та результатів попереднього аналізу загроз та об'єктів безпеки, розробляється стратегія безпеки.

Стратегія безпеки – документ, що визначає основні способи забезпечення безпеки. Стратегія управління безпекою – це мистецтво управління захищеністю підприємства у невизначеній господарській ситуації, засноване на прогнозуванні загроз безпеці і заходів щодо захисту від них.

Методи управління безпекою бізнесу – це способи досягнення визначених цілей, що застосовуються свідомо і послідовно. В управлінні безпекою бізнесу розрізняють три основні групи методів управління безпекою: економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні.

Політика безпеки – документ, що містить принципи діяльності підприємства щодо забезпечення безпеки. Даний документ містить ранжируваний перелік загроз, які приймаються до уваги, класифікацію ресурсів, що захищаються, визначає бажаний рівень захищеності, описує організаційні рішення, необхідні для вирішення завдань, конкретні заходи.

Етап 3. Організація діяльності щодо забезпечення безпеки бізнесу передбачає два ключові елементи:

1) організаційне забезпечення безпеки бізнесу, що передбачає створення служби безпеки у підприємстві; визначення основних вимог, що висувуються до організаційної структури служби безпеки, особового складу, технічного оснащення, фінансування; розробка критеріїв ефективності захисту та роботи служби безпеки з урахуванням наявних ресурсів; обґрунтування конкретного варіанту побудування системи захисту та організації служби безпеки з урахуванням ресурсних обмежень;

2) втілення у життя конкретних організаційних рішень щодо управління безпекою бізнесу, визначених у політиці безпеки підприємства.

Кожний керівник у сучасних умовах розуміє, що жодну справу

неможливо повністю відрегулювати зверху. Дуже багато залежить від виконавців.

Найбільшого ефекту можна досягти тільки у випадку, коли функціонування підприємства з управління безпекою бізнесу ефективно організовано, тобто виконані всі необхідні умови для ефективної роботи:

- для виконання кожної конкретної функції або вирішення окремої задачі виконавці підібрані найкращим чином;
- виконавцям поставлені конкретні задачі, а їх вирішення забезпечено всім необхідним: робоче місце, обладнання, інформація, час;
- виконавцям дається свобода прийняття технічних рішень в рамках делегованих їм повноважень;
- робота виконавців узгоджена та скоординована із роботою інших працівників підприємства;
- організований і здійснюється поточний контроль за роботою;
- підготовані резерви для надання при необхідності допомоги виконавцям.

Етап 4. Контроль діяльності щодо забезпечення безпеки бізнесу. Контроль є важливим елементом будь-якого процесу управління, оскільки саме він забезпечує існування зворотного зв'язку. Основою ефективного контролю є достовірна інформація. Класична форма організації контролю передбачає три складові.

Попередній контроль: контролюється готовність трудових, матеріальних та фінансових ресурсів до проведення заходів з управління безпекою у підприємстві.

Поточний контроль здійснюється в процесі реалізації обраних заходів з управління безпекою бізнесу.

Підсумковий контроль здійснюється після завершення бізнес-операцій шляхом оцінки фактично досягнутих результатів.

За результатами здійснення контролю приймаються поточні рішення щодо вдосконалення методів та прийомів управління безпекою бізнесу,

корегування конкретних заходів щодо управління безпекою бізнесу в залежності від ситуації, що змінюється.

14 МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ

Приставаючи до вивчення останнього питання, студенти повинні виходити з того, що методи управління безпекою бізнесу – це спосіб впливу суб'єкта управління на керований об'єкт для досягнення визначених цілей у сфері забезпечення безпеки бізнесу. Методи управління безпекою бізнесу можна об'єднати у три групи:

- 1) економічні методи управління;
- 2) організаційно-адміністративні методи;
- 3) соціально-психологічні методи.

Студентам доцільно розглянути зазначені групи методів.

Економічні методи внутрішньо фірмового управління застосовуються таким чином, щоб трудовий колектив, окремі працівники, турбуючись про задоволення власних потреб, в той же час забезпечували пріоритет інтересів підприємницької структури у цілому. Використання економічних методів управління спонукає працівників шукати нові шляхи та форми використання організаційних, інформаційних, правових, технічних та інших засобів і методів забезпечення безпеки бізнесу, прагнути до підвищення ефективності роботи.

Для захисту підприємницьких структур найбільш дієвим є використання таких економічних методів:

1. Цільове виділення коштів: кошти, що виділяються, використовуються для виконання таких робіт, як: формування концепції системи безпеки підприємства; організація служби внутрішньої безпеки та режиму секретності робіт; екіпірування працівників охорони; закупівля технічних засобів та їх встановлення; створення автоматизованої системи інформаційного забезпечення; придбання готових інформаційних баз, необхідних для вирішення завдань захисту; навчання кадрів; розробка методик захисту тощо.

2. Прискорена амортизація: оскільки для засобів захисту, що використовуються для протидії економічному шпіонажу за допомогою технічних засобів, властиві високі темпи морального старіння, для них слід застосовувати прискорену амортизацію з тим, щоб у випереджувальному режимі здійснювати оновлення наявного обладнання.

