

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Тетяна Сак

ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА

Курс лекцій

Луцьк
2023

УДК 651.928
С-46

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол №9 від 17.05.2023 р.).

Рецензент: *Сташук О.В.* – д.е.н., професор, зав.кафедри фінансів, Волинський національний університет імені Лесі Українки;

Сак Тетяна Василівна

С-46 Еколого-економічна безпека: курс лекцій. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. 98 с.

Анотація: видання містить курс лекцій з освітнього компоненту «Еколого-економічна безпека», питання для самоконтролю та рекомендовану літературу; охоплює змістові модулі «Концептуальні засади екологічної безпеки», «Теоретико-методичні основи економічної безпеки».

Рекомендовано здобувачам освіти галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки спеціальності 051 Економіка за освітньо-професійною програмою «Економіка довкілля і природних ресурсів», галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства» денної та заочної форм навчання.

УДК 651.928

© Сак Т. В., 2023
©Волинський національний університет
імені Лесі Українки, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	5
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	8
ТЕМА 1. ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	8
1.1. Сутність екологічної безпеки	8
1.2. Інтереси у сфері екологічної безпеки України	11
1.3. Основні поняття та категорії екологічної безпеки	12
ТЕМА 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЕКОСИСТЕМ УКРАЇНИ	14
2.1. Оцінка екологічного стану в Україні	14
2.2. Механізми забезпечення екологічної безпеки	17
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	23
ТЕМА 3. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ	23
3.1. Сутність економічної безпеки держави	23
3.2. Складові економічної безпеки держави	24
ТЕМА 4. СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	26
4.1. Поняття економічної безпеки	26
4.2. Поняття складових економічної безпеки підприємства, їх характеристика	27
4.3. Принципи забезпечення економічної безпеки підприємства	28
ТЕМА 5. НЕГАТИВНІ ЧИННИКИ ТА ЗАГРОЗИ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	30
5.1. Негативні чинники впливу на стан складових економічної безпеки підприємства та їх характеристика	30
5.2. Загрози та чинники впливу на еколого-економічну безпеку підприємства	33
5.3. Сутність та значення діагностики в управлінні економічною безпекою бізнесу	35
5.4. Методика діагностики економічної безпеки підприємства	37
5.5. Система показників економічної безпеки підприємства	40
ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	44
6.1. Сутність, мета та завдання системи управління економічною безпекою підприємства	44
6.2. Порядок формування системи економічної безпеки	45
6.3. Основні елементи системи управління економічною безпекою підприємства	46

6.4. Концепція економічної безпеки підприємства	50
6.5. Основи організації управління економічною безпекою підприємства	51
6.6. Принципи організації управління економічною безпекою підприємства	52
6.7. Структура служби фінансово-економічної безпеки підприємства	53
6.8. Функції відділу (служби) фінансово-економічної безпеки підприємства	56
ТЕМА 7. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВОЇ ЙОГО ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ	57
7.1. Сутність стратегії економічної безпеки підприємства	58
7.2. Послідовність формування стратегії економічної безпеки підприємства	59
7.3. Стратегічний аналіз економічної безпеки підприємства	60
7.4. Види стратегій економічної безпеки підприємства	63
ТЕМА 8. АНТИКРИЗОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	66
8.1. Сутність та принципи антикризового управління підприємством	66
8.2. Організація антикризового управління на підприємстві	67
8.3. Реструктуризація підприємства: сутність, види та форми	68
8.4. Сутність та порядок проведення санації підприємства	69
8.5. Банкрутство та ліквідація підприємства	73
8.6. Діагностика банкрутства підприємства	75
ТЕМА 9. КОРПОРАТИВНІ КОНФЛІКТИ. РЕЙДЕРСТВО	80
9.1. Поняття «корпоративний конфлікт»	80
9.2. Види корпоративних конфліктів	81
9.3. Поняття «рейдерство» та його види	81
9.4. Організація системи захисту підприємства від рейдерських захоплень	84
ТЕМА 10. МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	86
10.1. Сутність інтегрованої системи менеджменту забезпечення безпеки підприємства	86
10.2. Система управління безпекою праці на базі стандартів OHSAS 18000	87
10.3. Ризик менеджмент за вимогами міжнародного стандарту ISO/IES 27001	88
10.4. Міжнародні стандарти системи екологічного менеджменту ISO 14000	92
ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА	95

ВСТУП

Динамічний розвиток суспільного життя обумовлює перманентні зміни економічних процесів, які частіше за все відбуваються в умовах зростання невизначеності. Глобалізація економіки, міжнародна інтеграція, посилення конкуренції в усіх сферах діяльності людини, зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі породжують низку небезпек, що можуть впливати на стан соціально-економічного розвитку країни в цілому та окремих суб'єктів господарювання зокрема.

Освітній компонент «Еколого-економічна безпека» належить до переліку нормативних, спрямована на вивчення сучасних загроз еколого-економічній безпеці; особливостей організації комплексної системи забезпечення економічної безпеки держави, регіонів, підприємств для попередження ризиків та втрат.

Метою освітнього компоненту «Еколого-економічна безпека» є формування у здобувачів вищої освіти теоретичних знань та практичних навичок щодо забезпечення системи економічної безпеки, розвитку професійних компетенцій економічного протистояння загрозам та управління наслідками їх впливу.

Завдання курсу лекцій: досконале опанування майбутніми фахівцями науково-методичних знань та аналітико-розрахункових і управлінських навичок в сфері забезпечення економічної безпеки, формування в слухачів навичок по своєчасному визначенню кризових ситуацій у діяльності підприємства для запобігання можливого збитку внаслідок неефективного використання корпоративних ресурсів.

Результати навчання (компетентності), які отримують здобувачі освіти під час вивчення освітнього компоненту:

Для ОПП «Економіка довкілля і природних ресурсів»:

Інтегральна компетентність

Здатність визначати та розв'язувати складні економічні задачі та проблеми, приймати відповідні аналітичні та управлінські рішення у сфері економіки або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов та вимог

Загальні компетенції

ЗК2.Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК3.Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК5. Здатність працювати в команді.

ЗК8.Здатність проводити дослідження на відповідному рівні.

Спеціальні (фахові) компетенції

СК1.Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим управлінських рішень.

СК5.Здатність визначати ключові тренди соціально-економічного та людського розвитку.

СК6.Здатність формулювати професійні задачі в сфері економіки та розв'язувати їх, обираючи належні напрями і відповідні методи для їх розв'язання, беручи до уваги наявні ресурси.

СК7.Здатність обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання.

СК8.Здатність оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

СК10.Здатність до розробки сценаріїв і стратегій розвитку соціально-економічних систем.

Програмні результати навчання

ПРН 1.Формулювати, аналізувати та синтезувати рішення науково-практичних проблем.

ПРН 2. Розробляти, обґрунтовувати і приймати ефективні рішення з питань розвитку соціально-економічних систем та управління суб'єктами економічної діяльності.

ПРН 11. Визначати та критично оцінювати стан та тенденції соціально-економічного розвитку, формувати та аналізувати моделі економічних систем та процесів.

ПРН 12. Обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.

ПРН 13. Оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

ПРН 14. Розробляти сценарії і стратегії розвитку соціально-економічних систем.

Для ОПП «Економіка підприємства»:

Інтегральна компетентність

Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у галузі підприємництва, торгівлі та біржової діяльності або у процесі навчання, проведення досліджень та/або здійснення інновацій, що характеризуються невизначеністю умов і вимог.

Загальні компетенції

ЗК 2. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК 6. Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт.

ЗК 9. Здатність діагностувати економічні, соціальні, моральні, морально-етичні наслідки застосування на практиці нових економічних інструментів, розробок і методик .

Фахові компетенції

ФК 4. Здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності.

ФК 9. Здатність оцінювати рівень еколого-економічної безпеки суб'єктів підприємництва та розробляти заходи її підвищення.

Програмні результати навчання

ПРН 2. Визначати, аналізувати проблеми підприємництва, торгівлі і біржової діяльності та розробляти заходи щодо їх вирішення.

ПРН 5. Вміти професійно, в повному обсязі й з творчою самореалізацією виконувати поставлені завдання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

ПРН 10. Вміти вирішувати проблемні питання, що виникають в діяльності підприємницьких, торговельних та/або біржових структур за умов невизначеності та ризиків.

ПРН 16. Уміння оцінювати складові еколого-економічної безпеки підприємницьких структур, а також розробляти превентивні програми і заходи.

Курс лекцій стане в нагоді здобувачам освіти, практикакам в сфері управління економічною безпекою.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

ТЕМА 1. ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

- 1.1. Сутність екологічної безпеки
- 1.2. Інтереси у сфері екологічної безпеки України
- 1.3. Основні поняття та категорії екологічної безпеки

1.1. Сутність екологічної безпеки

Національна безпека України – захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз (Закон України «Про національну безпеку України»)

Отже, *національна безпека* – це відсутність загроз правам і свободам людини, базовим цінностям суверенної держави, це спосіб самозбереження народу, який досяг рівня організації у формі незалежної держави Цей спосіб уможлиблює його державно-організоване існування і вільний саморозвиток, надійний захист від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Україна, як і будь-яка інша суверенна держава, вибудовує власну систему національної безпеки. Останнім часом для України ця проблема актуалізувалася як *докорінними змінами базових цінностей внутрішнього розвитку так і змінами зовнішнього середовища*. Зокрема:

- 1) трансформація соціально-економічної моделі розвитку від адміністративно-командної до ринкової і демократичної політичної системи;
- 2) позитивні і негативні наслідки впровадження запропонованих реформ;
- 3) демонтаж міжнародної й європейської систем безпеки;
- 4) агресивна політика Російської Федерації проти України (анексія Криму, ведення «гібридної війни» на Сході України, диверсії на всій території України тощо);
- 5) претензії до України деяких політичних сил як на офіційному так і не на офіційному з приводу тих чи інших територій;
- 6) зростання загроз глобального характеру (виснаження природних ресурсів, забруднення навколишнього середовища тощо).

Національна безпека України безпосередньо пов'язана з визначенням її національних інтересів, що віддзеркалюють вищі інтереси суспільства і громадянина.

До пріоритетних інтересів України, згідно з Стратегією національної безпеки України належать:

- гарантування конституційних прав і свобод людини і громадянина;
- розвиток громадянського суспільства, його демократичних інститутів;
- захист державного суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності державних кордонів, недопущення втручання у внутрішні справи України;
- зміцнення політичної і соціальної стабільності в суспільстві;
- забезпечення розвитку і функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя на всій території України, гарантування вільного розвитку, використання і захисту російської, інших мов національних меншин України;
- створення конкурентоспроможної, соціально орієнтованої ринкової економіки та забезпечення постійного зростання рівня життя і добробуту населення;
- збереження та зміцнення науково-технологічного потенціалу, утвердження інноваційної моделі розвитку;
- забезпечення екологічно та техногенно безпечних умов життєдіяльності громадян і суспільства, збереження навколишнього природного середовища та раціональне використання природних ресурсів;
- розвиток духовності, моральних засад, інтелектуального потенціалу Українського народу, зміцнення фізичного здоров'я нації, створення умов для розширеного відтворення населення;
- інтеграція України в європейський політичний, економічний, правовий простір та в євроатлантичний безпековий простір; розвиток рівноправних взаємовигідних відносин з іншими державами світу в інтересах України.

Згідно з Законом України «Про стратегію національної безпеки України» національна безпека України забезпечується шляхом проведення виваженої державної політики відповідно до прийнятих доктрин, стратегій, концепцій і програм у таких сферах, як політична, економічна, соціальна, воєнна, екологічна, науково-технологічна, інформаційна тощо.

Виділяють такі основні складові безпеки у внутрішній сфері: політичну, економічну, соціально-культурну, інформаційну та екологічну.

Екологічна безпека як складова національної безпеки – це стан захищеності життєво важливих інтересів людини, суспільства, держави та довкілля від реальних чи потенційних загроз, що їх створюють природні чи антропогенні чинники.

На території України зберігається високий ризик виникнення надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру. Згідно Закону України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України до 2030 року»

в Україні функціонують 23767 потенційно небезпечних підприємств та інших об'єктів, аварії на кожному з яких можуть призвести до виникнення надзвичайних ситуацій техногенного і природного характеру державного, регіонального, місцевого та об'єктового рівня.

Основними причинами виникнення техногенних аварій і катастроф та посилення негативного впливу внаслідок виникнення надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру в Україні є:

- застарілість основних засобів, зокрема природоохоронного призначення,
- великий обсяг транспортування, зберігання і використання небезпечних речовин,
- аварійний стан значної частини мереж комунального господарства,
- недостатня інвестиційна підтримка процесу впровадження новітніх ресурсозберігаючих і екологічно чистих технологій в екологічно небезпечних галузях промисловості, насамперед металургійній, хімічній, нафтохімічній та енергетиці; природоохоронні проблеми, пов'язані з істотними змінами стану геологічного та гідрогеологічного середовища та зумовлені закриттям нерентабельних гірничодобувних підприємств, шахт і розрізів,
- небажання суб'єктів господарювання здійснювати заходи із запобігання аваріям та катастрофам на об'єктах підвищеної небезпеки та потенційно небезпечних об'єктах тощо.

Конкретні засоби і шляхи забезпечення національної безпеки України обумовлюються пріоритетністю національних інтересів, необхідністю своєчасних заходів, адекватних характеру і масштабу загроз цим інтересам, і мають ґрунтуватися на правових засадах. Юридичне закріплення провідних норм взаємодії людини і природі в системі екологічного права є основою їх легітимації та утворює правовий механізм екологічної безпеки. Основний закон України передбачає право кожного громадянина на безпечне для життя і здоров'я довкілля, закріплює за державою обов'язок у забезпеченні екологічної безпеки і підтриманні екологічної рівноваги на території України, подолання наслідків Чорнобильської катастрофи, збереження генофонду Українського народу, турбуватися про санітарно-епідемічне благополуччя громадян.

Законом України «Про стратегію національної безпеки України» визначено низку загроз національним інтересам в екологічній сфері. Ними є:

- надмірний антропогенний вплив і високий рівень техногенного навантаження на територію України;
- негативні екологічні наслідки Чорнобильської катастрофи;

- нераціональне, виснажливе використання мінерально-сировинних природних ресурсів;
- значний обсяг відходів виробництва та споживання і неналежний рівень їх вторинного використання, переробки та утилізації;
- незадовільний стан єдиної державної системи та сил цивільного захисту, системи моніторингу довкілля.
- зростання ризиків виникнення надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру;
- погіршення екологічного стану водних басейнів, загострення проблеми транскордонних забруднень та зниження якості води;
- загострення техногенного стану гідротехнічних споруд каскаду водосховищ на р. Дніпро;
- неконтрольоване ввезення в Україну екологічно небезпечних технологій, речовин, матеріалів і трансгенних рослин, збудників хвороб та ін.;
- небезпека техногенного та біологічного тероризму та ін.

1.2. Інтереси у сфері екологічної безпеки України

Виділяють три рівні інтересів у сфері екологічної безпеки: людини, суспільства та держави.

Інтереси людини:

Право людини на повну екологічну безпеку у своїй державі має посісти в Україні чільне місце серед інших фундаментальних прав людини, що гарантуються Конституцією.

Послідовно здійснювана ефективна політика в її природному, економічному та соціальному аспектах забезпечує відносно екологічнобезпечний розвиток суспільства за рахунок дотримання рівноваги між запитами суспільства та можливостями природи.

Інтереси суспільства:

Полягають в забезпеченні стійкого функціонування екосистем, збереженні всього розмаїття тваринного й рослинного світу, запобіганні несприятливим змінам клімату та іншим негативним наслідкам господарської діяльності

Інтереси держави:

Головними інтересами держави в сфері екологічної безпеки мають бути вироблення концептуальних основ загальної стратегії в галузі НПС і раціонального природокористування, а також дотримання їх на практиці для сталого економічного та соціального розвитку держави. При цьому передбачається формування нових типів технологічних процесів, соціальної організації та управління, здатності розв'язувати екологічні проблеми та зменшувати будь-які екологічні небезпеки, що становлять значну загрозу національній безпеці України.

Національний екологічний інтерес України має постійний характер з певними особливостями на внутрішніх і зовнішніх векторах прояву.

Внутрішні національні інтереси відображають насамперед життєво важливі потреби існування і розвитку природи, людини, суспільства і держави, а зовнішні – умови їх збереження і розвитку.

Зовнішній вектор прояву – це, зокрема, збереження біорізноманіття, зниження ризику виникнення надзвичайних ситуацій та оперативна ліквідація їх наслідків у разі виникнення.

Внутрішній вектор обумовлений системою заходів зі збереження екологічної безпеки на рівні постійного моніторингу. Це стосується як раціонального використання природних ресурсів так і всього пов'язаного, зокрема, з утилізацією озброєння, використанням екологічно небезпечних речовин і технологій в оборонних цілях тощо. Означені вектори тісно пов'язані між собою, та все ж внутрішній вектор та внутрішня політика щодо екологічної безпеки є визначальними у результативності й ефективності зовнішніх впливів.

Однак доцільно зазначити, що сучасна держава не спроможна самотійно долати наслідки найбільших природних і техногенних катастроф, скажімо рівня таких як Чорнобильська катастрофа. Каскад техногенних катастроф у слабо керованому суспільстві, природно, викликає занепокоєння світової спільноти, зокрема сусідів. Сучасна політика демонструє нам, що занепокоєння з приводу нестабільного державного управління викликає зовнішній вплив на керівництво країни, аж до воєнного. Тобто можна спрогнозувати, що у разі виникнення реальних небезпек на об'єктах підвищеного техногенного ризику та неспроможності держави долати ці небезпеки, тобто при відсутності ефективної екологічної політики, міжнародні структури й держави можуть встановити власний контроль за рівнем безпеки на відповідних об'єктах, а це межує з втратою політичного суверенітету.

Національний екологічний інтерес забезпечується державними інституціями і державною політикою органічної єдності гуманітарного, технологічного, соціально-економічного розвитку, політичної стабільності й піднесення добробуту населення.

1.3. Основні поняття та категорії екологічної безпеки

Об'єктами екологічної безпеки є все, що має життєво важливе значення для суб'єктів безпеки: права, матеріальні та духовні потреби особистості, природні ресурси та довкілля як матеріальної основи державного та суспільного розвитку.

Суб'єктами екологічної безпеки є індивідуум, суспільство, держава (Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України).

Екологічне нормування – процес визначення меж (границь) допустимих антропічних навантажень на екосистеми; правове регулювання суб'єкт-об'єктних відносин, що характеризуються активністю дій.

Екологічний норматив – ступінь максимально припустимого втручання людини в екосистеми, що гарантує збереження екосистем бажаної структури та динамічних якостей.

Загроза – це природне чи техногенне явище з прогнозованими, але неконтрольованими небажаними подіями, що можуть у певний момент часу, в межах даної території, завдати шкоду здоров'ю людей, спричинити матеріальні збитки, руйнувати довкілля.

Критичне (порогове) екологічне навантаження – мінімальна концентрація антропогенного фактора в навколишньому природному середовищі (НПС), що спричиняє статистично достовірні зміни в показниках структурно-функціональної організації популяції і/або біоценозу, що перевищують межі адаптивних можливостей біосистеми, що історично сформувалися в конкретних умовах НПС і змінювалися з часом.

Ризик – кількісна міра загрози, що включає такі кількісні показники як: величину збитку від небезпечного чинника; імовірність появи (частоту появи) даного небезпечного чинника. Ризик визначається як добуток імовірності негативної події на величину (імовірність величини) можливого збитку від неї.

Екологічний ризик – це імовірність порушення стійкості системи НПС через господарську чи іншу діяльність людини, тобто перевищення еколого-економічного потенціалу.

Питання для самоконтролю та перевірки

1. Дайте визначення екологічної безпеки як складової національної безпеки.
2. Назвіть основні причини виникнення техногенних аварій і катастроф.
3. Вкажіть загрози національним інтересам в екологічній сфері.
4. Охарактеризуйте інтереси у сфері екологічної безпеки України.
5. Що є об'єктами екологічної безпеки?
6. Назвіть суб'єктів екологічної безпеки в Україні.

ТЕМА 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЕКОСИСТЕМ УКРАЇНИ

2.1. Оцінка екологічного стану в Україні

2.2. Механізми забезпечення екологічної безпеки

2.1. Оцінка екологічного стану в Україні

Атмосферне повітря

За даними Державної служби статистики, у 2020 році викиди забруднюючих речовин в атмосферу від стаціонарних джерел забруднення склали 2238,6 тис. т. або на 220,9 тис. т (на 9,0%) менше ніж у минулому році.

Сумарні викиди в атмосферу (парів хлору і оксидів заліза і марганцю) надзвичайно малі і складають не більше 1 кг в рік.

У 2020 р. від стаціонарних джерел забруднення в атмосферу викинуто 109,1 млн. тонн діоксиду вуглецю, парникового газу, що впливає на зміну клімату, тобто на 8,99% нижче аналогічного показника 2019 року.

Від пересувних джерел забруднення (автомобільного транспорту) в атмосферу надійшло 1778,7 тис. т забруднюючих речовин або на 129,9 тис. т більше ніж у минулому році.

Загалом викиди забруднюючих речовин в атмосферу від стаціонарних та пересувних джерел забруднення в 2019 році склали 4017,3 тис. т, з них від стаціонарних - 2238,6 тис. т, від пересувних – 1778,7 тис. т.

Серед населених пунктів найбільшого антропогенного навантаження (понад 100 тис. т забруднюючих речовин) зазнали 4 міста України (Бурштин, Курахове, Кривий Ріг та Маріуполь).

Антропогенне і техногенне навантаження на атмосферне повітря в Україні у кілька разів перевищує відповідні показники у розвинутих країнах світу. Основними забруднювачами атмосферного повітря залишаються підприємства добувної і переробної промисловості, постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, викиди забруднюючих речовин яких складають понад 90% від загального обсягу викидів в атмосферне повітря в Україні.

У розрізі видів економічної діяльності найбільша частка викидів забруднюючих речовин – 38,8% - припадає на переробну промисловість.

Другим за обсягами забруднювачем є постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря - 37,9% викидів. Зокрема, частка металургії в загальному обсязі викидів по країні становить 32,6%.

У свою чергу, на добувну промисловість і розроблення кар'єрів припадає 16,3% від загальних викидів в атмосферу.

За індексом забруднення атмосфери (ІЗА), який враховує ступінь забруднення атмосферного повітря по п'яти пріоритетних забруднювальних домішках, у 2020

році дуже високий рівень забруднення атмосферного повітря зареєстровано у трьох містах країни: це Маріуполь, Кам'янське і Дніпро. Рівень забруднення повітря, що оцінювався, як високий спостерігався у 9-ти містах: Кривому Розі, Одесі, Києві, Миколаєві, Херсоні, Запоріжжі, Краматорську, Черкасах та Вінниці.

Водні ресурси та їх використання

Поверхневі прісні водні об'єкти України вкривають 24,1 тис. кв. км, або 4,0 % загальної території (603,7 тис. кв. км) держави. До цих об'єктів належать річки, озера, водосховища, ставки, канали тощо.

За результатами узагальнення даних державного обліку водокористування у 2020 році (таблиця 3.1) у поверхневі водні об'єкти скинуто 5159 млн. куб. м стічних вод, у тому числі: забруднені складають 518 млн. куб. м (10 %), нормативно-очищені – 1425 млн. куб. м (27,7 %) та нормативно-чисті без очистки – 3215,7 млн. куб. м (62,3%).

Основними причинами забруднення поверхневих вод є скид забруднених комунально-побутових і промислових стічних вод безпосередньо у водні об'єкти та через систему міської каналізації, а також надходження до водних об'єктів забруднюючих речовин у процесі поверхневого стоку води із забудованих територій та сільгоспугідь.

За результатами узагальнення звітів про використання води за 2020 рік у галузевому розрізі найбільшими забруднювачами є секція Е видів економічної діяльності, якими скинуто 380,6 млн. куб. м забруднених стічних вод.

Підприємствами промисловості скинуто 107,4 млн. куб. м забруднених стічних вод, та підприємствами сільського господарства скинуто 24,6 млн. куб. м забруднених стічних вод.

Всього підприємств, що забруднюють водні об'єкти – 507.

У територіальному розрізі найбільше забруднених стічних вод скидається у Дніпропетровській (127,7 млн. куб. м, що складає 22,6 % від загального обсягу скидів в області), Львівській (123 млн. куб. м, що складає 79,1 % від загального обсягу скидів в області), Донецькій (76,4 млн. куб. м, що складає 7,1 % від загального обсягу скидів в області), Одеській (24,5 млн. куб. м, що складає 16,4 % від загального обсягу скидів в області), Сумській (19,9 млн. куб. м, що складає 48 % від загального обсягу скидів в області) областях.

Структура та стан земель та ґрунтів

Ґрунти та їх стан є основним і найбільш потужним в територіальній площині компонентом навколишнього середовища. Ґрунт є одним із головних чинників забезпечення продовольчої безпеки держави і розглядається не лише як поверхня суші, а й як основа життя. У сільському господарстві продуктивність виробництва, значною мірою, залежить від стану ґрунтового покриву.

Забруднення землі — одна з п'яти найбільших екологічних проблем України. Стан вітчизняних ґрунтів стає вже не аграрним питанням, а проблемою екологічної безпеки.

В Україні — близько 8% світового запасу чорнозему.

Проблема №1 — надмірна розораність ґрунтів

В Україні господарським використанням зайнято 92% території. Рівень розораності становить понад 54%, в той час як в розвинених країнах Європи — не перевищує 35%. Фактична лісистість території України становить 16%, що недостатньо для забезпечення екологічної рівноваги (середній показник європейських країн — 25-30%).

Особливо розорані землі — на Півдні і в центральній Україні — під 90%. Але проблема навіть не у розораності, а проблема у правильному використанні та відновленні родючості ґрунту, для того, щоб не відбувалося зниження вмісту гумусу. Наприклад, в цілих чорноземах в верхньому горизонті знаходиться близько 10% гумусу. А в наших чорноземних ґрунтах, середній вміст гумусу становить 3,7-4%. Окрім цього, нераціональне використання ґрунтів призводить до колосальних викидів CO₂ в повітря — навіть більшим, ніж від промисловості. Наслідки часто не видно неозброєним оком. Але екологи вже говорять про зміщення ґрунтових зон. Степ стрімко розширюється.

Проблема №2 — деградація чорнозему колосальними темпами

Ми вичавлюємо зі своїх ґрунтів все, що тільки можемо. Навіщо дотримуватися правила сівозміни, якщо можна з року в рік вирощувати найприбутковіші культури — соняшник, кукурудзу, сою. Виснажені ґрунти легко піддаються ерозії — їх просто відносить вітром. За оцінками екологів, за останні 100 років ми втратили третину гумусу. А темпи його відтворення — 10 см за 2 тисячоліття.

Проблема №3 — хімічне забруднення ґрунтів

У гонитві за врожаєм, земля щедро поливається пестицидами. Причому особливість українських ґрунтів — їх високобуферність, що означає терпимість. Вони багато в себе вбирають, а потім сотнями років будуть віддавати це в продукцію. Не варто забувати і про проблему важких металів в ґрунті — перш за все, навколо промислових міст, на узбіччях доріг і в зонах екологічних катастроф. В Україні досі немає належного обліку отруєнь хімічними засобами для рослин — пестицидами. В 95% вони потрапляють в організм людини саме через продукти харчування. В Україні використовуються іноді пестициди ті, які заборонені в Європі.

Відходи

У територіальному розрізі найбільшого техногенного навантаження зазнають промислово розвинені регіони. У 2019 році найбільша кількість відходів утворилась у Дніпропетровській (66,9 %), Полтавській (21,2 %) та Донецькій (5,8

%) областях. Сумарний обсяг відходів, що утворилися у цих областях, становить 93,9 %. На решту областей припадає 6,1 % від загального обсягу утворення відходів.

Найбільша кількість небезпечних відходів (I-III класів небезпеки) накопичена у місцях видалення в Запорізькій (62,8%), Сумській (19,7%), Донецькій (6,7%) та Луганській (6,1%) областях.

В Закарпатській, Хмельницькій, Черкаській, Чернівецькій областях накопичення небезпечних відходів відсутнє.

Особливу категорію небезпечних відходів становлять непридатні та заборонені до використання пестициди та агрохімікати.

2.2. Методи забезпечення екологічної безпеки

Методи забезпечення екологічної безпеки :

1. Методи контролю якості навколишнього середовища:

– методи вимірювань – строго кількісні, результат яких виражається конкретним числовим параметром (фізичні, хімічні, оптичні та інші);
– біологічні методи – якісні (результат виражається словесно, наприклад, в термінах «багато-мало», «часто-рідко» і ін.) або частково кількісні.

2. Методи моделювання і прогнозу:

- методи системного аналізу, системної динаміки, інформатики та ін.:
– комбіновані методи, наприклад, еколого-токсикологічні методи, що включають різні групи методів (фізико-хімічних, біологічних, токсикологічних та ін.).

3. Методи управління якістю навколишнього середовища:

– екологічна сертифікація;
– екологічне страхування;
– екологічне аудіювання;
– державна екологічна експертиза.

Державна екологічна політика спрямована на досягнення стратегічних цілей.

Ціль 1. Формування в суспільстві екологічних цінностей і засад сталого споживання та виробництва

Завданнями є:

впровадження освіти в інтересах збалансованого (сталого) розвитку, екологічної освіти та виховання, просвітницької діяльності з метою формування в суспільстві екологічних цінностей і підвищення його екологічної свідомості;

оцінка ставлення та підвищення рівня поінформованості суспільства щодо значення, переваг та інструментів сталого споживання і виробництва, стану і

цінностей біорізноманіття та заходів, які необхідно здійснити для його збереження, відновлення і сталого використання;

забезпечення практичної реалізації результатів сучасних та фундаментальних екологічних досліджень та безперервної взаємодії між науковцями та державними органами;

врахування рекомендацій наукових установ екологічного спрямування при прийнятті управлінських рішень та підготовці проектів нормативно-правових актів;

розвиток партнерства між секторами суспільства з метою залучення до планування і реалізації природоохоронної політики усіх заінтересованих сторін;

забезпечення участі громадськості у прийнятті управлінських рішень у сфері охорони навколишнього природного середовища та природокористування;

забезпечення дотримання екологічних прав та обов'язків громадян, доступу громадськості до правосуддя з питань охорони навколишнього природного середовища та природокористування.

Ціль 2. Забезпечення сталого розвитку природно-ресурсного потенціалу України

Завданнями є:

підготовка та впровадження Основних засад (стратегії) державної екологічної політики в збалансоване лісоуправління;

упровадження інструментів сталого споживання і виробництва;

вдосконалення системи кадастрів природних ресурсів, державної статистичної звітності з використання природних ресурсів та забруднення навколишнього природного середовища;

створення екологічно та економічно обґрунтованої системи платежів за спеціальне використання природних ресурсів, у тому числі природних ресурсів з асиміляційним потенціалом;

зменшення втрат біологічного та ландшафтного різноманіття, зокрема шляхом вдосконалення принципів формування екологічної мережі, її розширення і невиснажливого використання, а також збереження унікальних природних ландшафтів;

збереження та відновлення чисельності видів природної флори та фауни, у тому числі мігруючих видів тварин, середовищ їх існування, рідкісних і таких, що перебувають під загрозою зникнення, видів тваринного і рослинного світу та типових природних рослинних угруповань, що підлягають охороні;

протидія незаконному обігу та торгівлі об'єктами дикої фауни і флори, у тому числі введення заборони використання диких тварин у цирках, а також у будь-якій іншій комерційній діяльності публічного характеру, крім стаціонарних зоопарків;

збільшення та розширення територій природно-заповідного фонду (зокрема заповідних зон у національних природних парках та регіональних ландшафтних парках), створення на суходолі і в акваторії Чорного та Азовського морів і забезпечення збереження і функціонування репрезентативної та ефективно керованої системи територій та об'єктів природно-заповідного фонду, у тому числі транскордонних та європейського і міжнародного значення;

зменшення негативного впливу процесів урбанізації на навколишнє природне середовище, припинення руйнування навколишнього природного середовища у межах міст, зокрема, недопущення необґрунтованого знищення зелених насаджень у межах міст під час виконання будівельних чи інших робіт, незаконного відведення земельних ділянок, зайнятих зеленими насадженнями, під будівництво;

забезпечення збереження, відновлення та збалансованого використання рослинного світу України;

забезпечення сталого управління водними ресурсами за басейновим принципом;

забезпечення сталого використання та охорони земель, покращення стану уражених екосистем та сприяння досягненню нейтрального рівня деградації земель, підвищення рівня обізнаності населення, землевласників і землекористувачів щодо проблем деградації земель;

перетворення сфери надрокористування в максимально прозору та інвестиційно привабливу галузь, що відповідає кращим міжнародним стандартам;

стимулювання впровадження систем екологічного управління на підприємствах одночасно з поліпшенням екологічних характеристик продукції, у тому числі на основі міжнародних систем сертифікації та маркування;

запровадження в Україні системи зелених закупівель;

наукові дослідження зони відчуження і зони безумовного (обов'язкового) відселення;

стимулювання розвитку інфраструктури управління відходами;

упровадження технологій електронного урядування в екологічній сфері;

стимулювання оновлення зношених основних фондів промислової і транспортної інфраструктури та об'єктів житлово-комунального господарства шляхом прямих державних дотацій, здешевлення кредитів, часткової компенсації відсоткових ставок за кредитами тощо.

Ціль 3. Забезпечення інтеграції екологічної політики у процес прийняття рішень щодо соціально-економічного розвитку України

Завданнями є:

розвиток галузевих стратегій щодо:

покращення якості повітря;

покращення якості води та управління водними ресурсами, включаючи морське середовище. Повне поступове припинення скидання у водні об'єкти неочищених та недостатньо очищених стічних вод і забезпечення відповідності ступеня очищення стічних вод установленим нормативам та стандартам, а також запобігання забрудненню підземних вод;

збереження озонового шару;

запобігання зміні клімату та адаптація до неї;

управління відходами та ресурсами, повернення у господарський обіг ресурсоцінних матеріалів;

поступового обмеження використання окремих виробів з пластику у харчовій промисловості;

забезпечення охорони та захисту природи;

зменшення промислового забруднення та ризиків промислових аварій;

збереження біорізноманіття та ландшафтів;

контролю та запобігання біологічному забрудненню;

поводження з небезпечними хімічними речовинами;

забезпечення обов'язковості інтеграції екологічної складової до політик та/або програм загальнодержавного, галузевого (секторального), регіонального та місцевого розвитку, створення податкового, кредитного та інвестиційного клімату для залучення коштів міжнародних донорів та приватного капіталу у природоохоронну діяльність;

усунення прямої залежності економічного зростання від збільшення використання природних ресурсів і енергії та підвищення рівня забруднення навколишнього природного середовища;

стимулювання впровадження суб'єктами господарювання більш екологічно чистого, ресурсоефективного виробництва та екологічних інновацій, зокрема екологічної модернізації промислових підприємств шляхом зниження ставки екологічного податку або у формі фіксованої річної суми компенсації (відшкодування податку);

упровадження в Україні сталого низьковуглецевого розвитку всіх галузей економіки;

включення питань щодо цінності біорізноманіття в національні, місцеві, стратегічні, програмні документи та плани розвитку економіки та її галузей;

упровадження систем екологічного управління, розвитку добровільної екологічної сертифікації, маркування продукції, екологічного аудиту.

Ціль 4. Зниження екологічних ризиків з метою мінімізації їх впливу на екосистеми, соціально-економічний розвиток та здоров'я населення

Завданнями є:

зниження рівня забруднення атмосферного повітря та вод;

регулювання промислового вилову водних живих ресурсів у межах територіальних вод виключної (морської) економічної зони, континентального шельфу і внутрішніх водоймах України;

зменшення антропогенного впливу на екосистеми Чорного та Азовського морів;

покращення якості ґрунтів та впровадження ефективної системи підвищення їх родючості;

запровадження управління екологічним ризиком на основі його моделювання в режимі реального часу із залученням новітніх інформаційних технологій з метою захисту природних екосистем, здоров'я та благополуччя населення;

запобігання розповсюдженню інвазійних видів та контроль за появою та розповсюдженням таких видів у природних екосистемах, у тому числі морських;

забезпечення та сприяння використанню сучасних пестицидів та агрохімікатів з мінімальним негативним впливом на флору, фауну та здоров'я людини;

зменшення обсягу винесення радіонуклідів за межі зони відчуження і зони безумовного (обов'язкового) відселення;

запобігання неконтрольованому вивільненню генетично модифікованих організмів у навколишнє природне середовище;

формування екологічної складової державної системи захисту критичної інфраструктури України;

стимулювання заміщення первинних природних ресурсів за рахунок використання відходів виробництва чи побічних продуктів, у тому числі шлаків;

упровадження сталої системи управління відходами та небезпечними хімічними речовинами;

розв'язання екологічних проблем, відновлення та збереження навколишнього природного середовища Донбасу.