3. Комерційний розрахунок: можливо застосовувати для служб внутрішньої безпеки підприємства, що має філіали, дочірні підприємства, значну кількість великих підрозділів. За такої організації робіт служби внутрішньої безпеки могли б функціонувати за рахунок коштів, що виділяються підрозділами та філіалами підприємства у відповідності з часткою витрат, які несе служба безпеки у зв'язку із забезпеченням захисту відповідних функцій і сфер підприємницької діяльності.

4. Балансовий метод планування: передбачає встановлення і дотримання в межах конкретної підприємницької структури матеріально-речових та вартісних пропорцій, а також співвідношень у розподілі трудових ресурсів з урахуванням задач захисту бізнесу. Цей метод є переважним при створенні системі захисту без організаційного оформлення служби внутрішньої безпеки і є альтернативною комерційному розрахунку.

5. Фонд економічного стимулювання у сфері захисту підприємництва доцільно утворювати за рахунок коштів, що виділяються підрозділами і філіалами підприємства для внутрішнього страхування ризиків, що пов'язані з недобросовісністю партнерів та співробітників тощо. Цей фонд може бути використаний і для стимулювання працівників у зв'язку із забезпеченням безпеки бізнесу.

6. Гнучкі форми зарплатні: для персоналу підприємства розмір зарплатні повинен враховувати аспект захисту стосовно кінцевого результату діяльності працівника, а для працівників служб внутрішньої безпеки (оскільки захист бізнесу є основним видом їх діяльності) в розмірі зарплатні слід враховувати окрім самого результату (захищеність підприємства) також кількість та якість праці.

7. Премії та штрафи: премії можуть бути використані для заохочення працівників при засвоєнні ними прийомів безпеки бізнесу, підвищення культури роботи з конфіденційною інформацією; у підготовці пропозицій, спрямованих на укріплення режиму секретності, скорочення витрат, пов'язаних зі здійсненням захисних заходів без шкоди для їх ефективності; в інформуванні служби внутрішньої безпеки та керівництва підприємства щодо фактів та ознак витоку інформації, порушення режиму секретності, загрозах безпеці бізнесу; для стимулювання трудового колективу підприємства в цілому (наприклад, за відсутність надзвичайних подій, пов'язаних з безпекою бізнесу, за провиною працівників); для нагороди працівників служби безпеки за конкретні результати; для матеріальної компенсації за моральні, фізичні та інші втрати, що отримали працівники від дії суб'єктів кримінальної конкуренції. Аналогічним чином, використання штрафів необхідно у випадку порушення правил роботи з документами, що складають комерційну таємницю, тим більше за наявності витоку інформації, нанесенні шкоди підприємницькій структурі (незалежно від того, зроблено це навмисно, або внаслідок низької кваліфікації працівника).

До адміністративно-організаційних методів управління відносяться:

- наявність служби безпеки, що відповідає, серед іншого, за збереження комерційних секретів;
- організація спеціального діловодства, що включає в себе класифікацію документів за ступенем і термінами їх таємності, відповідний облік, збереження, використання, знищення або розсекречення;
- оптимальне обмеження числа осіб, що знайомі з комерційними секретами підприємства, дотримання ними правил користування конфіденційною інформацією;
- наявність охорони на всіх об'єктах підприємства, підтримка там, де це необхідно, пропускнуго і внутрішньо об'єктового режиму;
- здійснення заходів, що виключають (або істотно ускладнюють) використання конкурентами технічних засобів перехоплення або знімання

інформації з її носіїв;

- аналіз всіх елементів системи захисту комерційних секретів підприємства, моделювання ймовірних каналів витоку інформації, можливих прийомів і способів її несанкціонованого отримання конкурентами.

Соціально-психологічні методи управління охоплюють два напрямки: по-перше, правильний підбір і розміщення кадрів, а по-друге, використання матеріальних і моральних стимулів.

Західні фахівці з економічної безпеки вважають, що від правильного підбору, розміщення і стимулювання персоналу схоронність секретів залежить, як мінімум, на 80 %. Оскільки, як образно висловився один експерт, «ступінь надійності будь-якого шифру визначається не його складністю, а невідкупністю шифрувальника». Іншими словами, ключовими фігурами систем захисту комерційних секретів є співробітники підприємств. Причому не тільки ті, які працюють із закритою інформацією (хоча дана категорія в першу чергу). Рядовий працівник, що не має доступу до комерційної таємниці, теж може допомогти конкурентам у проведенні електронного шпигунства, забезпечити умови для розкрадання носіїв інформації, для вивідування, зняття копій.

Для правильного підбору визначальну роль грає всебічна інформація про особистість кандидата та його попередню діяльність, тому актуальною є проблема збору такої інформації для того, щоб виявити ті особистісні якості, які сприяють забезпеченню безпеки підприємства (зокрема збереженню в таємниці його секретів) і ті, які цьому перешкоджають.

Отже, в роботі з персоналом слід застосовувати такі заходи:

- створити діючу систему матеріальних стимулів;
- забезпечити кожного співробітника довгостроковою роботою;
- відноситися до працівників як до самостійних індивідів;
- забезпечити участь у прибутках;
- створити можливості для просування по службі;
- забезпечити участь усього персоналу у розробці рішень;
- створити гнучку не травмуючу систему звільнень.

Крім того, американські фахівці у сфері протидії економічному шпіонажу рекомендують використовувати будь-яку можливість для пропаганди програм забезпечення безпеки підприємства.

15 СЛУЖБА БЕЗПЕКИ: ЦІЛІ, ЗАДАЧІ, СТРУКТУРА, НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ

Розпочинаючи вивчення теми, студенти повинні обґрунтувати актуальність та необхідність створення служб безпеки у підприємствах.

Перехід української економіки до ринкових умов та методів господарської діяльності окрім багатьох переваг зумовив появу низки негативних моментів, таких як: недобросовісна конкуренція, загроза рейдерських нападів, інші загрози та ризики господарюючим суб'єктам. В цих умовах виникає необхідність формувати систему протидії переліченим та іншим негативним факторам.

Вирішенням цього питання повинні займатися професіонали, які знають сутність проблеми, вміють вчасно оцінювати ситуацію та приймати вірне рішення. Рішенням проблем забезпечення безпеки, у тому числі й економічної, займаються спеціалісти служб безпеки.

Служба безпеки на підприємстві – підрозділ, спеціально створений для захисту його законних прав та інтересів від дії кримінальної конкуренції, ліквідації загроз з боку організацій та фізичних осіб.

Основна ціль служби безпеки на підприємстві зводиться до забезпечення основної діяльності підприємства і локалізації зовнішніх і внутрішніх загроз його економічному добробуту.

З погляду працівників різних функціональних підрозділів розрізняють такі цілі створення служби безпеки на підприємстві:

- ціль засобами законодавця: забезпечення захисту прав та свобод людини та громадянина при обробці його персональних даних;
- ціль засобами генерального директора: захист бізнесу шляхом

виконання вимог законодавства (або захист бізнесу шляхом піклування про клієнтів, співробітників);

- ціль засобами лінійного керівника: захист, що не знижує виробничі показники (у т.ч. захист, що не ускладнює бізнес-процеси, не навантажує персонал);

- ціль засобами головного бухгалтера: захист бізнесу з мінімальними витратами;

- ціль засобами ІТ-начальника: захист бізнесу, що не ускладнює ІТ-структуру.

Для реалізації визначених цілей служба безпеки визначає певні завдання:

1. Забезпечення безпеки виробничо-торговельної діяльності та захисту інформації та відомостей, що є комерційною таємницею;

2. Організація роботи з правового, організаційного та інженерно-технічного захисту комерційної таємниці;

3. Організація та ведення спеціального діловодства, що виключає несанкціоноване отримання відомостей, що є комерційною таємницею;

4. Запобігання необґрунтованого доступу до відомостей та робіт, що є комерційною таємницею;

5. Виявлення та локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації в процесі щоденної виробничої діяльності та екстремальних ситуаціях;

6. Забезпечення режиму безпеки при проведенні усіх видів діяльності, включаючи різні зустрічі, переговори, наради;

7. Забезпечення охорони споруд, приміщень, устаткування, продукції та технічних засобів забезпечення виробничої діяльності;

8. Забезпечення особистої безпеки керівництва та провідних спеціалістів;

9. Оцінка маркетингових ситуацій та неправомірних дій зловмисників та конкурентів.

Студентам слід звернути увагу на те, що служба безпеки підприємства виконує наступні загальні функції:

- організовує і забезпечує пропускний і внутрішньо об'єктовий режим в будівлях і приміщеннях, порядок несення служби охорони, контролює дотримання вимог режиму співробітниками, сумісниками, партнерами, відвідувачами;

- керує роботами з правового та організаційного регулювання відносин щодо захисту комерційної таємниці;

- бере участь у розробці основоположних документів з метою закріплення в них вимог забезпечення безпеки і захисту комерційної таємниці, зокрема, Статуту, Колективного договору, Правил внутрішнього трудового розпорядку, Положень про підрозділи, а також трудових договорів, угод, підрядів, посадових інструкцій і обов'язків керівників, спеціалістів, робітників і службовців;

- розробляє і здійснює разом з іншими підрозділами заходи щодо забезпечення роботи з документами, що містять відомості, які є комерційною таємницею, при всіх видах робіт, організовує і контролює виконання вимог «Інструкції щодо захисту комерційної таємниці»;

- вивчає всі сторони комерційної, виробничої, фінансової та іншої діяльності для виявлення і закриття можливих каналів витоку конфіденційної інформації, веде облік та аналіз порушень режиму безпеки, накопичує та аналізує дані про злочинні прагнення конкурентів та інших організацій про діяльність підприємства і його клієнтів, партнерів, сумісників;