Ціль 5. Удосконалення та розвиток державної системи природоохоронного управління

Завданнями є:

упровадження принципів належного екологічного врядування, підтримка постійного діалогу із заінтересованими сторонами щодо підготовки та прийняття стратегічних рішень;

укріплення інституційної спроможності щодо планування, моніторингу та оцінки ефективності впровадження екологічної політики;

запровадження екологічного обліку для оцінки ефективності політики та управління;

розвиток і вдосконалення природоохоронного законодавства та підвищення рівня його дотримання, включаючи наближення законодавства України до права (acquis) Європейського Союзу;

посилення відповідальності за шкоду, заподіяну довкіллю, відповідно до міжнародних зобов'язань України;

забезпечення науково-інформаційної та інноваційної підтримки процесу прийняття управлінських рішень;

кіберзахист відповідних екологічних інформаційних ресурсів, систем, баз даних;

посилення спроможностей природоохоронного управління у проведенні комплексного моніторингу стану навколишнього природного середовища та державного контролю у сфері охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання, відтворення і охорони природних ресурсів;

розмежування функцій з охорони навколишнього природного середовища та господарської діяльності з використання природних ресурсів;

забезпечення чіткого розподілу повноважень у сфері охорони навколишнього природного середовища на державному, регіональному та місцевому рівнях;

забезпечення цільового бюджетного фінансування природо-охоронних заходів та недержавного інвестування природоохоронних проектів;

удосконалення кадрової політики та професійної підготовки фахівців у системі охорони навколишнього природного середовища та природокористування.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

ТЕМА 3. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

- 3.1. Сутність економічної безпеки держави
- 3.2. Складові економічної безпеки держави

3.1. Сутність економічної безпеки держави

Наукова категорія «безпека» визначається з різних позицій. Зокрема, безпека – як стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства й держави від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Існують різні підходи до визначення поняття «безпека», які враховують захищеність, ризики, забезпечення самостійності суб'єкта. Залежно від цих підходів і проходила еволюція економічної безпеки підприємства.

Відповідно до Концепції економічної безпеки України суть **економічної безпеки країни** визначається як «спроможність національної економіки забезпечити свій вільний незалежний розвиток і утримати стабільність громадянського суспільства та його інститутів, а також достатній оборонний потенціал країни за всіляких несприятливих умов і варіантів розвитку подій та здатність Української держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз».

Економічна безпека має певну ієрархію (рис. 3.1).

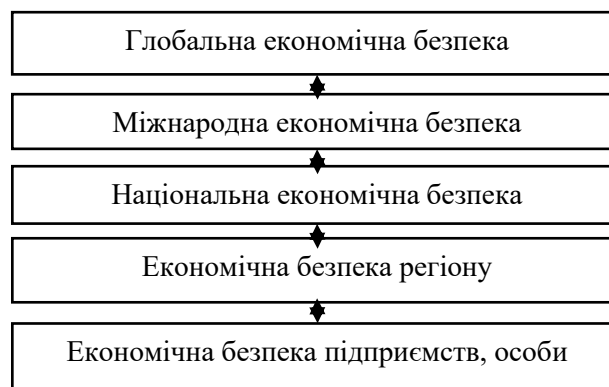


Рис. 3.1. Ієрархія рівнів економічної безпеки

3.2. Складові економічної безпеки держави

Економічна безпека країни, будучи однією з визначальних складових підсистем національної безпеки країни одночасно має складну структуру, оскільки включає свої складові. Перелік складових економічної безпеки є теж дискусійним, навіть дещо суперечливим. Це пов'язано з тим, що окремі складові національної безпеки, що визначені законодавством, входять до системи економічної безпеки, що викликає низку критичних зауважень науковців та практиків.

Основними структурними елементами економічної безпеки, які необхідно застосувати при аналізі економічної безпеки України, є такі: сировинно-ресурсна безпека; енергетична безпека; фінансова безпека; соціальна безпека; інноваційно-технологічна безпека; продовольча безпека; зовнішньоекономічна.

Складовими економічної безпеки згідно «Методики розрахунку рівня економічної безпеки України», затвердженої Міністерством економіки України є: макроекономічна, фінансова, зовнішньоекономічна, інвестиційна, науково-технологічна, енергетична, виробнича, демографічна, соціальна, продовольча безпека (рис. 3.2).

Кожний індикатором має свій ваговий коефіцієнт, що вказує на ступінь внеску в забезпечення безпеки кожної складової (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Значення вагових коефіцієнтів складових економічної безпеки

Складові економічної безпеки	Значення вагового коефіцієнта
Макроекономічна	0,1005
Виробнича	0,0769
Фінансова	0,1127
Інвестиційна	0,0939
Зовнішньоекономічна	0,0901
Науково-технологічна	0,1183
Соціальна	0,0808
Демографічна	0,0836
Енергетична	0,1324
Продовольча	0,1108

Стан економічної безпеки України оцінюється шляхом зіставлення розрахованих індикаторів безпеки з їх пороговими значеннями. Наявність значного відхилення від порогового значення свідчить про позитивний або негативний вплив на інтегральний рівень певної складової економічної безпеки.

Як бачимо з таблиці 1. найбільший вплив на економічну безпеку справляють такі її складові як енергетична, фінансова, науково-технологічна.

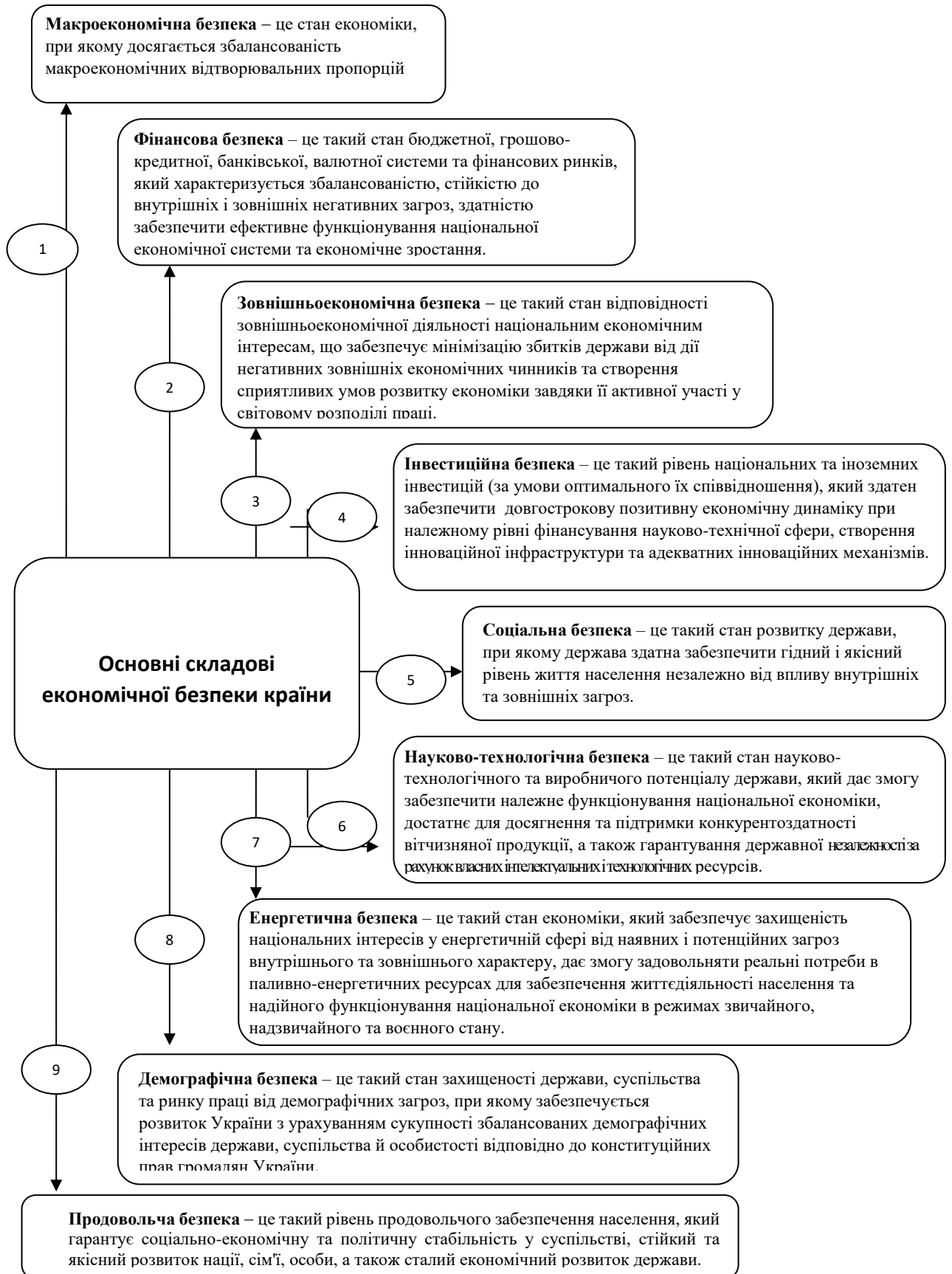


Рис. 2. Складові економічної безпеки України

ТЕМА 4. СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Поняття економічної безпеки підприємства

4.2. Поняття складових економічної безпеки підприємства, їх характеристика

4.3. Принципи забезпечення економічної безпеки підприємства

4.1. Поняття економічної безпеки підприємства

Опорою національної економіки та економічного розвитку регіонів є високорозвинені виробничі структури, які спроможні успішно досягати поставлених ринкових цілей.

Економічну безпеку підприємства можна розглядати як одну з складових загального поняття «безпека».

У цілому можна виділити декілька підходів різних авторів до визначення економічної безпеки підприємства (ЕБП) (рис. 4.1).

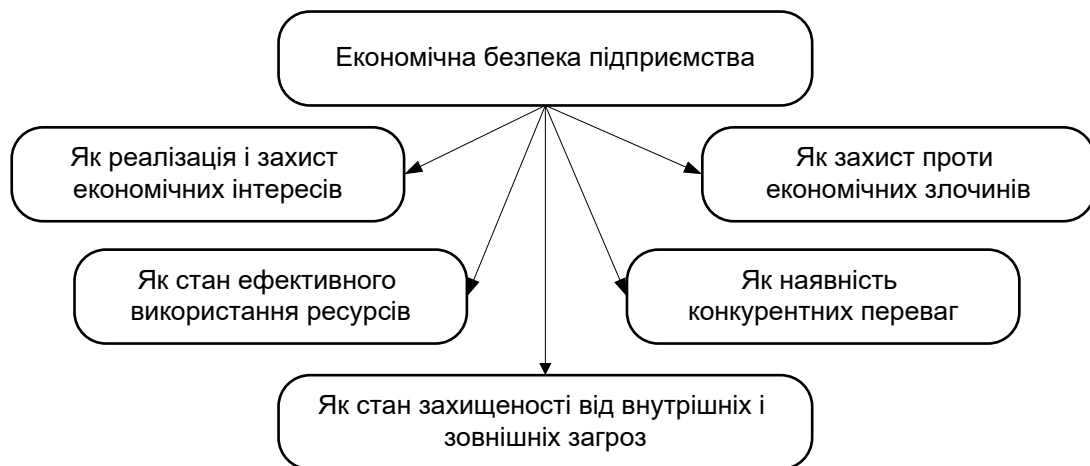


Рис. 4.1. Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства»

Еколого-економічна безпека підприємства – це такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації та технології) та підприємницьких можливостей, при якому гарантується найефективніше їх використання для забезпечення стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім та зовнішнім негативним впливам (загрозам).

Основна ціль економічної безпеки підприємства (ЕЕБП) – забезпечення стійкого та максимально ефективного функціонування в теперішній час і високого потенціалу в майбутньому.

Головні функціональні цілі:

– забезпечення високої фінансової ефективності роботи, стійкості та незалежності підприємства;

- забезпечення технологічної незалежності та високої конкурентоспроможності його технічного потенціалу;
- висока ефективність менеджменту, оптимальність та ефективність його організаційної структури;
- високий рівень кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу;
- мінімізація шкідливого впливу результатів виробничої діяльності на довкілля;
- максимальна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- захист інформаційного поля комерційної таємниці та досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи усіх підрозділів;
- забезпечення безпеки персоналу підприємства, його майна, комерційних інтересів.

4.2. Поняття складових економічної безпеки підприємства, їх характеристика

Система економічної безпеки кожного підприємства є індивідуальною, її повнота і дієвість залежать від чинної в державі законодавчої бази, від обсягу матеріально-технічних і фінансових ресурсів, виділених керівниками підприємств, від розуміння кожним з працівників важливості гарантування безпеки бізнесу, а також від досвіду роботи керівників служб безпеки підприємств. В таблиці 1.1 наведено коротку характеристику складових економічної безпеки підприємства.

Таблиця 4.1

Характеристика складових економічної безпеки підприємства

Складові економічної безпеки підприємства	Завдання складових економічної безпеки
Фінансова безпека	досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів, забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості і незалежності підприємства
Інтелектуально-кадрова безпека	збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, ефективне управління персоналом
Технологічна безпека	відповідність технологій, які використовуються на підприємстві, сучасним світовим аналогам відносно оптимізації витрат ресурсів
Інформаційна безпека	ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства

Екологічна безпека	дотримання екологічних норм технології та випуску продукції, мінімізація втрат підприємства від забруднення довкілля
Силова безпека	забезпечення фізичної безпеки робітників підприємства та збереження його майна
Ринкова безпека	захист від неефективно обраної моделі поведінки на ринку, помилок у товарній збутовій політиці, політиці ціноутворення, виготовлення неконкурентоспроможної продукції
Політико-правова безпека	всебічне правове забезпечення діяльності підприємства, дотримання діючого законодавства
Інтерфейсна безпека	забезпечення надійності взаємодії з економічними контрагентами: постачальниками, торговими і збутовими посередниками, інвесторами, споживачами і т. ін

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

4.3.Принципи забезпечення економічної безпеки підприємства

Розробка системи забезпечення безпеки повинна здійснюватися на основі дотримання таких принципів, тобто основних засад і положень:

- законності;
- прав і свобод громадян;
- централізованого керівництва;
- компетентності;
- конфіденційності;
- комплексного застосування ресурсів та коштів;
- самостійності і відповідальності за забезпечення економічної безпеки підприємства;
- передової матеріально-технічної оснащеності;
- своєчасності;
- корпоративної етики;
- безперервності;
- координації та взаємодії з органами влади та керівництва;
- удосконалювання.

Комплексне дотримання цих принципів допоможе створити ефективну систему екологічної безпеки підприємства, здатну протидіяти реальним і потенційним несприятливим факторам і забезпечити його стабільну роботу і сталий розвиток.

Питання для самоконтролю та перевірки

1. Якою є ієрархія рівнів економічної безпеки;
2. Назвіть підходи до визначення поняття «еколого-економічна безпека підприємства»;
3. Дайте визначення категорії «еколого-економічна безпека підприємства»;
4. Назвіть складові економічної безпеки підприємства;
5. Охарактеризуйте основні складові економічної безпеки підприємства;
6. Наведіть принципи забезпечення економічної безпеки підприємства;

ТЕМА 5. НЕГАТИВНІ ЧИННИКИ ТА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

- 5.1.Негативні чинники впливу на стан складових економічної безпеки підприємства та їх характеристика
- 5.2.Загрози та чинники впливу на економічну безпеку підприємства
- 5.3. Сутність та значення діагностики в управлінні економічною безпекою бізнесу
- 5.4. Методика діагностики економічної безпеки підприємства
- 5.5.Система показників економічної безпеки підприємства

5.1.Негативні чинники впливу на стан складових економічної безпеки підприємства та їх характеристика

Забезпечення економічної безпеки передбачає виділення, аналіз і оцінку існуючих загроз щодо кожної з функціональних складових і розроблення на їх основі системи протидіючих і застережних заходів.

Аналіз і оцінку економічної безпеки підприємства виконують у такій послідовності.

1. Виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають економічну безпеку підприємства (щодо кожної з функціональних складових), аналіз і оцінка ступеня їхнього впливу.

2. Розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної з функціональних складових.

3. Розрахунок інтегрального показника економічної безпеки підприємства.

4. Розроблення комплексу заходів, спрямованих на підвищення економічної безпеки, і оцінка їхньої ефективності.

Оцінка дієвості й ефективності заходів щодо забезпечення економічної безпеки є основою прийняття оперативних рішень, а також розроблення тактичних і стратегічних програм, спрямованих на її підвищення.

Розглянемо детальніше функціональні складові системи економічної безпеки підприємства.

Фінансова складова характеризується рівнем ліквідності, кредиторською та дебіторською заборгованістю, фінансовою стабільністю та ін. Про ослаблення фінансової безпеки свідчать:

- зниження ліквідності;
- підвищення кредиторської й дебіторської заборгованості;
- зниження фінансової стабільності і т.п.

За цю складову економічної безпеки відповідають фінансові й економічні служби підприємства.

Інтелектуальна складова. Негативний вплив на дану складову справляють:

- звільнення провідних висококваліфікованих працівників, що призводить до ослаблення інтелектуального потенціалу підприємства;

- зниження питомої ваги інженерно-технічних працівників і науковців у загальній кількості працюючих;
- зниження винахідницької й раціоналізаторської активності;
- зниження освітнього рівня працівників, особливо осіб апарату управління.

За цю складову безпеки повинна відповідати кадрова служба (відділ кадрів) і особисто головний інженер.

Кадрова складова. До основних негативних впливів відносять:

- відплив кадрів;
- плинність кадрів;
- фізичне старіння кадрів, старіння їхніх знань і кваліфікації;
- низьку кваліфікацію кадрів;
- поєднання основної діяльності з роботою в інших організаціях, що поєднано як з низькою віддачею працівника, так і з можливим виходом конфіденційної інформації за межі підприємства.

За цю складову безпеки повинна відповідати кадрова служба (відділ кадрів). Розрахунок рівня безпеки для кадрової складової виконують аналогічно викладеному вище, якщо внести зміни до складу показників. У ряді випадків показники інтелектуальної й кадрової тридцятимільйонної економічної безпеки підприємства поєднують.

Технологічна складова. До основних негативних впливів відносять:

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

Протидією повинна займатися технологічна служба (контроль технологічної дисципліни, удосконалювання існуючих і розроблення нових ефективних технологій і т.п.).