- організовує і проводить службові розслідування за фактами розголошення відомостей, втрат документів та інших порушень безпеки підприємства;

- розробляє, веде, обновляє і поповнює «Перелік відомостей, що становлять комерційну таємницю» та інші нормативні акти, що регламентують порядок забезпечення безпеки та захисту інформації;

- забезпечує суворе виконання вимог нормативних документів щодо

захисту комерційної таємниці;

- здійснює керівництво службами і підрозділами безпеки підвідомчих підприємств, організацій, установ та інших в частині обумовлених у договорах умовах щодо захисту комерційної таємниці;

- організовує і регулярно проводить навчання співробітників підприємства і служби безпеки за всіма напрямками захисту комерційної таємниці, домагаючись, щоб до захисту комерційних секретів був глибоко свідомий підхід;

- веде облік сейфів, металевих шаф, спеціальних сховищ та інших приміщень, в яких дозволено постійне або тимчасове зберігання конфіденційних документів;

- веде облік виділених для конфіденційної роботи приміщень, технічних засобів в них, що володіють потенційними каналами витоку інформації;

- підтримує контакти з правоохоронними органами та службами безпеки сусідніх підприємств в інтересах вивчення криміногенної обстановки в районі.

Служба безпеки (далі – СБ) є самостійною організаційною одиницею, що підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства. Така структура управління системою безпеки, що має чітку вертикаль, характерна для галузі безпеки, де потрібна визначеність, чіткі межі, регламентація відносин на всіх рівнях – від рядового співробітника до менеджерів вищої ланки. Як показує практика, тільки на підприємствах, де проблеми безпеки перебуває під постійним контролем керівника підприємства, досягаються найбільш високі результати.

Очолює службу безпеки начальник служби на посаді заступника керівника підприємства з безпеки. При цьому керівник СБ повинен володіти максимально можливим колом повноважень, що дозволяє йому впливати на інші підрозділи і різні галузі діяльності підприємства, якщо цього вимагають інтереси безпеки.

Єдиної методики формування структури служби безпеки не існує. В одній з публікацій пропонується такий алгоритм побудови СБ:

- визначити життєво важливі інтереси підприємства на момент створення служби безпеки;
- виявити загрози безпеки для даного об'єкта;
- провести аналіз загроз і виявити ступінь ризику при їх реалізації;
- намітити шляхи локалізації кожної з загроз і прорахувати витрати на проведення відповідних заходів;
- виходячи з отриманих даних, фінансових і трудових можливостей, розробити структуру служби безпеки;
- підтримувати працездатність СБ і коригувати її структуру в залежності від зміни умов.

Студенти повинні зрозуміти, що структура служби безпеки та її чисельність залежить від форми власності підприємства, виду його виробничої діяльності, місця підприємства на ринку товарів і послуг, числа співробітників, наявності на підприємстві великих матеріальних цінностей, вибухо- і пожежонебезпечних речовин, інформації, що становить комерційну таємницю, активності конкурентів і кримінальних структур.

Отже, універсальної структури служби безпеки не існує, проте можна виділити основні структурні підрозділи, які повинні бути присутніми в більшості випадків при організації СБ на великих підприємствах, в промислово-фінансових групах, холдингах тощо. Організаційно служба безпеки може складатися з наступних структурних одиниць:

- відділ режиму та охорони;
- відділ захисту інформації;
- інженерно-технічної групи;
- групи безпеки зовнішньої діяльності.

Відділ режиму та охорони. Відділ режиму та охорони є самостійним структурним підрозділом служби безпеки і підпорядковується начальнику служби безпеки. До його завдання входить:

1) визначення переліку відомостей, що становлять державну та комерційну таємницю, організація і здійснення заходів щодо забезпечення їх безпеки;

2) розробка системи запобігання несанкціонованому допуску та доступу до відомостей, що становлять комерційну таємницю, і розробка відповідних інструкцій;

3) організація та підтримка пропускового режиму, організація проходу співробітників і відвідувачів у різні зони доступу;

4) організація охорони атестованих конфіденційних приміщень;

5) організація особистої охорони керівників і провідних співробітників, забезпечення безпеки транспортування вантажів і документів;

6) спостереження за обстановкою навколо і всередині об'єкта;

7) контролювання працездатності елементів захисту в повсякденних і в особливих умовах (стихійні лиха, поломки, аварії, безлади тощо.).

Відділ захисту інформації. Відділ захисту інформації призначений для організації та забезпечення ефективного функціонування системи захисту інформації. Основні завдання відділу:

1) організація робіт та захисту документальних матеріалів;

2) розробка та організація захисту автоматизованих систем обробки інформації та електронного документообігу;

3) розподіл між користувачами необхідних реквізитів захисту;

4) навчання користувачів автоматизованих систем правилам безпечної обробки інформації;

5) вжиття заходів реагування на порушення правил функціонування системи захисту;

6) тестування системи захисту і контроль за її функціонуванням;

7) усунення недоліків у системі захисту та вдосконалення механізмів

забезпечення безпеки.

Інженерно-технічна група. Основним завданням інженерно-групи є забезпечення безпеки діяльності підприємства за допомогою технічних засобів захисту:

1) визначення меж території (зони), що охороняється (контролюється), з урахуванням можливостей технічних засобів;

2) визначення технічних засобів, що використовуються для передачі, прийому та обробки конфіденційної інформації в межах території (зони), що охороняється (контролюється);

3) обстеження виділених приміщень з метою встановлення потенційно можливих каналів витоку конфіденційної інформації через технічні засоби, конструкції будівель та обладнання;

4) виявлення та оцінка ступеня небезпеки технічних каналів витоку інформації;

5) розробка заходів щодо ліквідації (локалізації) встановлених каналів витоку інформації організаційними, організаційно-технічними або технічними заходами, використовуючи для цього фізичні, апаратні і програмні засоби та математичні методи захисту. Група безпеки зовнішньої діяльності. Співробітники групи безпеки зовнішньої діяльності розробляють і проводять спеціальні заходи щодо вивчення оточення об'єкту (конкуренти, відвідувачів, клієнти тощо.):

- вивчають торгово-кон'юнктурні ситуації в середовищі діяльності засновників, партнерів, клієнтів і потенційно можливих конкурентів;

- проводять ситуаційний аналіз поточного стану фінансово-торговельної діяльності з точки зору прогнозування можливих наслідків, що можуть призвести до неправомірних дій з боку конкуруючих організацій і підприємства;

- збирають і обробляють інформацію про діяльність потенційних і реальних конкурентів для виявлення можливих зловмисних дій з добування відомостей, що охороняються;

- визначають можливі напрямки і характер злочинних дій з боку спеціальних служб промислового шпигунства проти підприємства, його партнерства і клієнтів;
- ведуть облік і аналіз спроб несанкціонованого отримання комерційних секретів конкурентами;
- визначають платоспроможність юридичних і фізичних осіб, їх можливості щодо своєчасного виконання платіжних зобов'язань.

Наведена структура служби безпеки не універсальна і повинна корегуватися під конкретне підприємство. Зокрема, в неї можуть бути введені нові відділи, наприклад відділ пожежної безпеки, група управління персоналом або група супроводу вантажів. Для невеликих підприємств структур служби безпеки буде набагато простішою.

Як правило, формування або реформування структури СБ здійснюється в міру розуміння завдань, які повинні нею вирішуватися на поточний момент.

У більшості випадків це відбувається після проведення аналітичних досліджень ступеня захищеності об'єкта. Однак у кожному випадку слід пам'ятати, що хоча створення служби безпеки є лише першим кроком на шляху створення захисного бастіону будь-якого об'єкта, від того, настільки вивіреном він буде, багато в чому залежить чи у вірному напрямку будуть зроблені наступні.

Для забезпечення ефективної роботи служби безпеки необхідно відобразити основні організаційні питання у відповідних інструкціях і розпорядженнях. У них, в першу чергу, повинні бути визначені:

- 1) посадові обов'язки співробітників служби безпеки, їх права і міру відповідальності;
- 2) правила взаємодії співробітників служби безпеки з іншими підрозділами підприємства;
- 3) правила доступу і розмежування доступу до інформації та матеріальних об'єктів;
- 4) заходи щодо забезпечення контролю та функціонування системи

безпеки об'єкта;

- 5) заходи реагування на порушення режиму безпеки;
- б) планування та організація відновлювальних робіт.

У сучасних умовах господарювання на всіх великих підприємствах (в організаціях) звичайно створюються автономні служби безпеки, а безпека функціонування невеликих фірм може забезпечуватися територіальними (районними або міськими) службами, в яких фірма наймає одного чи кількох охоронців. Такі служби охорони, як правило, створюються при місцевих органах внутрішніх справ або при державній службі безпеки.

Служба безпеки будь-якої фірми постійно виконує певний комплекс завдань:

- визначити життєво важливі інтереси підприємства на момент створення служби безпеки;
- виявити загрози безпеки для цього об'єкта;
- провести аналіз загроз і виявити ступінь ризику при їх реалізації;
- намітити шляхи локалізації кожної з загроз і прорахувати витрати на проведення відповідних заходів;
- виходячи з отриманих даних, фінансових і трудових можливостей, розробити структуру служби безпеки;
- підтримувати працездатність СБ і коригувати її структуру в залежності від зміни умов.

Студенти повинні зрозуміти, що структура служби безпеки та її чисельність залежить від форми власності підприємства, виду його виробничої діяльності, місця підприємства на ринку товарів і послуг, числа співробітників, наявності на підприємстві великих матеріальних цінностей, вибухо- й пожежонебезпечних речовин, інформації, що становить комерційну таємницю, активності конкурентів і кримінальних структур.