Правова складова. Основними загрозами безпеці є:

- недостатня правова захищеність інтересів підприємства в договірній та іншій діловій документації;
- порушення юридичних прав підприємства та його працівників;
- навмисне або ненавмисне розголошення комерційно важливих відомостей;
- порушення норм патентного права.

Протидією повинна займатися юридична й патентно-ліцензійна служба (правове забезпечення діяльності підприємства, юридичне опрацювання договірної документації, ведення судових і арбітражних розглядів, правове навчання персоналу, ведення патентного фонду підприємства, контроль порушень норм патентного права, цензура публікацій).

Силова складова. До основних негативних впливів, що характеризують цю складову, відносять:

- фізичні й моральні впливи, спрямовані на конкретних особистостей, особливо керівництво й провідних спеціалістів підприємства з метою заподіяти шкода їхньому здоров'ю (фізичну і психологічну), а також репутацію й

матеріальному благополуччю, що становить погрозу нормальної діяльності підприємства;

- негативні впливи, які заподіюють шкоду майну підприємства, несуть погрозу зниження вартості його активів і втрати економічної незалежності (у т.ч. доступ до конфіденційної інформації підприємства, включаючи промислове шпигунство; дезінформацію; знищення інформації та ін.).

Протидією негативним впливам, що належать до силової складової, повинна займатися служба охорони (забезпечення фізичного захисту керівництва підприємства, організація пропускнуго режиму, охорона будинків, приміщень, ліній зв'язку й устаткування, захист інформації від несанкціонованого доступу, забезпечення режиму таємності документів і матеріалів, забезпечення безпеки в екстремальних умовах, навчання персоналу розпізнавати небезпеку й вживати заходів самозахисту).

Ринкова складова економічної безпеки відображає ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім, які складаються в ринковому середовищі. Про ослаблення ринкової безпеки свідчать:

- зменшення частки ринку, займаної підприємством;
- ослаблення конкурентних позицій і здатності протидіяти конкурентному тиску;
- зниження адаптаційних можливостей підприємства до змін на ринку, відставання від вимог ринку і т.д.

За цю складову економічної безпеки підприємства повинна відповідати служба маркетингу.

Інтерфейсна складова взаємодії з економічними контрагентами. Погрозу економічній безпеці підприємства становлять також можливі непередбачені зміни умов взаємодії (аж до розриву відносин) з економічними контрагентами: постачальниками, торговельними й збутовими посередниками, інвесторами, споживачами й т.д. Негативні впливи на інтерфейсну безпеку – це, наприклад:

- Зрив укладених договорів,
- Відмова від співробітництва,
- Низька якість сировини та послуг,
- Нестабільність та неефективність цінової політики,
- Неритмічність у постачанні або наданні послуг,
- Відмова у кредитуванні,
- Банкрутство підприємств -співробітників
- Відмова від готової продукції ,
- Банкрутство підприємства-споживача,
- Раптовий розрив відносин,
- Затримка в оплаті дебіторської заборгованості

Відповідальність за дану складову економічної безпеки несе служба маркетингу.

Екологічна складова. Негативні впливи на економічну безпеку, що належать до даної складової:

- загроза здоров'ю працівників підприємства;

- втрата прибутку внаслідок високого рівня екологічних штрафів і платежів;
- зниження конкурентоспроможності підприємства й виробленої продукції;
- підрив іміджу підприємства.

Протидією повинна займатися служба екологічної безпеки (контроль екологічності й екологізація всіх сторін діяльності підприємства).

Інформаційна складова. Рівень даної складової економічної безпеки визначається використанням неповної, неточної й суперечливої інформації у процесі прийняття управлінських рішень.

Негативні впливи на інформаційну безпеку:

- розголошення персональних даних окремих осіб;
- розголошення конфіденційної інформації;
- порушення інформаційних ресурсів, які захищаються;
- неповнота інформації для прийняття управлінських рішень
- несанкціонований доступ до інформації тощо.

Протидією повинна займатися інформаційно-аналітична служба спільно зі службою охорони (аналіз вірогідності вхідної інформації, збір, накопичення, систематизація й зберігання інформації, захист інформації від несанкціонованого доступу, підтримка зв'язків з діловими партнерами й широкими верствами громадськості).

5.2. Загрози та чинники впливу на економічну безпеку підприємства

Загрози економічній безпеці - це дія дестабілізуючих природних факторів і/або суб'єктивних, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією і порушенням законів і норм, що може спричинити потенційні або реальні втрати для організації.

На сьогодні відсутні загальновизнані підходи щодо класифікації загроз підприємству. Вчені пропонують різні класифікації (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Класифікація загроз економічній безпеці підприємства

ОЗНАКИ	ЗАГРОЗИ
1. За джерелами виникнення	зовнішні (ті, що створюють чинники зовнішнього середовища); внутрішні (ті, що виникають у внутрішньому середовищі підприємства)
2. За впливом на певний вид діяльності	операційній діяльності; інвестиційній діяльності; фінансовій діяльності
3. За ступенем небезпеки	дуже небезпечні, небезпечні
4. За можливістю здійснення	реальні, потенційні
5. За масштабом виникнення	локальні, глобальні
6. За тривалістю дії	тимчасові, постійні
7. За напрямком	виробничі, фінансові, технологічні, соціально-економічні, екологічні та ін.
8. За відношенням	об'єктивні, суб'єктивні

9. За характером дії	прямі, опосередковані
10. За можливістю прогнозування	прогнозовані та непрогнозовані загрози
11. За розміром втрат	катастрофічні, значні загрози та такі, що викликають труднощі
12. За об'єктом посягання	інформація, фінанси, персонал, імідж підприємства
13. За природою виникнення	загрози, викликані політикою, кримінальні, конкурентні та контрагентські загрози

Можна виділити наступні головні загрози еколого-економічній безпеці підприємства:

1. **Загрози макросередовища:** стагнація або кризовий стан національної економіки; високий рівень інфляції; низька купівельна спроможність населення; зниження місткості внутрішнього ринку країни внаслідок демографічної ситуації; недосконалість господарського законодавства, його нестабільність; високий рівень податкових ставок; коливання курсів валют; девальвація національної грошової одиниці; несприятливий інвестиційний клімат; нерозвинутність фінансової інфраструктури; енергетична залежність від інших країн світу; дефіцит або відсутність власних природних ресурсів; несприятливі міжнародні угоди, рішення або дії з боку окремих іноземних держав (еколого-економічна блокада, ембарго тощо); надзвичайні ситуації та стихійні лиха; зниження кількісних та якісних характеристик трудових ресурсів; форс-мажорні обставини (військові, соціальні конфлікти тощо).

2. **Загрози мікросередовища з боку:**

– *постачальників*: зрив, неналежне виконання укладених договорів; відмова від співробітництва; низька якість сировини, комплектуючих матеріалів; високий рівень цін; неритмічність постачання;

– *конкурентів*: жорстка цінова та нецінова конкуренція; застосування її недобросовісних форм, зокрема недобросовісної реклами; копіювання товарного знаку чи товарної марки; переманювання цінних кадрів та клієнтури конкурентами; комерційний шпіонаж; недружні захоплення та поглинання, рейдерство тощо;

– *споживачів*: розрив договірних відносин; відмова від відвантаженої продукції; затримка її оплати; неплатоспроможність, банкрутство дебіторів; зміна смаків та уподобань споживачів;

– *органів державної та місцевої влади*: дискримінація підприємства; корупція посадових осіб; надання податкових та інших пільг конкурентам та інші;

– *банків*: високий рівень кредитних ставок; жорсткі умови надання кредитів; неналежний розвиток окремих банківських послуг;

– *контактних аудиторій підприємства (ЗМІ, громадських організацій, профспілок і інших)*: поширення будь-якої інформації, що може негативно

вплинути на діловий імідж підприємства; висунення вимог, які суперечать фінансово-економічним інтересам підприємства; організація страйків працівників підприємства та інші.

3. *Загрози внутрішнього середовища:*

– у загальній системі управління підприємством: невизначеність місії та цілей розвитку; невідповідність їм організаційної структури; низька кваліфікація управлінського персоналу; відсутність належної мотивації працівників; нечітка або взагалі нерозроблена система відповідальності керівників та працівників; прийняття необґрунтованих господарських рішень; зосередження управління і права власності в одних руках; конфлікти між управлінськими кадрами і трудовим колективом;

– у сфері фінансового менеджменту: недосконала його організація: відсутність чи неефективність фінансового планування та контролю; неефективне управління активами та капіталом; ризикована політика фінансування; дефіцит фінансових ресурсів; незбалансованість грошових потоків; неправильна (не спрямована на розвиток) політика використання прибутку; недиверсифікована фінансова діяльність; високий рівень ризику портфеля фінансових інвестицій; зниження інвестиційної активності; зменшення рентабельності інвестиційних проектів, портфеля фінансових інвестицій; відсутність або недостатній обсяг резервних та страхових фондів;

– у виробничій підсистемі: незадовільний техніко-технологічний рівень виробництва; зношеність основних фондів; незавантаженість виробничих потужностей; простої обладнання; високий рівень і неоптимальна структура виробничих витрат;

– у маркетинговій підсистемі: невідповідність ринковій ситуації стратегії маркетингу; нехтування маркетинговими дослідженнями; обмежена товарно-асортиментна політика; необґрунтована цінова політика; низька конкурентоспроможність продукції; відсутність або неефективність маркетингових комунікацій; неправильна збутова політика; високий рівень збутових витрат.

5.3. Сутність та значення діагностики в управлінні економічною безпекою бізнесу

Діагностика економічної безпеки підприємства – це аналітична оцінка всіх функціональних складових безпеки з позицій досягнення максимально можливого рівня захисту від внутрішніх та зовнішніх загроз, спрямована на прийняття ефективних управлінських рішень та розробку стратегії економічної безпеки.

Насамперед варто відзначити, що діагностування економічної безпеки повинне носити системний характер, тобто здійснюватися в розрізі наступних функціональних складових: фінансової, інтелектуально-кадрової, техніко-

технологічної, інформаційної, екологічної, силової, ринкової, політико-правової та інтерфейсної безпеки. Більшість складових відображають загрози, що є результатом внутрішньої організації діяльності, використання ресурсів та ефективності управління підприємством (рис. 5.2).

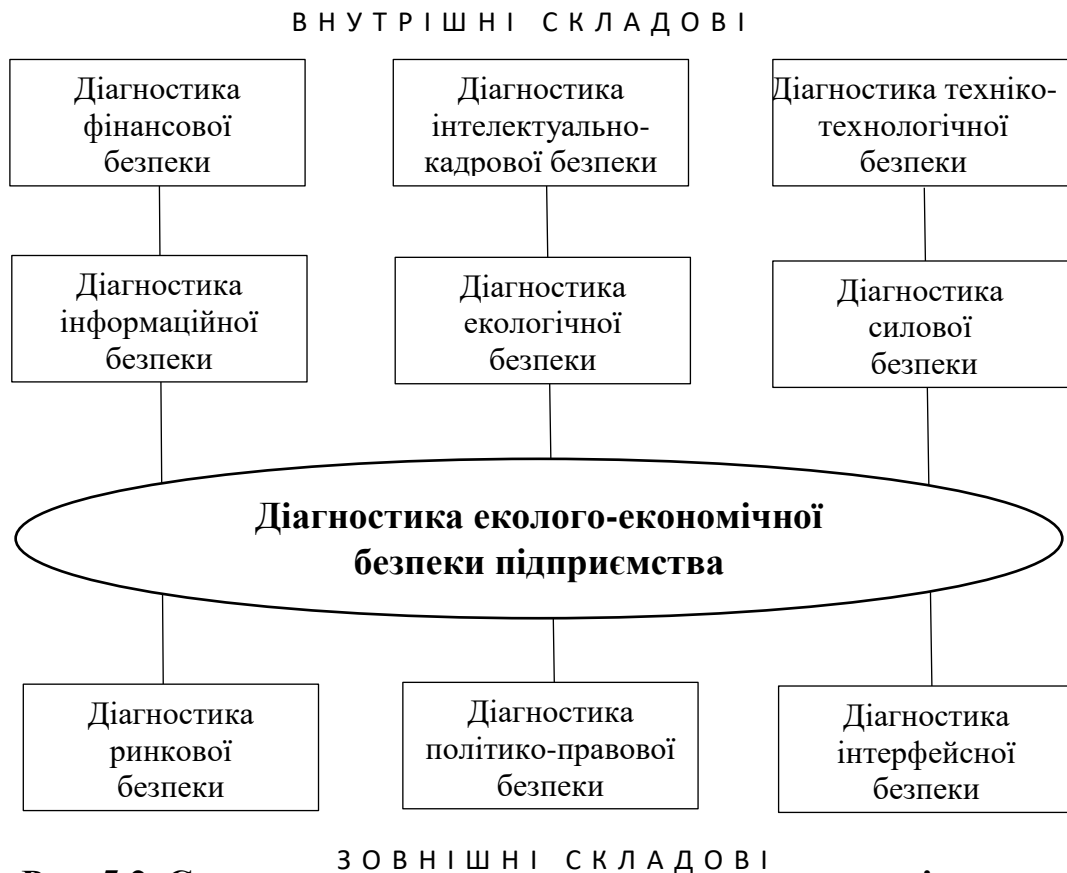


Рис. 5.2. Складові діагностики економічної безпеки підприємства

При діагностуванні ринкової, політико-правової та інтерфейсної безпеки, що відносяться до зовнішніх складових економічної безпеки підприємства, виникає складність в отриманні повної та достовірної інформації. Неоднозначними є підходи до розгляду даної проблеми вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Діагностування економічної безпеки підприємства варто виконувати у такій послідовності:

1. Обґрунтування концепції діагностики;
2. Виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають економічну безпеку підприємства в розрізі кожної з функціональних складових;
3. Оцінка ступеня впливу факторів на рівень економічної безпеки підприємства;
4. Розробка системи показників аналізу рівня економічної безпеки за функціональними складовими;
5. Розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної з функціональних складових;
6. Аналіз загроз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
7. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства;

8. Прийняття управлінських рішень щодо комплексного забезпечення економічної безпеки підприємства.

5.4.Методика оцінки економічної безпеки підприємства

На сучасному етапі розвитку концепції економічної безпеки значна увага приділяється методикам її оцінювання на національному рівні, але на рівні підприємства не вироблено єдиного комплексного методичного підходу до оцінки та аналізу.

Для визначення кількісного рівня економічної безпеки підприємства використовується декілька підходів [69]: індикаторний (пороговий), ресурсно-функціональний, програмно-цільовий (комплексний), підхід на основі теорії економічних ризиків.

Індикаторний підхід полягає у встановленні рівня економічної безпеки в результаті порівняння фактичних показників діяльності підприємства з індикаторами, що виступають пороговими значеннями цих показників і відповідають певному рівню безпеки. Деякі автори такий підхід називають пороговим. Такий підхід дозволяє визначитись з категоріями: безпечно або небезпечно; кризовий, критичний, передкризовий нормальний стан економічної безпеки підприємства. Основним недоліком такого підходу є те, що при неточному визначенні значень індикаторів неправильно буде визначений рівень економічної безпеки.

Ресурсно-функціональний підхід передбачає визначення рівня економічної безпеки за допомогою оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства. Підприємство розробляє комплекс заходів щодо захисту від загроз і за кожним напрямом оцінюється економічний ефект. При застосуванні цього підходу оцінювання рівня економічної безпеки підприємства ототожнюється із аналізом стану його фінансово-господарської діяльності. Частіше за все розраховуються значення за функціональними складовими. Зважаючи на це рівень економічної безпеки за таким підходом можна визначити лише порівнюючи з такими ж рівнями за декілька періодів, тобто в динаміці.

Програмно-цільовий підхід базується на інтегруванні показників, які визначають рівень економічної безпеки підприємства. Інколи такий підхід називають комплексним. Значну увагу при використанні цього підходу необхідно приділити відбору показників та визначенню методів їх інтегрування. Також складності виникають при встановленні коефіцієнтів значущості на основі методів експертних оцінок.

Сутність підходу на основі **теорії економічних ризиків** полягає у визначенні різних загроз підприємству та розраховується збиток. Збиток порівнюється з величиною прибутку, доходу та майна. Такий підхід є дещо вужчим, ніж інші підходи.

У площині того або іншого підходу необхідно розглянути методики оцінки рівня економічної безпеки підприємства.

Для комплексної оцінки економічної безпеки доцільно використовувати методичний інструментарій визначення інтегрального показника економічної безпеки підприємства в розрізі окремих функціональних складових: фінансової, інтелектуально-кадрової, техніко-технологічної, політико-правової, інформаційної, екологічної, силової та ринкової безпеки.

Суть стандартизації показників полягає у забезпеченні можливості порівнювати показники, які характеризують різні функціональні процеси на підприємстві, тобто привести їх до одного масштабу вимірювання.

Стандартизація значень показників здійснюється залежно від того, позитивно чи негативно впливає зростання розрахункового значення показника на стан економічної безпеки підприємства:

1) для показників, кількісне збільшення яких позитивно впливає на рівень економічної безпеки, значення показників стандартизуються:

$$V_i^n = \frac{P_i^n}{S_i^n}, \quad (5.1)$$

де V_i^n – стандартизований n -тий показник i -тої складової економічної безпеки підприємства;

P_i^n – розрахункове значення n -того показника i -тої складової економічної безпеки підприємства;

S_i^n – нормативне (порогове) значення n -того показника i -тої складової економічної безпеки підприємства;

2) для показників, кількісне збільшення яких негативно впливає на рівень економічної безпеки, значення показників стандартизуються:

$$V_i^n = \frac{S_i^n}{P_i^n}, \quad (5.2)$$

Узагальнені показники окремих складових економічної безпеки розрахуємо шляхом усереднення стандартизованих значень показників:

$$P_i = \frac{1}{n} \sum_1^n V_i^n, \quad (5.3)$$

де P_i – комплексний показник i -тої складової економічної безпеки підприємства;
 n – кількість показників окремої складової економічної безпеки підприємства.

Показники окремих складових економічної безпеки необхідно розраховувати шляхом усереднення стандартизованих значень показників:

$$P_i = \frac{1}{n} \sum_1^n V_i^n, \quad (5.4)$$

де P_i – комплексний показник i -тої складової економічної безпеки підприємства;
 n – кількість показників окремої складової економічної безпеки підприємства.