Тому універсальної структури служби безпеки не існує, проте можна виділити основні структурні підрозділи, які повинні бути присутніми в більшості випадків при організації СБ на великих підприємствах, в промислово-

фінансових групах, холдингах тощо. Організаційно служба безпеки може складатися з наступних структурних одиниць:

- відділ режиму та охорони;
- відділ захисту інформації;
- інженерно-технічної групи;
- групи безпеки зовнішньої діяльності.

Відділ режиму та охорони. Відділ режиму та охорони є самостійним структурним підрозділом служби безпеки і підпорядковується начальнику служби безпеки. До його завдання входить:

1) визначення переліку відомостей, що становлять державну та комерційну таємницю, організація і здійснення заходів щодо забезпечення їх безпеки;

2) розробка системи запобігання несанкціонованому допуску та доступу до відомостей, що становлять комерційну таємницю, і розробка відповідних інструкцій;

3) організація та підтримка пропускового режиму, організація проходу співробітників і відвідувачів у різні зони доступу;

4) організація охорони атестованих конфіденційних приміщень;

5) організація особистої охорони керівників і провідних співробітників, забезпечення безпеки транспортування вантажів і документів;

6) спостереження за обстановкою навколо і всередині об'єкта;

7) контролювання працездатності елементів захисту в повсякденних і в особливих умовах (стихійні лиха, поломки, аварії, безлади тощо.).

Відділ захисту інформації. Відділ захисту інформації призначений для організації та забезпечення ефективного функціонування системи захисту інформації. Основні завдання відділу:

1) організація робіт та захисту документальних матеріалів;

2) розробка та організація захисту автоматизованих систем обробки інформації та електронного документообігу;

3) розподіл між користувачами необхідних реквізитів захисту;

4) навчання користувачів автоматизованих систем правилам безпечної обробки інформації;

5) вжиття заходів реагування на порушення правил функціонування системи захисту;

6) тестування системи захисту і контроль за її функціонуванням;

7) усунення недоліків у системі захисту та вдосконалення механізмів забезпечення безпеки.

Інженерно-технічна група. Основним завданням інженерно-групи є забезпечення безпеки діяльності підприємства за допомогою технічних засобів захисту:

1) визначення меж території (зони), що охороняється (контролюється), з урахуванням можливостей технічних засобів;

2) визначення технічних засобів, що використовуються для передачі, прийому та обробки конфіденційної інформації в межах території (зони), що охороняється (контролюється);

3) обстеження виділених приміщень з метою встановлення потенційно можливих каналів витоку конфіденційної інформації через технічні засоби, конструкції будівель та обладнання;

4) виявлення та оцінка ступеня небезпеки технічних каналів витоку інформації;

5) розробка заходів щодо ліквідації (локалізації) встановлених каналів витоку інформації організаційними, організаційно-технічними або технічними заходами, використовуючи для цього фізичні, апаратні і програмні засоби та математичні методи захисту.

Група безпеки зовнішньої діяльності. Співробітники групи безпеки зовнішньої діяльності розробляють і проводять спеціальні заходи щодо вивчення оточення об'єкта (конкуренти, відвідувачів, клієнти тощо.):

1) вивчають торгово-кон'юнктурні ситуації в середовищі діяльності засновників, партнерів, клієнтів і потенційно можливих конкурентів;

2) проводять ситуаційний аналіз поточного стану фінансово-торгівельної

діяльності з точки зору прогнозування можливих наслідків, що можуть призвести до неправомірних дій з боку конкуруючих організацій і підприємства;

3) збирають і обробляють інформацію про діяльність потенційних і реальних конкурентів для виявлення можливих зловмисних дій з добування відомостей, що охороняються;

4) визначають можливі напрямки і характер злочинних дій з боку спеціальних служб промислового шпигунства проти підприємства, його партнерства і клієнтів;

5) ведуть облік і аналіз спроб несанкціонованого отримання комерційних секретів конкурентами;

б) визначають платоспроможність юридичних і фізичних осіб, їх можливості щодо своєчасного виконання платіжних зобов'язань.

Наведена структура служби безпеки не універсальна і повинна корегуватися під конкретне підприємство. Зокрема, в неї можуть бути введені нові відділи, наприклад відділ пожежної безпеки, група управління персоналом або група супроводу вантажів. Для невеликих підприємств структур служби безпеки буде набагато простішою.

Зазвичай формування або реформування структури СБ здійснюється в міру розуміння завдань, які повинні нею вирішуватися на поточний момент.

Здебільшого це відбувається після проведення аналітичних досліджень ступеня захищеності об'єкта. Однак у кожному випадку слід пам'ятати, що хоча створення служби безпеки є лише першим кроком на шляху створення захисного бастиону будь-якого об'єкта, від того, настільки вивіреном він буде, значною мірою від того, залежить чи у правильному напрямі будуть зроблені наступні.

Для забезпечення ефективної роботи служби безпеки необхідно відобразити основні організаційні питання у відповідних інструкціях і розпорядженнях. У них, насамперед, повинні бути визначені:

1) посадові обов'язки співробітників служби безпеки, їх права і міру

відповідальності;

2) правила взаємодії співробітників служби безпеки з іншими підрозділами підприємства;

3) правила доступу і розмежування доступу до інформації та матеріальних об'єктів;

4) заходи щодо забезпечення контролю та функціонування системи безпеки об'єкта;

5) заходи реагування на порушення режиму безпеки;

6) планування та організація відновлювальних робіт.

У сучасних умовах господарювання на всіх великих підприємствах (в організаціях) звичайно створюються автономні служби безпеки, а безпека функціонування невеликих фірм може забезпечуватися територіальними (районними або міськими) службами, в яких фірма наймає одного чи кількох охоронців. Такі служби охорони, як правило, створюються при місцевих органах внутрішніх справ або при державній службі безпеки.

16 КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СЛУЖБИ БЕЗПЕКИ

Під час вивчення другого питання студенти повинні виходити з того, що професійні вимоги, які пред'являються до співробітника СБ подібні до аналогічних вимог до співробітників державних структур безпеки, тому формування сталого морально-ідеологічного стрижня у співробітника СБ життєво необхідно:

1) функціонування будь-якої спецслужби, як державної, так і не державної неможливо без залізної дисципліни. Добре знання законодавства і підвищене почуття відповідальності за наслідки прийнятого рішення і вчинених дій повинні бути одним з основним компонентів успішної кар'єри фахівця в галузі забезпечення безпеки;

2) на сьогодні співробітник СБ повинен вже на «м'язовому рівні» усвідомлювати, що його службова діяльність строго регламентується чинним

українським законодавством, за рамки якого він не має права виходити;

3) робота недержавних структур безпеки знизу доверху будується на довірі. Кожен співробітник СБ повинен бути впевнений, що йому повністю довіряють, повинен цінувати цю довіру і ніколи нею не зловживати.

Проте довіра передбачає відповідний контроль за діяльністю всіх елементів системи безпеки підприємства, а в кадровій політиці – розробку таких критеріїв оцінки діяльності кожного окремого працівника, які б стимулювали його активність, сприяли об'єктивній оцінці його досягнень та службовому зростанню і не штовхали на зловживання. Отже, виховні методи повинні підкріплюватися контролем ефективності діяльності кожного співробітника і жорсткою профілактичною роботою з забезпечення власної безпеки СБ;

4) останнім часом керівництво СБ, крім всіх його службових обов'язків, виконує ще одну функцію – виховну, особливо стосовно молодого поповнення.

Проблема виховних заходів тісно пов'язана із завданням комплектування підрозділів недержавної безпеки кваліфікованими кадрами.

Ця проблема дуже часто вирішується за допомогою колишніх зв'язків. У свою чергу це має як позитивні, так і негативні моменти і, як показує практика, мінуси дуже часто можуть переважувати плюси. Так, дійсно з колишніми колегами простіше знайти спільну мову, вони володіють певними навичками та зв'язками у відповідних структурах. Але їм властиве й таке:

1. Якщо не працювати в певному середовищі, то зв'язки з колишніми співпрацівниками рано чи пізно обриваються (зазвичай протягом 2–3 років, а то й раніше);

2. Дуже поширений так званий синдром «червоних посвідчень»: втративши офіційне прикриття у вигляді службового посвідчення, окремі працівники стають непридатними для оперативної роботи;

3. Комплектація підрозділу безпеки тільки відставниками призводить до «пенсійного» синдрому. Існує певна категорія осіб, яка бажає отримувати пристойну зарплату виключно тільки за факт своєї присутності на робочому

місці.

Зовсім необов'язково комплектувати службу безпеки тільки з ветеранів спецслужб або правоохоронних органів. Як показує практика, достатньо 30 % висококласних фахівців (які складуть кістяк підрозділу) для ефективного навчання підростаючого покоління. Найефективнішим способом вирішення завдання з підвищення кваліфікації молодих фахівців без відриву від виробництва може стати «робота в парі», тобто коли новачок прикріплюється до більш досвідченого співробітника. Ймовірність можливості зробити помилку через незнання в цьому випадку значно знижується, крім того при роботі в парі відбувається так званий мультиплікативний ефект, коли «ветеран» передає свій багатий оперативний досвід «молодому», а той у свою чергу консультує його в області роботи з комп'ютерною технікою і новими інформаційними технологіями.

Студенти повинні усвідомити, що не менш важливе значення для керівників служби безпеки має питання кадрового забезпечення її діяльності.

Цю роботу можна розділити на два етапи:

I ЕТАП – комплектування служби безпеки. Цей етап охоплює:

1. Відбір кандидатів для роботи в службі безпеки. При відборі кандидатів особлива увага повинна приділятися їх освіті (крім юристів, доцільно запрошувати на роботу економістів, фінансистів тощо.).