Узагальнений показник рівня економічної безпеки доцільно визначати шляхом зважування комплексних показників безпеки окремих функціональних складових на відповідні їм вагові коефіцієнти:

$$I = \sum_{i=1}^s P_i a_i, \quad i = \overline{1, s} \quad (5.5)$$

a_i – питома вага значимості i -тої складової економічної безпеки, s – кількість складових економічної безпеки підприємства.

Питому вагу значимості функціональних складових економічної безпеки студент визначає самостійно. Приклад розподілу вагових пріоритетів подано в таблиці 5.2.

Таблиця 5.2

**Питома вага функціональних складових
економічної безпеки підприємства**

Фінансова	Інтелектуально-кадрова	Техніко-технологічна	Політико-правова	Інформаційна	Екологічна	Силова	Ринкова	Інтерфейсна	Всього
0,20	0,10	0,2	0,05	0,10	0,05	0,05	0,15	0,10	1

Для інтерпретації отриманого результату скористатися шкалою оцінки рівня економічної безпеки підприємства в таблиці 5.3:

Таблиця 5.3

Шкала оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Діапазон значень узагальненого показника економічної безпеки підприємства	Рівні економічної безпеки
[0-0,33]	Низький
(0,33-0,67]	Середній
(0,67-1,0]	Високий

На основі розрахованих показників проаналізувати, які негативні чинники впливають на економічну безпеку підприємства та до яких наслідків вони можуть призвести.

5.5. Система показників економічної безпеки підприємства

В таблиці наведено систему показників, які можуть використовуватись при оцінці рівня фінансово-економічної безпеки. Зауважимо, що перелік показників та їх порогові значення є відносними.

№ п/п	Показники	Розрахунок показника	Нормативне / порогове значення
1	2	3	4
Показники фінансової безпеки			
1	Коефіцієнт фінансової незалежності	$K_{ФН} = \text{Власний капітал підприємства} / \text{Загальні джерела фінансування}$	0,50
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{АЛ} = \text{Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції} / \text{Поточні зобов'язання}$	0,30
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{ШЛ} = \text{Грошові кошти, поточні фінансові інвестиції, векселі одержані та дебіторська заборгованість} / \text{Поточні зобов'язання}$	0,80
4	Коефіцієнт загальної ліквідності	$K_{ЗЛ} = \text{Поточні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$	2
5	Рентабельність активів	$R_A = \text{Чистий прибуток} \times 100 / \text{Середня вартість активів}$	4
6	Рентабельність власного капіталу	$R_{ВК} = \text{Чистий прибуток} \times 100 / \text{Середня величина власного капіталу}$	11
7	Рентабельність продукції	$R_{П} = \text{Чистий прибуток} \times 100 / \text{Собівартість продукції}$	11
8	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$K_{ОА} = \text{Чиста виручка від реалізації} / \text{Середній залишок оборотних активів}$	3
9	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{ОКЗ} = \text{Чиста виручка від реалізації} / \text{Середній залишок кредиторської заборгованості}$	5
10	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{ОДЗ} = \text{Чиста виручка від реалізації} / \text{Середній залишок дебіторської заборгованості}$	7
11	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$K_{ОВК} = \text{Чиста виручка від реалізації} / \text{Середня величина власного капіталу}$	8
Показники інтелектуально-кадрової безпеки			
12	Коефіцієнт забезпеченості персоналом	$K_{ЗП} = \text{Фактична чисельність працівників} / \text{Чисельність працівників, передбачена штатним розписом}$	1
13	Коефіцієнт плинності персоналу	$P_{П} = \text{Чисельність звільненого персоналу} / \text{Середньооблікова чисельність персоналу}$	0,05
14	Продуктивність кадрів	$P_{П} = \text{Обсяг продукції} / \text{Середньооблікова чисельність персоналу}$	0,90
15	Коефіцієнт матеріального заохочення персоналу	$M_3 = \text{Середня заробітна плата персоналу підприємства} / \text{Середня заробітна плата}$	1

		персоналу за видом економічної діяльності	
16	Коефіцієнт соціальної захищеності	$K_{CЗ} = \text{Вартість наданих соціальних послуг персоналу} / \text{Середньооблікова чисельність персоналу}$	0,25
17	Коефіцієнт стабільності персоналу	$K_{СТ} = \text{Чисельність працівників, які постійно працювали протягом звітнього періоду} / \text{Середньооблікова чисельність персоналу}$	0,90
18	Коефіцієнт інтелектуального рівня персоналу	$K_{ІРП} = \text{Чисельність висококваліфікованих працівників} / \text{Середньооблікова чисельність персоналу}$	0,70
Показники техніко-технологічної безпеки			
19	Фондовіддача	$\Phi_B = \text{Обсяг продукції} / \text{Середньорічна вартість основних засобів}$	8
20	Фондоозброєність праці	$\Phi_O = \text{Середньорічна вартість основних засобів} / \text{Середньооблікова чисельність персоналу}$	0,48
21	Коефіцієнт оновлення	$K_O = \text{Вартість придбаних у звітному періоді основних засобів} / \text{Вартість основних засобів на кінець звітнього періоду}$	0,25
22	Коефіцієнт зносу	$K_З = \text{Сума зносу основних засобів} / \text{Первісна вартість основних засобів}$	0,20
23	Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	$K_{ЗП} = \text{Обсяг виготовлення продукції} \times 100 / \text{Максимально можлива потужність підприємства}$	100
24	Коефіцієнт витрат на одиницю продукції	$B_{OP} = \text{Собівартість реалізованої продукції} / \text{Виручка від реалізації продукції}$	0,50
25	Коефіцієнт виконання виробничої програми за обсягом	$K_{ВП} = \text{Фактичний обсяг виготовленої продукції} \times 100 / \text{Плановий обсяг виготовленої продукції}$	100
26	Коефіцієнт браку	$K_B = \text{Вартість бракованої продукції} \times 100 / \text{Загальний обсяг продукції}$	3
27	Коефіцієнт використання сировини	$K_{ВС} = (\text{Вартість сировини} - \text{Вартість непридатної для переробки сировини}) / \text{Загальна вартість сировини}$	1
28	Матеріаловіддача	$M_B = \text{Чиста виручка від реалізації продукції} / \text{Загальна сума матеріальних витрат}$	8,5
Показники політико-правової безпеки			
29	Коефіцієнт платіжної дисципліни	$K_{ПД} = (\text{Прибуток від операційної діяльності} - \text{штрафні санкції}) / \text{Прибуток від операційної діяльності}$	1
30	Коефіцієнт якості юридичних послуг	$K_{ЯЮП} = \text{Судові справи, виграні в суді} / \text{Загальна кількість судових позовів}$	1

31	Коефіцієнт правового забезпечення діяльності підприємства	$K_{EPZ} = \text{Сума збитків від неналежного юридичного оформлення господарської діяльності} / \text{Загальні витрати підприємства}$	0,01
Показники інформаційної безпеки			
32	Коефіцієнт захищеності інформації	$K_{ZI} = \text{Розмір збитків від розголошення комерційної таємниці} / \text{Загальна величина витрат підприємства}$	0,01
33	Ефективність інформаційного забезпечення діяльності підприємства	$E_{IZ} = \text{Приріст доходу від зростання інформованості працівників} / \text{Загальна сума витрат на організацію інформаційного забезпечення діяльності}$	1
34	Рівень використання сучасних засобів зв'язку	$P_{ZZ} = \text{Сума витрат на використання сучасних засобів зв'язку} \times 100 / \text{Загальна потреба підприємства у сучасних засобах зв'язку}$	100
35	Коефіцієнт інформаційної озброєності	$K_{IZ} = \text{Загальна сума витрат на організацію інформаційного забезпечення діяльності} / \text{Середньооблікова чисельність працівників}$	0,30
Показники екологічної безпеки			
36	Коефіцієнт безпечності продукції	$K_{BP} = \text{Вартість сертифікованої продукції} / \text{Загальний обсяг продукції}$	1
37	Коефіцієнт раціонального використання відходів	$K_{PBB} = \text{Вартість зворотних відходів за цінами повноцінної сировини} / \text{Загальна вартість відходів}$	0,9
Показники силової безпеки			
38	Коефіцієнт захищеності майна підприємства	$K_{ЗМ} = \text{Витрати на охорону майна підприємства} / \text{Загальні витрати підприємства}$	0,10
39	Ефективність роботи служби охорони та режиму	$E_{COP} = \text{Приріст прибутку, одержаного в результаті роботи служби охорони та режиму} / \text{Витрати на діяльність служби охорони та режиму}$	0,15
40	Коефіцієнт захищеності персоналу підприємства	$K_{ЗП} = \text{Витрати на охорону персоналу підприємства} / \text{Загальні витрати підприємства}$	0,10
Показники ринкової безпеки			
41	Частка підприємства на ринку	$Ч_P = \text{Обсяг продажу підприємства упродовж звітнього періоду} \times 100 / \text{Загальний обсяг продажу підприємств що функціонують на ринку}$	20
42	Конкурентоспроможність продукції	$K_{П} = \text{Ціна виробу підприємства} / \text{Ціна еталонного виробу}$	0,8

43	Темп приросту ринкової частки підприємства	$T_{ПР} = \text{Частка ринку підприємства у звітному періоді} / \text{Частка ринку підприємства у попередньому період}$	1,7
Показники інтерфейсної безпеки			
44	Коефіцієнт залежності від постачальників сировини і матеріалів	$K_{ЗП} = \text{Обсяг поставки сировини одним найважливішим постачальником} / \text{Загальний обсяг поставки сировини для виробництва}$	0,05
45	Коефіцієнта забезпеченості підприємства сировиною і матеріалами	$K_{ЗС} = \text{Вартість закупленої сировини протягом звітного періоду} / \text{Вартість загальної потреби у необхідній сировині}$	1
46	Коефіцієнт лояльності покупців	$K_{ЛП} = \text{Приріст доходу від реалізації продукції} / \text{Витрати на розширення зон реалізації продукції}$	0,1

Питання для самоконтролю та перевірки

1. Назвіть методи оцінки економічної безпеки підприємства;
2. Розкрийте методику визначення інтегрального показника економічної безпеки підприємства;
3. Наведіть показники, що можуть використовуватись для оцінки інформаційної складової економічної безпеки підприємства.
4. Назвіть негативні чинники впливу на стан фінансової складової економічної безпеки підприємства;
5. Назвіть негативні чинники впливу на стан кадрової складової економічної безпеки підприємства;
6. Назвіть негативні чинники впливу на стан екологічної складової економічної безпеки підприємства;
7. Вкажіть зовнішні загрози економічній безпеці підприємства;
8. Вкажіть внутрішні загрози економічній безпеці підприємства.

ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

- 6.1. Сутність, мета та завдання системи управління економічною безпекою підприємства
- 6.2. Порядок формування системи економічної безпеки
- 6.3. Основні елементи системи управління економічною безпекою підприємства
- 6.4. Концепція економічної безпеки підприємства
- 6.5. Основи організації управління економічною безпекою підприємства
- 6.6. Принципи організації управління економічною безпекою підприємства
- 6.7. Структура служби економічної безпеки підприємства
- 6.8. Функції відділу (служби) економічної безпеки підприємства

6.1. Сутність, мета та завдання системи економічної безпеки підприємства

Систему економічної безпеки підприємства можна визначити як взаємопов'язану сукупність спеціальних структур, засобів, методів і заходів, які забезпечують безпеку бізнесу від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Формування системи економічної безпеки та створення її суб'єктів залежать від розмірів підприємства та його можливостей. Як правило, підприємства малого бізнесу користуються послугами зовнішніх спеціалізованих приватних підприємств (консалтингових, охоронних, детективних тощо). Підприємства середнього бізнесу можуть користуватися комбінованою системою економічної безпеки, спираючись на можливості і ресурси власних підрозділів безпеки та в міру необхідності залучаючи потенціал зовнішніх організацій. Великим підприємствам доцільно створювати повноцінну систему економічної безпеки з власною службою та потужними ресурсами.

Управління економічною безпекою є складовою загальної системи управління підприємством і співставляється як часткове та загальне. Процес забезпечення економічної безпеки підприємства нерозривно пов'язаний із внутрішньою організацією управління підприємством як відкритою системою.

Під **системою забезпечення економічної безпеки підприємства** розуміють комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз. З огляду на це, механізм управлінського впливу на систему економічної безпеки підприємства має загальний характер, проте відрізняється особливими методами та прийомами забезпечення.

Управління економічною безпекою підприємства - процес формування і використання управлінських компетенцій у сфері різних видів менеджменту підприємства, зокрема: фінансового, стратегічного менеджменту, ризик-менеджменту, антикризового менеджменту і т. д. з метою нейтралізації чи мінімізації різноманітних загроз його фінансово-економічним інтересам.

Головна мета управління економічною безпекою підприємства – досягнення високої фінансової стійкості підприємства та захист його фінансово-економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз для забезпечення стійкого розвитку в довгостроковому періоді.

Основними **завданнями** управління економічною безпекою підприємства є:

- встановлення системи пріоритетних фінансових інтересів, що потребують захисту в процесі фінансово-економічного розвитку підприємства;
- ідентифікація і прогнозування зовнішніх та внутрішніх загроз фінансово-економічним інтересам підприємства; виявлення та попередження кризових явищ;
- забезпечення ефективної нейтралізації загроз фінансово-економічним інтересам підприємства, розроблення необхідних заходів та оцінка їхньої ефективності.

З урахуванням перерахованих завдань, умов конкурентної боротьби, специфіки бізнесу, технологічних особливостей, конкурентної стратегії, стадії життєвого циклу підприємства вибудовується його система економічної безпеки. Система економічної безпеки кожного підприємства абсолютно індивідуальна. Її повнота й дієвість багато в чому залежать від наявної в державі законодавчої бази, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, що виділяє керівник підприємства, розуміння кожним зі співробітників важливості забезпечення безпеки бізнесу.

6.2. Порядок формування системи економічної безпеки

Методика побудови системи економічної безпеки підприємства включає такі етапи:

1. Вивчення специфіки бізнесу підприємства, сегмента, який воно займає на ринку, штатного розпису, а також знайомство з персоналом;
2. Аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства та вивчення інформації про кризові ситуації, їхні причини і шляхи врегулювання;
3. Аудит наявних засобів із забезпечення безпеки й аналіз їх відповідності виявленим загрозам;
4. Моделювання нової системи економічної безпеки підприємства: розробка плану усунення виявлених під час аудиту недоліків; підготовка пропозицій щодо удосконалення системи економічної безпеки (у т.ч. Створення служби безпеки на підприємстві, якщо такої не існувало, чи системи безпеки на її базі, визначення механізмів її забезпечення та розробка організаційної структури управління системою), розрахунок усіх видів необхідних ресурсів; планування щомісячних витрат на забезпечення функціонування системи економічної безпеки (бюджет);
5. Затвердження керівництвом моделі нової системи та бюджету на її утримання;
6. Етап формування нової системи економічної безпеки;
7. Оцінка ефективності сформованої системи, а також її удосконалення.

Запропонована методика формування системи економічної безпеки підприємства передбачає здійснення постійного контролю (під час та після реалізації кожного етапу), коригування й удосконалення напрямів формування системи безпеки, щоб оптимально пристосовуватися і реагувати на зміни у

зовнішньому та внутрішньому середовищах, характері ризиків і загроз, а також зміни в законодавчому полі, появу на ринку недобросовісних конкурентів, зміну форм і методів протиправної діяльності, переліку конфіденційної інформації та інших чинників.

Зазвичай увесь комплекс діяльності із забезпечення економічної безпеки покладається на службу безпеки підприємства (у разі її наявності на підприємстві) як основну ланку системи економічної безпеки. Цю діяльність може координувати один із заступників керівника підприємства або рада з питань безпеки. Служба безпеки підприємства у процесі реалізації методики здійснює контрольні та координуючі функції, щоб забезпечити узгоджену роботу всіх працівників і структурних одиниць підприємства для вирішення системою економічної безпеки її основних завдань і досягнення цілей бізнесу.

6.3. Основні елементи системи управління економічною безпекою підприємства

До основних елементів системи економічної безпеки підприємства належать:

- захист комерційної таємниці й конфіденційної інформації;
- комп'ютерна безпека;
- внутрішня безпека;
- безпека будинків і споруд;
- фізична безпека;
- безпека зв'язку;
- безпека господарсько-договірної діяльності;
- безпека перевезень вантажів і осіб;
- безпека рекламних, культурних, масових заходів, ділових зустрічей і переговорів;
- протипожежна безпека;
- екологічна безпека;
- радіаційно-хімічна безпека;
- конкурентна розвідка;
- інформаційно-аналітична робота;
- пропагандистське забезпечення, соціально-психологічна, профілактична робота серед персоналу і його навчання з питань економічної безпеки;
- експертна перевірка механізму системи безпеки;
- техніко-технологічна безпека;
- кадрова безпека;
- виробнича безпека;
- фінансова безпека;
- податкова безпека;
- інтерфейсна безпека;
- безпека матеріалів;
- силова безпека.

При такому складі елементів системи економічної безпеки вона інтегрується

в ресурсно-функціональних підхід при проведенні оцінки та аналізу її рівня.

Структурними елементами системи управління економічною безпекою підприємства є (рис. 2.1):

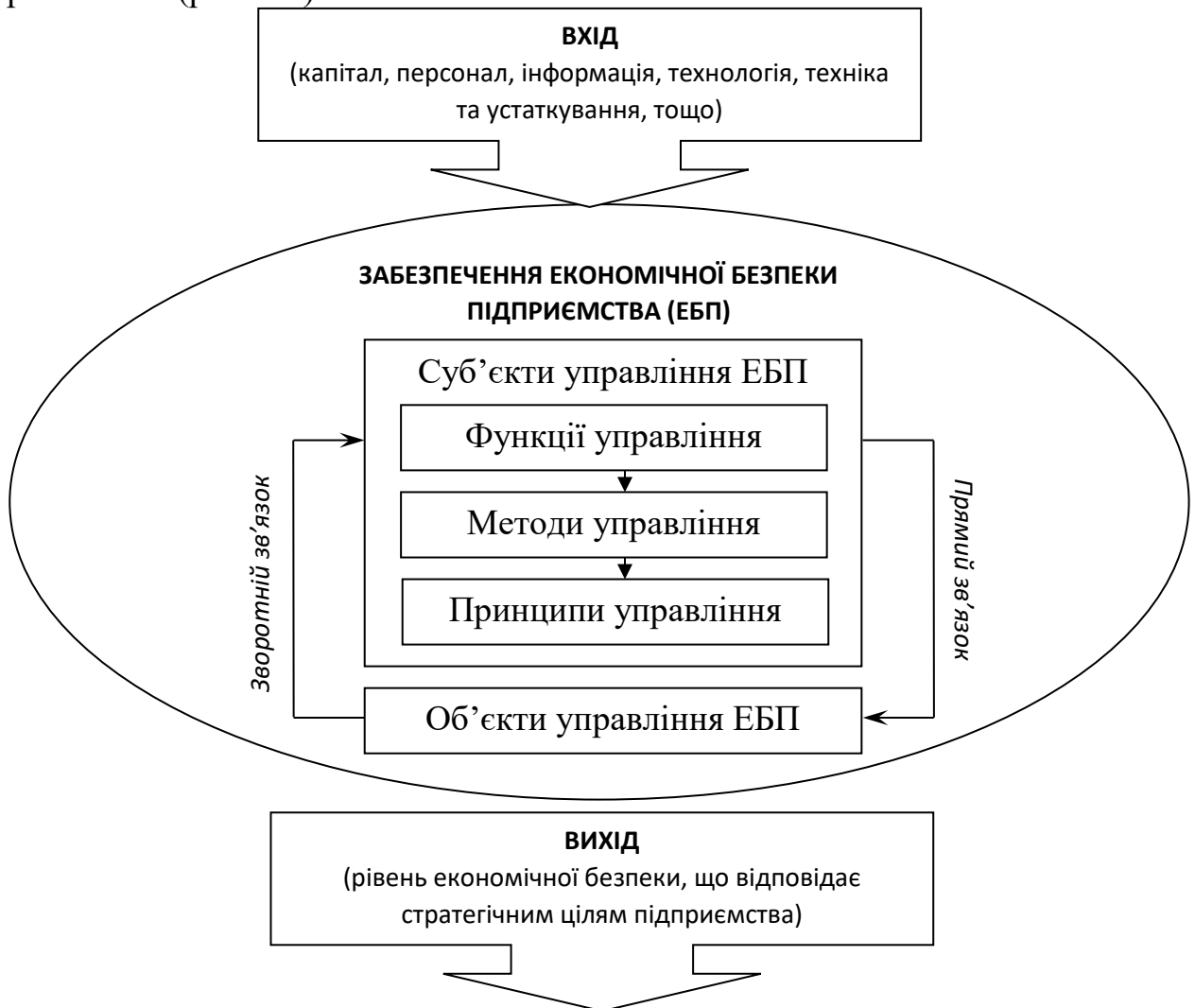


Рис. 6.1. Модель управління економічною безпекою підприємства

1. Суб'єкти управління економічною безпекою підприємства – керівна ланка підприємства різних рівнів, об'єднаних до робочих груп згідно з функціональними складовими безпеки підприємства (фінансовою, інформаційною, кадровою, техніко-технологічною, силовою тощо). До суб'єктів системи економічної безпеки підприємства належать ті особи, підрозділи, служби, які безпосередньо забезпечують економічну безпеку

Суб'єктами можуть виступати працівники власної служби безпеки або залучені сторонні організації, фахівці, що надають послуги із захисту підприємницької діяльності.

Тому можна виділити дві групи суб'єктів, що забезпечують економічну безпеку підприємництва: зовнішні суб'єкти та внутрішні суб'єкти.

До зовнішніх суб'єктів відносяться органи законодавчої, виконавчої та судової влади, покликані забезпечувати безпеку всіх без винятку законослухняних учасників підприємницьких відносин; причому діяльність цих органів не може

контролюватися самими підприємцями. Ці органи формують законодавчу основу функціонування і захисту підприємницької діяльності в різних її аспектах і забезпечують її виконання.

До внутрішніх суб'єктів відносяться особи, які безпосередньо здійснюють діяльність із захисту економічної діяльності даної фірми. В якості таких суб'єктів можуть виступати: працівники власної служби безпеки фірми (підприємства) і запрошені працівники із захисту економічної діяльності підприємства. Суб'єкти, що забезпечують економічну безпеку підприємництва, здійснюють свою діяльність на основі певної стратегії і тактики.

2. Об'єкти управління економічною безпекою – конкретні сфери діяльності підприємства, що потребують забезпечення її належного рівня та на які спрямовані дії суб'єктів управління. За рівнем ієрархії об'єктом управління економічною безпекою може виступати підприємство загалом, його окремий структурний підрозділ або визначена функціональна складова. Конкретними об'єктами захисту виступають ресурси: фінансові, матеріальні, інформаційні, кадрові тощо.

3. Функції управління економічною безпекою підприємства, що відображають процес реалізації управлінської діяльності.

Склад загальних функцій управління стосовно стратегічного забезпечення економічної безпеки підприємства наведений в табл. 2.1.

4. Методи управління розглядаємо як потенційні способи взаємовпливу суб'єктів управління на рівень економічної безпеки, які умовно можемо згрупувати в наступні групи: економічні, адміністративні, соціально-психологічні, правові.

У практиці управління використовують три основні групи методів:

1) *адміністративні* (організаційно-розпорядчі) – передбачають прямий вплив на об'єкт управління, базуються на використанні адміністративної влади та примусу, створюють передумови для використання економічних методів: накази, розпорядження, інструкції, правила і т. п.;

2) *економічні* – характеризуються непрямим впливом на об'єкт управління, через його економічні інтереси шляхом матеріального стимулювання;

3) *соціально-психологічні* – доповнюють адміністративні та економічні методи та базуються на закономірностях функціонування людської психіки, впливають на мотиви соціальної поведінки людини, включають різноманітні засоби соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, вирішення конфліктних ситуацій, гуманізації та демократизації праці, спрямовані на формування задоволення працею, сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток особистості, соціальний захист працівників, тощо. За їх допомогою здійснюється управління поведінкою індивіда, груп, міжособовими і міжгруповими стосунками в колективі.

Таблиця 6.1

Функції управління економічною безпекою підприємства

Функція управління	Зміст функції управління
1	2
Планування	<ul style="list-style-type: none"> - обґрунтування стратегічних цілей щодо забезпечення економічної безпеки підприємства; - розробка системи стратегій; - складання стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства, інтегрованого до системи стратегічного планування на підприємстві; - розробка програми впровадження запланованих заходів.
Організація	<ul style="list-style-type: none"> - створення служби економічної безпеки та формування робочих груп для здійснення управління економічною безпекою підприємства; - встановлення внутрішньої структури організаційного забезпечення економічною безпекою підприємства; - наділення суб'єктів управління відповідними функціями, повноваженнями і відповідальністю; - визначення форм і методів підготовки і реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки на підприємстві; - розробка процедур узгодження та координації дій щодо стратегії забезпечення економічної безпеки на підприємстві; - встановлення зворотного зв'язку між суб'єктами управління.
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> - мотивація суб'єктів управління до використання прогресивних засобів та методів забезпечення економічної безпеки; - мотивації працівників сприяти забезпеченню належного рівня безпеки.
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> - проведення поточного моніторингу за ходом реалізації стратегій забезпечення економічної безпеки на підприємстві; - здійснення контролю виконання стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства та оцінка ефективності заходів.

В управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства застосовуються усі три групи методів управлінського впливу. Методи розкривають шляхи протидії ідентифікованим реальним та потенційним небезпекам, загрозам та ризикам у конкретних умовах та у визначений термін часу.

Так, за допомогою *організаційно-розпорядчих методів* формується організаційна структура управління фінансово-економічною безпекою, визначаються повноваження та відповідальність посадових осіб (фіксуються у відповідних внутрішніх нормативних документах підприємства), розпорядок роботи (правила трудової дисципліни); порядок дій у тій чи іншій ситуації (наприклад, інструкція щодо оцінки фінансових ризиків) та регламентуються інші дії суб'єктів управління фінансово-економічною безпекою.

Економічні методи створюють матеріальну зацікавленість у відповідальних осіб за стан (рівень) фінансово-економічної безпеки підприємства.

Вплив суб'єктів управління фінансово-економічною безпекою на такі об'єкти, як параметри фінансово-економічної діяльності, відбувається через використання таких економічних методів, як метод техніко-економічних розрахунків; балансовий

метод; економіко-статистичні методи; експертні методи (методи експертних оцінок); методи дисконтування вартості; методи нарощування вартості (компаундинг); методи амортизації активів; інші фінансові методи; формуванням фондів економічного стимулювання і гнучкі моделі заробітної плати; премії та штрафи.

В управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства використовують також такі *соціально-психологічні* методи, як бесіди; підбір кадрів з урахуванням психологічних характеристик працівників; діагностику психоемоційного стану працівників; підтримку ініціативи; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; забезпечення перспективного соціального й професійного росту; інформування про результати праці; гуманізацію праці; соціальне регулювання (укладання договорів, взаємних зобов'язань, об'єднання інтересів працівників); пропаганду та агітацію (призначених для поширення і роз'яснення політики керівництва у сфері фінансово-економічної безпеки, формування переконань та ідеалів); особистого прикладу; формування неформальних комунікацій.

6.4. Концепція забезпечення економічної безпеки підприємства

В основі розробки комплексної системи забезпечення економічної безпеки діяльності підприємства повинна лежати певна концепція, яка включає мету, завдання, принципи діяльності, об'єкт і суб'єкт, стратегію і тактику.

Концепція фінансово-економічної безпеки підприємства являє собою документ, в якому відображені головні положення щодо формування та організації управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

У процесі досягнення поставленої мети здійснюється вирішення конкретних **завдань**, які об'єднують усі напрямки забезпечення безпеки:

- прогнозування можливих загроз економічної безпеки;
- організація діяльності з попередження можливих загроз (превентивні заходи);
- виявлення, аналіз і оцінка виниклих реальних загроз економічної безпеки;
- прийняття рішень та організація діяльності з реагування на виниклі загрози;
- постійне вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

Як правило, Концепція містить наступні головні розділи:

I. Загальні положення.

У цьому розділі дається визначення усіх понять та термінів, які й будуть далі використовуватися у Концепції (фінансово-еколого-економічна безпека підприємства; фінансово-економічні інтереси підприємства; загроза фінансово-економічним інтересам підприємства; система управління фінансово-економічною безпекою підприємства тощо).

II. Загрози фінансово-економічній безпеці підприємства.

Цей розділ містить перелік потенційних та реальних загроз фінансово-економічній безпеці підприємства; джерела цих загроз та можливі їхні негативні наслідки для фінансово-економічної діяльності підприємства.

III. Основи формування та організації управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

У цьому розділі наводиться перелік суб'єктів та об'єктів управління фінансово-економічною безпекою; головні принципи, мету, завдання та функції управління фінансово-економічною безпекою.

IV. Механізми управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Цей розділ містить короткий опис механізмів управління фінансово-економічною безпекою підприємства, методів та заходів забезпечення нейтралізації, ліквідації чи мінімізації загроз його фінансово-економічним інтересам.

Крім наведених, Концепція може містити такі розділи як «Фінансове забезпечення управління фінансово-економічною безпекою підприємства»; «Відповідальність за рівень фінансово-економічної безпеки підприємства» тощо.

6.5. Основи організації управління економічною безпекою підприємства

Під *організацією управління економічною безпекою підприємства* слід насамперед розуміти формування його організаційної структури (визначення складу суб'єктів управління та їхніх взаємозв'язків) та розподіл завдань, повноважень, відповідальності між окремими ланками управління.

Організаційна структура управління економічною безпекою підприємства – це склад, взаємозв'язки та субпідрядність організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Організаційна структура управління економічною безпекою підприємства становить єдність і взаємозв'язок його рівнів та ланок.

Ланка управління економічною безпекою підприємства – є відокремленим органом (працівником), наділеним функціями управління, можливістю їхньої реалізації, а також відповідальністю.

Рівень управління економічною безпекою підприємства відображає сукупність його ланок на певному щаблі ієрархії управління.

Організаційне забезпечення управління економічною безпекою – це взаємопов'язана сукупність внутрішніх функціональних служб та підрозділів підприємства, які здійснюють розробку, прийняття і реалізацію управлінських рішень, що забезпечують захист його фінансово-економічних інтересів.

Головними чинниками, які визначають організаційну структуру управління економічною безпекою на підприємстві, є:

- вид економічної діяльності підприємства;
- організаційно-правова форма підприємства;

–характеристики ринку, на якому діє підприємство (рівень та методи конкуренції, особливості попиту тощо) та його ринкова позиція (частка ринку, рівень конкурентоспроможності та ін.);

–обсяг фінансово-економічної діяльності підприємства;

–головні види фінансово- економічної діяльності підприємства;

–досягнутий рівень економічної безпеки;

–наявність та кількість регіональних відділень;

–кількість та професійно-кваліфікаційний рівень працівників;

–можливість фінансового забезпечення функціонування системи управління економічною безпекою підприємства;

–стиль керівництва (менеджменту);

–погляди власників (керівників) на необхідність та принципи побудови системи управління економічною безпекою та інші.

Отже, організаційна функція передбачає формування системи управління економічною діяльністю підприємства, установи, організації на основі прямих та зворотних зв'язків між керуючою та керованою системами.

Практичне виконання організації управління економічною безпекою підприємства серед багатьох інших завдань передбачає: регламентацію управлінських функцій, операцій і процедур; визначення складу підрозділу фінансово-економічної безпеки та кількості працівників для реалізації кожної управлінської функції; встановлення посадових прав і обов'язків, відображених у відповідних посадових інструкціях та положенні про службу (відділ, підрозділ) економічної безпеки підприємства.

6.6. Принципи організації управління економічною безпекою підприємства

Організаційна структура управління економічною безпекою підприємства повинна відповідати певним принципам.

Такими принципами є:

- 1) **адаптивність** (здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі);
- 2) **гнучкість, динамізм** (здатність швидко реагувати на зміни чинників зовнішнього середовища);
- 3) **адекватність** (постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи);
- 4) **спеціалізація** (функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки);
- 5) **оптимальність** (налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління);
- 6) **оперативність** (недопущення незворотніх змін у керованій системі за час прийняття рішення);
- 7) **надійність** (гарантованість достовірності передавання інформації);
- 8) **економічність** (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації);

9) **простота** (легкість розуміння та пристосування до даної форми управління та участі у реалізації мети організації).

Можна виділити два принципові підходи до організації управління фінансово-економічною безпекою підприємства:

- без створення спеціалізованого підрозділу;
- зі створенням спеціалізованого підрозділу.

Якщо на підприємстві не створений спеціалізований підрозділ (відділ, служба) фінансово-економічної безпеки, функції управління фінансово-економічною безпекою підприємства виконуються його:

- власником чи керівником (якщо обсяги фінансово-економічної діяльності невеликі);
- організаційними структурними одиницями:
 - фінансово-економічним відділом (діагностика фінансового стану, нейтралізація фінансових ризиків тощо);
 - маркетинговим відділом (моніторинг зовнішнього середовища, конкурентна розвідка тощо)
 - юридичним відділом (правовий захист),
 - відділ кадрів (підбір персоналу) та іншими.

У такому разі часто виникають проблеми координації роботи усіх структурних підрозділів підприємства щодо захисту його фінансово-економічних інтересів; розмежування обов'язків, повноважень і відповідальності у сфері фінансово-економічної безпеки.

Вказані проблеми, а також зростання кількості загроз, ризиків і небезпек у господарській діяльності зумовлюють необхідність створення підрозділу (відділу, служби) фінансово-економічної безпеки підприємства.

6.7. Структура служби економічної безпеки підприємства

Служба (відділ) економічної безпеки підприємства – це штатний структурний підрозділ підприємства, який підпорядковується безпосередньо його першому керівникові (власнику) і організовує у взаємодії з іншими структурними підрозділами (а також за необхідності, органами державної влади та управління, іншими зовнішніми суб'єктами) розроблення, реалізацію та контроль виконання заходів щодо захисту фінансово-економічних інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Структура служби економічної безпеки підприємства може бути різною.

На невеликих та середніх за обсягами фінансово-економічної діяльності підприємствах служба фінансово-економічної безпеки може складатися з двох підвідділів: аналітичного та оперативної роботи (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Можлива організаційна структура служби ЕБ на невеликих чи середніх підприємствах

Аналітичний відділ:

- організовує збір інформації з відкритих джерел, формує інформаційні масиви і баз даних управління економічною безпекою підприємства;
- аналізує та оцінює рівень економічної безпеки підприємства; дані моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- ідентифікує, класифікує загрози економічній безпеці підприємства;
- розробляє рекомендації щодо стратегії економічної безпеки; заходів захисту фінансово-економічних інтересів підприємства, вдосконалення системи управління колого-економічною безпекою підприємства.

Оперативний відділ:

- здійснює моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- організовує збір інформації з закритих джерел;
- реалізує конкретні заходи захисту об'єктів економічної безпеки підприємства та його фінансово-економічних інтересів;
- контактує та взаємодіє у разі потреби з суб'єктами зовнішнього мікросередовища підприємства.

На середніх та великих за обсягами фінансово-економічної діяльності структура служби ЕБ складається з окремих відділів (секторів), які забезпечують виконання певних функцій управління або захист об'єктів безпеки (рис. 6.3):

- відділ (сектор) інформаційно-аналітичного забезпечення;
- відділ (сектор) захисту комерційної таємниці та інтелектуальної власності;
- відділ (сектор) охорони;
- відділ (сектор) спеціального документообігу;
- відділ (сектор) оперативної роботи;
- відділ (сектор) розвідки та контррозвідки.

Відділ (сектор) інформаційно-аналітичного забезпечення здійснює: збір, та систематизацію необхідної інформації; моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища з метою своєчасного виявлення загроз його фінансово-економічним інтересам; аналіз та оцінку рівня економічної безпеки; прогнозування стану елементів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та рівня його економічної безпеки; підтримку прийняття рішень у сфері економічної безпеки.

Відділ (сектор) охорони забезпечує: охорону будівель та приміщень, обладнання та майна, керівництва та персоналу, заходів, що проводить фірма,

перевезень матеріально-технічних цінностей, фінансових коштів; забезпечує контроль відвідувачів та транспорту.