2. Перевірка. Крім перевірки органами внутрішніх справ, доцільним буде також з'ясування біографічних і інших даних, що характеризують особу кандидата. Зрозуміло, це необхідно робити не у всіх випадках (така перевірка буде недоречною, наприклад, по відношенню до кандидата, якого добре і давно знає керівник служби безпеки) і з письмової згоди кандидатів. Однак письмову згоду на перевірку такого роду після нарахування кандидата в службу безпеки необхідно отримувати в будь-якому разі. Якщо в процесі перевірки встановлено придатність кандидата для роботи в службі безпеки, то його направляють на навчання до недержавної освітньої установи (за винятком осіб, які мають стаж роботи в оперативних або слідчих підрозділах не менше трьох років). При

цьому особлива увага звертається на наявність ліцензії у цієї установи і якість програми навчання.

3. Проходження спеціальної підготовки і стажування на посаді. Після проходження спеціальної підготовки та отримання ліцензії охоронця або детектива, доцільно організувати стажування претендента на відповідній посаді (від 1 до 6 міс.). І лише після цього вирішувати питання про його зарахування на постійну роботу в службі безпеки або звільнення. Зрозуміло, така можливість має бути передбачена в контракті, який підписується після відбору кандидата.

II ЕТАП – закріплення працівника на роботі у службі безпеки. Після зарахування співробітника на постійну роботу настає етап закріплення його на роботі в службі безпеки. Він складається:

- з підвищення його професійного рівня;
- з проведення роботи щодо зміцнення трудової дисципліни і законності;
- з забезпечення правового і соціального захисту.

Відомо, що отримані спеціальні знання не завжди підкріплені відповідними вміннями та навичками. Тому закріпленню та вдосконаленню цих навичок у детективів і охоронців має приділятися першочергова увага.

При відсутності організованого навчання в службі безпеки необхідно спрямовувати їх на курси підвищення кваліфікації. Дуже актуальними є також питання щодо дотримання трудової дисципліни та законності, зміцнення фізичного розвитку, здоров'я, підвищення культури.

Повне і якісне забезпечення діяльності служби безпеки матеріально-технічними ресурсами – не тільки засіб, а й умова підвищення ефективності роботи його співробітників. Ці ресурси умовно поділяються на такі групи:

- зброя та боєприпаси;
- спеціальні засоби;
- службові приміщення різного характеру (кабінети, вартові приміщення, збройова кімнати, стрілецькі тири, кімнати огляду);
- допоміжна техніка (автотранспорт, відео-, кіно-, фототехніка, засоби

оперативного радіо- і телефонного зв'язку, комп'ютери тощо);

- засоби запобігання та захисту (охоронно-пожежна сигналізація, сторожові собаки, охоронне освітлення, телебачення тощо);

- засоби забезпечення нормальної діяльності співробітників (формене обмундирування, меблі, канцелярське приладдя, медикаменти, бланки документів, юридична та спеціальна література тощо).

Забезпечення зброєю, боєприпасами, спецзасобами співробітників служби безпеки регламентовано Законом та нормативними актами. Щодо забезпечення деякими засобами доцільно використовувати нормативи, які є в різних міністерствах і відомствах (кількість службових собак, обладнання та розмірі стрілецького тиру, наявність медикаментів, розрахунок різних видів охоронно-пожежної сигналізації тощо.). Складніше вирішити питання про необхідну кількість автотранспорту, доцільності виділення охоронцям обмундируванням тощо. Слід лише пам'ятати, що без забезпечення персоналу служби безпеки цими засобами ефективність його роботи значно знижується.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова

1. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства : навч. посібник / Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
2. Ортинський В. Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посібник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. – Київ : Правова єдність, 2009. – 544 с.
3. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного. – Київ : КНЕУ, 2003. – 608 с.
4. Фоломкіна І. С. Управління безпекою бізнесу : конспект лекцій / І. С. Фоломкіна. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. – 102 с.
5. Фролова Л. В. Економічна діагностика діяльності підприємств : методичний та практичний інструментарій : навч. посібник / Л. В. Фролова, О. О. Никитенко, С. О. Єрмак, Л. В. Івкова. – Донецьк : ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2007. – 158 с.
6. Отенко І. П. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник / І. П. Отенко, Г. А. Іващенко, Д. К. Воронков. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012 – 262 с.

Допоміжна

1. Закон України «Про основи національної безпеки України» : від 19.06.2003 № 964-IV [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – Оф. вид. від. 2003, № 39, ст. 351, станом на 11.12.16. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/964-15>.
2. Закон України «Про ратифікацію Протоколу про вступ України до Світової організації торгівлі» : від 10.04.2008 № 250-VI [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – Оф. вид. від. 2008, № 23, ст. 213, станом на 17.10.2016. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/250-17>.

Навчальне видання

ГРИНЕНКО Володимир Володимирович

ОСНОВИ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для студентів денної і заочної форм навчання першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти спеціальності
076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність)*

Відповідальний за випуск *Н. О. Волгіна*

Редактор *О. А. Норик*

Комп'ютерне верстання *О. Г. Ткаченко*

План 2020, поз. 100 Л

Підп. до друку 25.06.2021. Формат 60 × 84/16.

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 3,9.

Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: office@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.