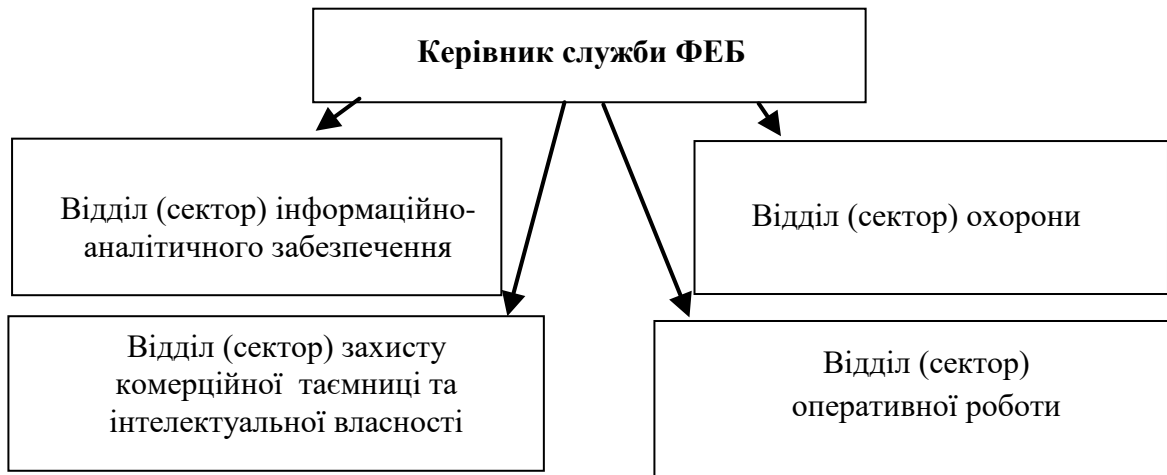


Рис. 6.3 Можлива організаційна структура служби ЕБ на середніх та великих підприємствах

Відділ (сектор) інформаційної безпеки: забезпечує збереження комерційної таємниці та інтелектуальної власності підприємства; виявляє технічні канали витоку інформації; контролює доступ до конфіденційної інформації; забезпечує технічний захист інформації підприємства.

Відділ (сектор) оперативної роботи: у разі потреби проводить конкурентну розвідку та контррозвідку; веде облік та виконує аналіз намагань порушення фінансово-економічних інтересів підприємства; взаємодіє з правоохоронними органами, державними органами та іншими суб'єктами зовнішнього середовища з питань фінансово-економічної безпеки.

На крупних підприємствах з особливо великим обсягом господарської діяльності доцільно будувати структуру служби економічної безпеки за її складовими (рис. 6.4).



Рис. 6.4. Варіант організаційної структура служби ЕБ, побудованої за принципом її складових

6.8. Функції відділу (служби) фінансово-економічної безпеки підприємства

Головною метою діяльності служби фінансово-економічної безпеки підприємства є захист його фінансово-економічних інтересів та запобігання фінансовій, матеріальній та нематеріальній шкоді, яку може завдати реалізація зовнішніх і внутрішніх загроз.

Загальними функціями служби економічної безпеки підприємства є:

- організація захисту його фінансово-економічних інтересів;
- моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища;
- прогнозування загроз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- розроблення планів заходів з забезпечення економічної безпеки підприємства;
- оцінка ризику альтернативних управлінських рішень;
- інформаційне забезпечення управління економічною безпекою підприємства: організація спеціального діловодства; пошук (добування) необхідної інформації;
- аналіз рівня економічної безпеки та захищеності фінансово-економічних інтересів підприємства;
- контроль за виконанням планових заходів з забезпечення економічної безпеки підприємства;
- оцінка ефективності управлінських рішень у сфері економічної безпеки.

Основними завданнями служби економічної безпеки підприємства є:

- забезпечення збереження, ефективного використання та нарощування фінансових, матеріальних, інформаційних ресурсів, об'єктів інтелектуальної власності та персоналу;
- своєчасне виявлення, нейтралізація чи мінімізація реалізації загроз фінансово-економічним інтересам підприємства; причин і умов, що можуть завдати фінансового, матеріального і морального збитку підприємству, порушення його нормального функціонування і розвитку;
- аналіз і оцінка рівня економічної стійкості, ступеня захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз;
- створення умов для максимально можливого відшкодування і локалізації збитків, нанесених реалізацією загроз;
- прогнозування стану чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що можуть порушити нормальний розвиток і функціонування підприємства;
- добування необхідної інформації для вироблення оптимальних управлінських рішень у питаннях стратегії і тактики діяльності підприємства;
- забезпечення захисту відомостей, що вважаються комерційною таємницею даної фірми (підприємства, організації): запобігання несанкціонованого доступу до них; виявлення і локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації;
- забезпечення безпеки за здійснення всіх видів діяльності, включаючи зустрічі, переговори й наради у рамках ділового співробітництва фірми з іншими партнерами;

- охорона приміщень, устаткування, іншого майна та матеріальних цінностей, необхідних для господарської діяльності; забезпечення особистої безпеки керівництва та провідних менеджерів і спеціалістів фірми;
- аналіз і оцінка ефективності заходів, спрямованих на захист фінансово-економічних інтересів підприємства.

Виконуючи свої функції, служба ФЕБ тісно *взаємодіє з іншими структурними підрозділами підприємства*, а саме:

- з юридичним відділом (щодо підготовки контрактів і забезпечення виконання договірних зобов'язань партнерів, порушення позовів проти недобросовісних конкурентів; взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища підприємства тощо);
- з відділом кадрів (щодо підбору, перевірки, психофізіологічної діагностики, підвищення кваліфікації кадрів, проведення інструктажів з питань безпеки);
- відділом маркетингу (щодо аналізу інформації про споживачів, партнерів та конкурентів) та іншими.

Функції, права, повноваження та відповідальність керівника та працівників служби економічної безпеки мають бути узагальнені в їхніх посадових інструкціях.

Питання для самоконтролю та перевірки

1. Розкрийте суть системи управління економічною безпекою підприємства;
2. Визначте мету та завдання системи управління економічною безпекою підприємства;
3. Назвіть послідовність формування системи економічної безпеки;
4. Охарактеризуйте основні елементи системи управління економічною безпекою підприємства;
5. Назвіть типові розділи Концепції економічної безпеки підприємства.
6. Назвіть особливості організації управління економічною безпекою підприємства;
7. Наведіть принципи організації управління економічною безпекою підприємства;
8. Опишіть особливість побудови служби економічної безпеки малого чи середнього підприємства;
9. Назвіть варіанти організаційної структури служби економічної безпеки середнього чи великого підприємства;
10. Перерахуйте функції служби економічної безпеки підприємства.

ТЕМА 7. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВОЇ ЙОГО ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

- 7.1. Сутність стратегії економічної безпеки підприємства
- 7.2. Послідовність формування стратегії економічної безпеки підприємства
- 7.3. Стратегічний аналіз економічної безпеки підприємства
- 7.4. Види стратегій економічної безпеки підприємства

7.1. Сутність стратегії економічної безпеки підприємства

Стратегічне управління економічною безпекою – це процес управління стратегічним плануванням та розробленою стратегією забезпечення економічної безпеки з урахуванням взаємозв'язку внутрішнього середовища підприємства із зовнішнім та адаптації до їхніх змін для досягнення мети підприємства та захисту його від впливу загроз, ризиків і досягнення безпечного функціонування.

Стратегічне управління є складним процесом, який передбачає всебічну оцінку середовища функціонування підприємства, визначення рівня впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, а також розробку системи заходів забезпечення належного рівня захищеності через обґрунтування та реалізацію відповідних стратегій.

Реалізація концепції стратегічного управління економічною безпекою можлива при умові стратегічно орієнтованої організації, коли застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та втілювати в життя систему стратегічних планів, здійснювати поточну діяльність, спрямовуючи на досягнення поставлених стратегічних цілей.

Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку, спрямований на забезпечення програмного рівня безпеки функціонування підприємства.

Ефективна стратегія економічної безпеки підприємства повинна включати:

1. Характеристику зовнішніх та внутрішніх загроз економічній безпеці;
2. Визначення та моніторинг факторів, що зміцнюють чи руйнують сталість його економічний стан;
3. Визначення критеріїв та граничних значень показників, що характеризують інтереси підприємства;
4. Розробку економічної політики, що включатиме облік факторів, які мають вплив на стан економічної безпеки;
5. Напрямки діяльності суб'єкта господарювання для реалізації стратегії.

7.2. Послідовність формування стратегії економічної безпеки підприємства

Стратегічне управління є процесом, який проходить певні етапи. Найпростіша схема стратегічного управління економічною безпекою підприємства зображена на рис. 7.1.



Рис. 7.1. Етапи стратегічного управління економічною безпекою

Першим етапом, згідно із запропонованою моделлю, є вибір концепції управління економічною безпекою, що передбачає формування місії економічної безпеки підприємства.

Наступним етапом є моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядають як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макросередовища та безпосереднього середовища, тобто мезооточення. Внутрішнє середовище аналізуємо за такими напрямками: кадри фірми, їхній потенціал, кваліфікація, інтереси тощо; наукові дослідження і розробки; виробництво, що включає організаційні, операційні й техніко-технологічні характеристики; фінанси фірми; маркетинг; організаційна культура.

Третім етапом, згідно із запропонованою моделлю, є виявлення загроз економічній безпеці підприємства. На цьому етапі діагностуються потенційні

загрози та існуючі загрози економічній безпеці підприємства, виявляються можливості підприємства у посиленні економічної безпеки.

На четвертому етапі здійснюється прогнозування рівня економічної безпеки.

На основі даних зовнішнього та внутрішнього середовища здійснюємо стратегічний аналіз рівня економічної безпеки підприємства. Здійснивши стратегічний аналіз та оцінивши всі загрози та потенціал підприємства, можна здійснювати наступний етап, а саме формувати стратегічні цілі.

Шостий етап моделі – вибір стратегії економічної безпеки підприємства – є найважливішим етапом.

Наступним етапом під час розроблення стратегії економічної безпеки є оцінка та управління реалізацією розробленої стратегії згідно з економічними та позаекономічними параметрами, встановлених підприємством.

Отже, здійснивши всі необхідні етапи для формування стратегії забезпечення економічної безпеки, необхідно все це завершити якісною реалізацією цієї стратегії та контролем за її виконанням. Вироблена стратегія економічної безпеки повинна відповідати корпоративній стратегії підприємства та убезпечувати від зовнішніх та внутрішніх загроз як економічний, так і фінансовий стан підприємства.

Здійснивши стратегічний аналіз та використавши ситуаційні підходи, ця стратегія повинна бути адаптована до зовнішнього середовища і швидко змінити стратегічний напрям в разі такої потреби для досягнення економічної безпеки підприємства. Тобто є необхідність здійснення коригуючих заходів у разі виникнення такої потреби.

7.3. Стратегічний аналіз економічної безпеки підприємства

Стратегічний аналіз економічної безпеки підприємства розглядаємо як багаторівневе дослідження зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу підприємства, їх взаємодії, для визначення стратегічної орієнтації, на основі якої формується стратегія розвитку системи безпеки, розробляється стратегічний план її забезпечення.

Зміст стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства відображається у використанні специфічних методів і прийомів, що дозволяють діагностувати потенційні та існуючі загрози підприємства, виявити можливості підприємства у посиленні економічної безпеки.

Об'єктом стратегічного аналізу економічної безпеки виступає підприємство в цілому як відкрита управлінська система, а також форми та види його діяльності. Стратегічний аналіз допомагає створити систему основних індикаторів довгострокового розвитку організації, відповідно до яких розробляються складові економічної безпеки.

Стратегічний аналіз економічної безпеки підприємства як складова процесу стратегічного управління передбачає проходження трьох основних етапів (рис. 7.2).

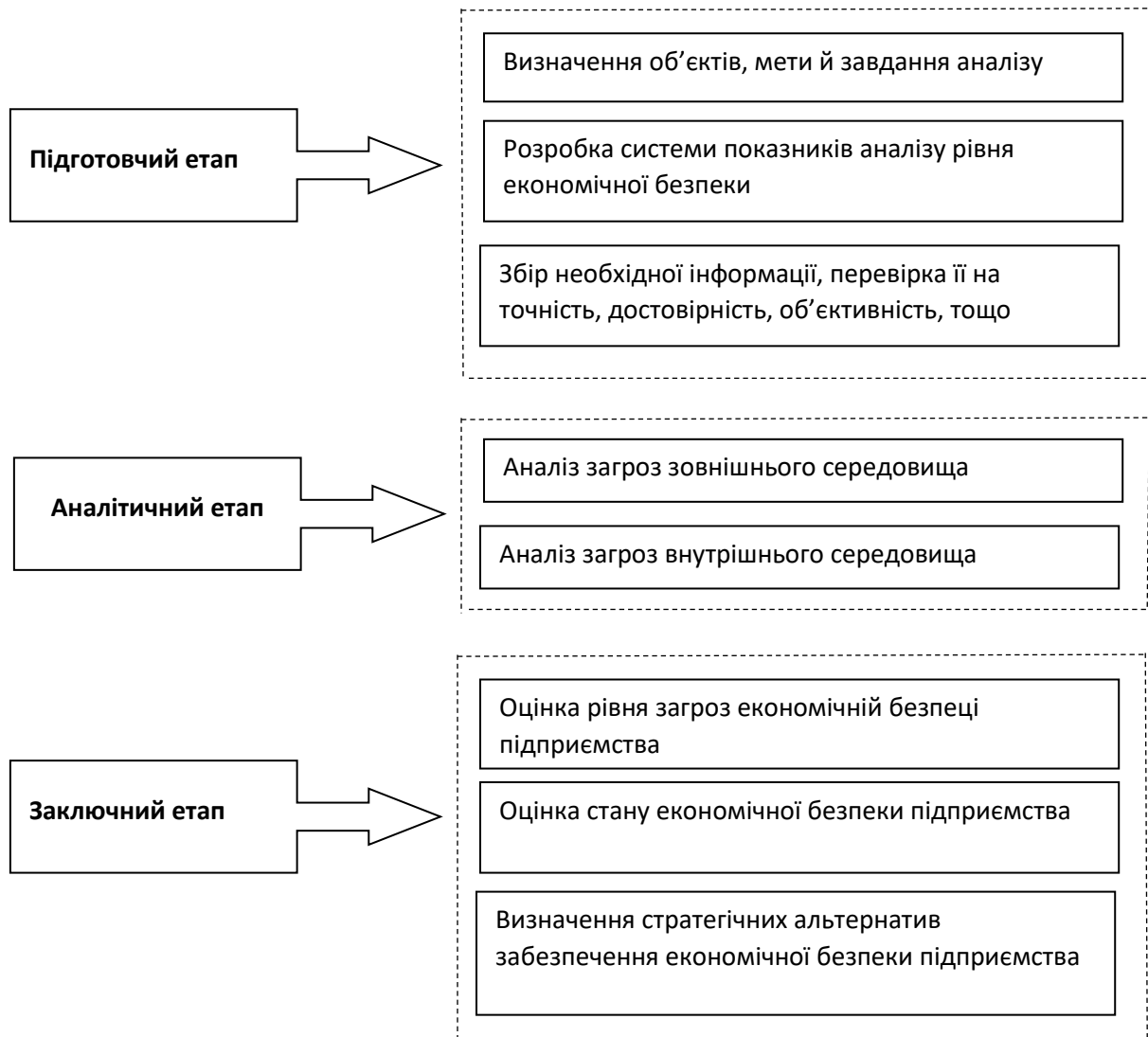


Рис. 7.2. Етапи здійснення стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства

На першому етапі відбувається постановка мети й завдань стратегічного аналізу, визначаються основні критерії (індикатори) оцінки. Еколого-економічна безпека, що виступає об'єктом стратегічного аналізу, є багатоаспектною та комплексною категорією, включаючи внутрішні та зовнішні складові. До перших відносять фінансову, інтелектуальну, кадрову, технологічну, правову, екологічну та силову безпеку, до других, ринкову та інформаційну безпеку.

Оскільки еколого-економічна безпека підприємства включає ряд підсистем, доцільним є проведення аналізу за кожною складовою. Відповідно, необхідна деталізована система показників, що вимагає належного інформаційного забезпечення.

Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства передбачає збір, перевірку, систематизацію та обробку даних про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Одночасно виявляється сила впливу кожного фактору на рівень економічної безпеки та прогнозуються наслідки можливих загроз.

Інформаційна база аналізу формується за допомогою цільового підбору даних, яка надходить з численних джерел (табл. 7.1) і є процесом перетворення сукупності даних в стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки та пристосування для використання в управлінні економічною безпекою підприємства.

Таблиця 7.1

Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства

Аспекти аналізу	Джерела інформації
Зовнішнє середовище непрямого впливу	<ul style="list-style-type: none"> - законодавство; - нормативна база; - засоби масової інформації; - конференції, презентації, виставки; - спеціалізовані видання, тощо
Зовнішнє середовище прямого впливу	<ul style="list-style-type: none"> - спеціалізовані видання; - результати сегментації ринку; - власні дослідження; - Інтернет-сайти, тощо
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - штатний розпис; - звітність підприємства і підрозділів; - плани підприємства і підрозділів; - діючі інвестиційні та інші проекти; - первинні бухгалтерські документи і реєстри; - матеріали ревізій, перевірок; - матеріали власних спостережень, тощо

На другому етапі відбувається аналіз загроз внутрішнього та зовнішнього середовища економічній безпеці підприємства. Важливою складовою даного етапу є методичне забезпечення стратегічного аналізу економічної безпеки, що передбачає вибір методів і прийомів, які відповідають його цілям та завданням.

За результатами аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства здійснюється оцінка стратегічних альтернатив, обґрунтовується система стратегій забезпечення економічної безпеки та розробляється проект рішень, що теж передбачає використання методичних прийомів стратегічного аналізу.

На третьому етапі здійснення стратегічного аналізу проводиться оцінка рівня загроз економічній безпеці підприємства з погляду аналізу макро- та мікросередовища. Зібравши максимальну інформацію про фактори зовнішнього середовища, її оцінюють і визначають загрози та можливості. Важливо не лише визначити загрози, а й оцінити їх з точки зору важливості та ступеня впливу на економічну безпеку підприємства. Доцільно використовувати матрицю загроз, що дозволяє поділити загрози за ступенем можливих наслідків для першочергового використання у стратегіях забезпечення економічної безпеки.

На основі аналізу стратегічного потенціалу проводиться оцінка досягнутого рівня економічної безпеки підприємства, визначаються сильні та слабкі сторони.

7.4. Види стратегій економічної безпеки підприємства

Неоднозначними є підходи до класифікації стратегій економічної безпеки. Наприклад, Т. Іванюта та О. Заїчковський пропонують лише три типи стратегії економічної безпеки підприємства: 1) раптового реагування на загрози; 2) прогнозування небезпек та загроз (включаючи цілеспрямоване дослідження економічної та криміногенної ситуації як всередині підприємства, так і в навколишньому середовищі); 3) відшкодування завданих збитків.

Залежно від стану рівня безпеки підприємства та його фінансових можливостей група авторів Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. виділяють такі види стратегій забезпечення економічної безпеки:

- системного планового забезпечення;
- швидкого реагування;
- інституціоналізації та послідовного зміцнення;
- комплексного гарантування;
- відшкодування збитку;
- раптового реагування;
- сегментованого забезпечення;
- часткового врахування;
- делегування функцій.

Типи стратегій економічної безпеки:

Стратегія «передбачення». Прийняття до реалізації такої стратегії має на меті створення спеціального підрозділу або служби економічної безпеки. Дана стратегія включає проведення значної попередньої підготовки – аналізу, планування, прогнозування, виявлення загроз – заходів гарантування економічної безпеки компанії. Вона є найбільш витратною, і не може реалізовуватися при обмежених фінансових ресурсах підприємства.

Стратегія «активного захисту». Компанія, що обирає дану стратегію, не створює службу економічної безпеки в якості нового структурного підрозділу. Аналіз небезпек і загроз та планування конкретних дій, щодо їх усунення або уникнення, не проводиться. За умови настання небажаних для компанії ситуацій, що матимуть негативні наслідки для її діяльності, менеджмент підприємства створює так звану «групу реагування» або заключає договір зі сторонньою фірмою чи організацією, яка надає послуги забезпечення економічної безпеки для різного виду суб'єктів господарювання. Наслідком обрання такої стратегії є негайне реагування на загрози, їх нейтралізація, оцінка рівня негативного впливу, запровадження заходів щодо його мінімізації, компенсування збитків та виявлення винних.

Стратегія «пасивного захисту» (мінімізації збитків). Як і стратегія активного захисту, не передбачає процедур постійного моніторингу загроз та розробку заходів їх нівелювання. Мета даної стратегії зводиться до виявлення загрози, що уже розпочала свій негативний вплив на діяльність компанії та вжиття заходів щодо мінімізації та покриття збитків, що стали її наслідком. Основним способом реалізації стратегії може стати страхування майна та персоналу підприємства, а також персональної відповідальності окремих посадових осіб. Така стратегія економічної безпеки зводиться до розуміння можливості виникнення загрози діяльності компанії, але жодних дій щодо її упередження або уникнення не проводиться, проте після зникнення небезпеки або припинення її впливу на діяльність підприємства, проводяться заходи щодо недопущення повторного виникнення подібного виду ризиків.

Стратегія «компенсації збитків». Відрізняється від попередньої стратегії лише тим, що при активному розгортанні кризових явищ у компанії, падінні її фінансових показників та втрати стабільності діяльності, не робиться ніяких спроб послабити причину виникнення негативних явищ або хоча б мінімізувати збитки, завдані компанії. Використання цього виду стратегії передбачає виділення певної суми коштів, у вигляді створення спеціального фонду або запланованих витрат на цільові заходи, які у випадку порушення нормального функціонування компанії компенсують завдані їй збитки.

Отже, усі стратегії умовно поділити на такі, що:

- 1) попереджують можливі загрози;
- 2) усувають існуючі загрози;
- 3) відновлюють рівень економічної безпеки.

Для обґрунтування системи стратегій забезпечення економічної безпеки необхідно детально проаналізувати внутрішній стан підприємства та загрози зовнішнього середовища. Лише маючи достатню кількість інформації про конкурентний статус підприємства, особливості зовнішньої взаємодії та внутрішньої будови керівництво підприємства може визначити стратегію, що сприятиме досягненню намічених стратегічних цілей.

Питання для самоконтролю та перевірки

1. Дайте визначення поняття «стратегія економічної безпеки підприємства»;
2. Назвіть етапи формування стратегії економічної безпеки підприємства;
3. Назвіть методи стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства;
4. Вкажіть можливі джерела інформації для здійснення стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства;
5. Розкрийте суть основних типів стратегій економічної безпеки підприємства.

ТЕМА 8. АНТИКРИЗОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

- 8.1. Сутність та принципи антикризового управління підприємством
- 8.2. Організація антикризового управління на підприємстві
- 8.3. Реструктуризація підприємства: сутність, види та форми
- 8.4. Сутність та порядок проведення санації підприємства
- 8.5. Банкрутство та ліквідація підприємства
- 8.6. Діагностика банкрутства підприємства

8.1. Сутність та принципи антикризового управління підприємством

Антикризове управління – це постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування.

У перебігу антикризового управління може передбачатись розробка і реалізація окремих політик (або тактик) для вирішення окремих завдань протидії кризі на окремих етапах роботи.

У найбільш загальному вигляді під антикризовим управлінням слід розглядати таке управління, яке запобігатиме або пом'якшуватиме кризові ситуації в господарсько-фінансовій діяльності підприємства. Відповідно до такого тлумачення суті антикризового управління запропоновано диференціювати антикризове управління залежно від стадії (глибини) кризи на такі підвиди:

- передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризі;
- управління в умовах кризи, метою якого визнається стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи;
- управління процесами виходу з кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи.

Метою антикризового управління є забезпечення результатів, що дозволять нормально функціонувати підприємству за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі поставленого управління людьми і комунікаціями.

Кризова ситуація в узагальнюючому розумінні – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі, не дозволяючи виконати місію підприємства.

Причини криз, що виникають на підприємствах, можуть бути різними. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, і суб'єктивні, що відбивають помилки і волюнтаризм в управлінні. Причини криз можуть носити також природний характер, що відбивають явища клімату, землетрусу, повені й інші катаклізми природної властивості. А можуть носити і техногенний відбиток, пов'язаний з діяльністю людини.

Причини кризи можуть бути зовнішніми і внутрішніми. Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Другі – з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою.

Якщо кризу розуміти саме таким чином, то можна констатувати ту обставину, що небезпека кризи існує завжди і її необхідно передбачати і прогнозувати.

Система антикризового управління повинна мати особливі властивості. Головними із них являються:

- гнучкість і адаптивність;
- схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, впевненість;
- диверсифікація управління, пошук найбільш сприятливих типологічних при знаків ефективного управління у складних ситуаціях;
- зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми, що виникають;
- посилення інтеграційних процесів, які дозволяють концентрувати зусилля і більш ефективно використовувати потенціал компетенції.
- мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін,
- реалізації інноваційних програм;
- здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки і реалізації управлінських рішень;
- підвищена чутливість до фактора часу в процесах управління, втілення сучасних дій по динаміці ситуацій;
- посилена увага до попередніх і подальших оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки і діяльності;
- використання антикризового критерію якості рішень при їх розробці і реалізації.

8.2. Організація антикризового управління на підприємстві

Головна задача антикризового управління – вироблення найменш ризикових управлінських рішень, які дозволили б досягнути поставленої цілі і результату з мінімумом додаткових засобів і при мінімальних негативних наслідках.

Менеджмент антикризових ситуацій складається із наступних *етапів*:

- діагностування і оцінка параметрів кризи;
- розробка концепцій подолання кризи, яка націлена на планування стратегічних і оперативних заходів;
- реалізація прийнятої концепції по виходу із кризової ситуації;
- постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів.

До етапів розробки концепції подолання кризи відносять:

- ознайомлення зі стратегічним планом розвитку підприємства – для

уточнення цілей і задач антикризового управління;

- налагодження міжрегіональних відносин групи антикризового управління;
- забезпечення отримання додаткової інформації учасниками групи антикризового управління;
- висунення версій і гіпотез про шляхи подолання кризи;
- розробка чи уточнення реалістичних планів подолання кризи;
- покращення стиля розгляду проблем і прийняття управлінських рішень;
- підготовка альтернативних (запасних) варіантів планів подолання кризи і оцінка ризику кожного варіанту.

Результати цього етапу оформляються у вигляді ситуаційних планів чи сценаріїв. Для виконання цих робіт дуже важливо вміти використовувати сучасні методи управління.

Реалізація прийнятої концепції охоплює:

- розробка механізму концепції відхилень при виході із ладу одного із елементів системи, що і привело до кризової ситуації;
- уточнення моделі управління у випадку необхідності;
- проектування і створення нової, більш сучасної системи управління;
- налагодження роботи групи антикризового управління;
- організація неперервного контролю і оцінки виконання антикризових заходів;
- розробка методів мотивації персоналу.

Заходи по виходу із кризи можна поділити на тактичні і стратегічні.

Тактичні (оперативні) заходи по виходу із кризи можуть бути як залежними (скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, виробництва, збуту), наступаючими (активні маркетингові дослідження, високі ціни на продукцію, використання внутрішніх резервів, модернізація, вдосконалення управління). Оперативні заходи по виходу із кризи полягають у встановленні поточних збитків, виявленні внутрішніх резервів, залученні спеціалістів, кадрових змінах, отриманні кредитів, зміцненні дисципліни тощо.

Стратегічні заходи полягають в аналізі та оцінці положення підприємства, вивченні виробничого потенціалу, розробці виробничих програм, політики доходів, інновацій, розробці загальної концепції фінансового оздоровлення підприємства.

8.3. Реструктуризація підприємства: сутність, види та форми

Реструктуризація підприємства — це здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатність привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

Метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати в умовах переходу до ринкової економіки і виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків.

Реструктуризація підприємства здійснюється Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств і організацій після занесення його до Реєстру неплатоспроможних підприємств та організацій і проведення поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності спеціалістами, які роблять висновки щодо шляхів оздоровлення і пропонують концепцію господарської діяльності підприємства.

Реструктуризація підприємства може здійснюватись шляхом:

- об'єднання (злиття) підприємств з утворенням нової юридичної особи;
- виділення окремих структурних підрозділів для подальшої приватизації;
- виділення окремих структурних підрозділів з утворенням на їх базі нових юридичних осіб;
- створення державної холдингової компанії з дочірніми підприємствами;
- передачі виділених структурних підрозділів до сфери управління іншого органу управління;
- ліквідації підприємства;
- репрофільювання підприємства.

Залежно від обраного способу реструктуризації Агентство приймає рішення і видає наказ про її проведення, який є підставою для початку проведення реструктуризації.

8.4. Сутність та порядок проведення санації підприємства.

Санація – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому, періоді. Тобто санація — це сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Подане визначення втілює комплексний підхід до розглядуваного поняття, є універсальним і всебічно висвітлює економічну сутність санації підприємств. Для повнішого розкриття змісту санації слід конкретизувати види заходів, які проводяться в межах фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання (рис.8.1).

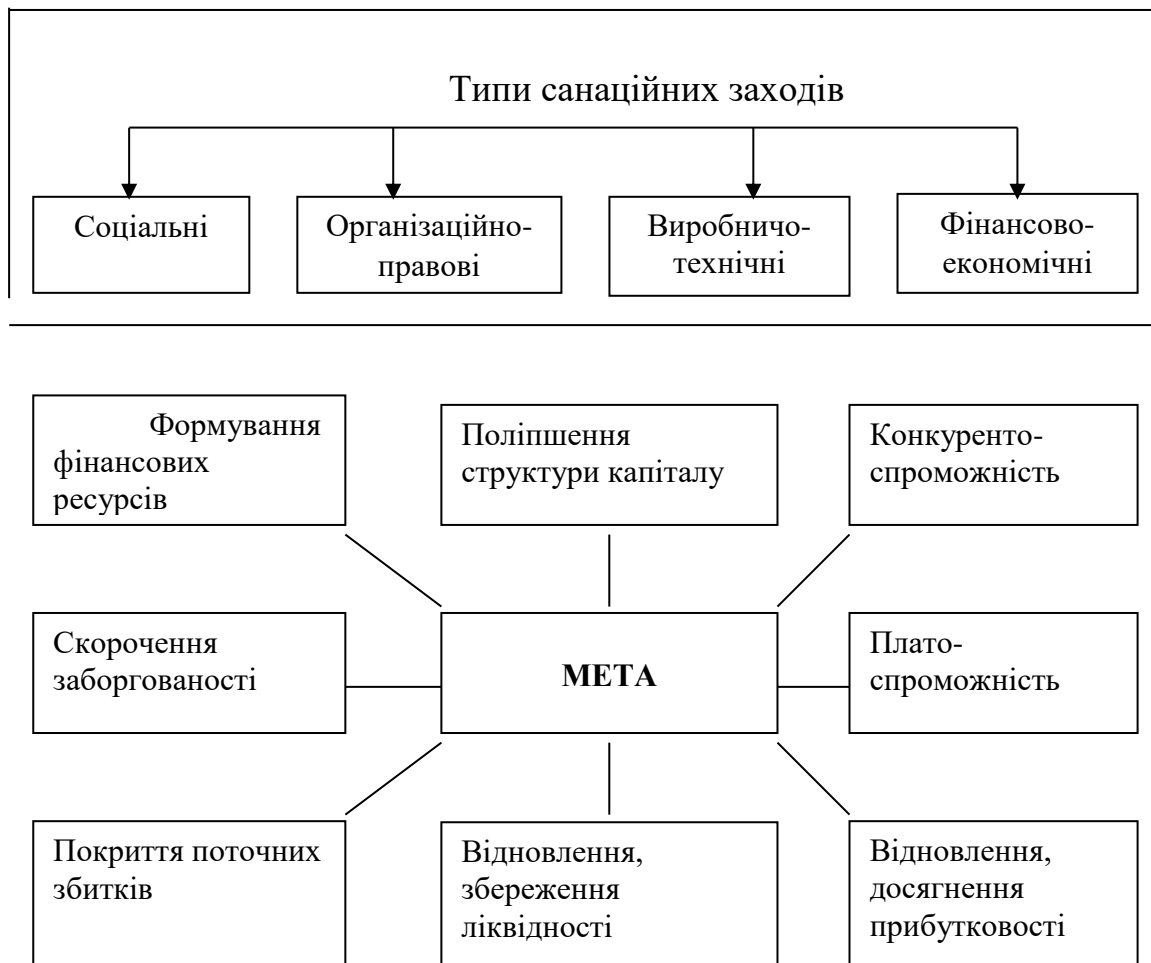


Рис. 8.1 Економічний зміст поняття “санація”

Особливе місце у процесі санації посідають заходи фінансово-економічного характеру, які відбивають фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємств. Джерелами фінансування санації можуть бути кошти, залучені на умовах позики або на умовах власності; на поворотній або безповоротній основі.

Метою фінансової санації є покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, поновлення або збереження ліквідності й платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Санаційні заходи організаційно-правового характеру спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, організаційно правових форм бізнесу, підвищення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур, поліпшення виробничих стосунків між членами трудового колективу тощо. У цьому контексті розрізняють два види санації:

1. Санація зі збереженням існуючого юридичного статусу підприємства-боржника.

2. Санація зі зміною організаційно-правової форми та юридичного статусу санованого підприємства (реорганізація).

Виробничо-технічні санаційні заходи пов'язані насамперед з модернізацією та оновленням виробничих фондів, зі зменшенням простоїв та підвищенням ритмічності виробництва, скороченням технологічного часу, поліпшенням якості продукції та зниженням її собівартості, вдосконаленням асортименту продукції, що випускається, пошуком та мобілізацією санаційних резервів у сфері виробництва.

Оскільки санація підприємства пов'язана, як правило, зі скороченням зайвого персоналу, велике значення мають санаційні заходи соціального характеру. Особливо це стосується фінансового оздоровлення підприємств-гігантів. В такому разі звільнення працівників може призвести до соціальної нестабільності в регіоні. Саме тому слід вести помірковану політику звільнення у взаємозв'язку із реалізацією соціального плану проекту санації. Тут можуть бути передбачені такі заходи, як створення та фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук і пропозиція альтернативних робочих місць, надання звільненим працівникам позик.

Рішення про проведення санації може прийматися в таких основних випадках:

1. З ініціативи суб'єкта господарювання, який перебуває в кризі — якщо існує загроза неплатоспроможності та оголошення його банкрутом в недалекому майбутньому. Рішення про санацію приймається до звернення кредиторів в арбітражний суд із заявою про оголошення банкрутом даного підприємства (досудова санація).

2. Після того як боржник з власної ініціативи звернувся до арбітражного суду із заявою про порушення справи про своє банкрутство (якщо підприємство стало фінансово неспроможним або існує реальна загроза такої неспроможності). одночасно з поданням боржник має подати до арбітражного суду план санації та (або) проект мирової угоди. Зрозуміло, що рішення про санацію приймається лише у разі, якщо підприємство доведе кредиторам, що воно є санаційно спроможним.

3. По закінченні місячного терміну з моменту опублікування в офіційному друкованому органі Верховної Ради чи Кабінету Міністрів України оголошення про порушення справи про банкрутство даного підприємства – якщо надійшли пропозиції від фізичних чи юридичних осіб, які бажають задовольнити вимоги кредиторів до боржника та подали акцептовані комітетом кредиторів та арбітражним судом пропозиції щодо санації (реорганізації) неспроможного підприємства. У разі згоди кредиторів з умовами та механізмом задоволення їхніх претензій арбітражний суд приймає рішення про припинення провадження у справі про банкрутство та про здійснення фінансової санації юридичної особи.

4. З ініціативи фінансово-кредитної установи. Згідно із Законом України „Про банки та банківську діяльність” установа банку має право відносно клієнта, оголошеного неплатоспроможним, застоювати комплекс заходів щодо його санації, у тому числі: передати оперативне управління даним підприємством адміністрації, сформованій за участю банку; реорганізувати боржника; змінити

порядок платежів; спрямувати на погашення кредиторської заборгованості виручку від реалізації продукції.

5. З ініціативи заставодержателя цілісного майнового комплексу підприємства. У разі невиконання зобов'язань, забезпечених іпотекою цілісного майнового комплексу підприємства, заставодержатель має право здійснити передбачені договором заходи щодо оздоровлення фінансового стану боржника, включаючи призначення своїх представників у керівні органи підприємства, обмеження у праві розпоряджатися випущеною продукцією та іншим майном відповідного суб'єкта господарювання. Якщо санаційні заходи не привели до поновлення платоспроможності підприємства, то заставодержатель має право звернутися до арбітражного суду із заявою про стягнення майна, яке перебуває в іпотеці.

6. З ініціативи Державного органу з питань банкрутства, якщо йдеться про державні підприємства.

7. З ініціативи Національного банку України – якщо йдеться про фінансове оздоровлення комерційного банку. Режим санації є превентивним заходом впливу НБУ на комерційний банк перед застосуванням санкції, передбачених Законом України „Про банки та банківську діяльність”.

Цілісний погляд на етапи проведення фінансового оздоровлення окремого підприємства являє собою так звану „класична модель санації”, яка широко використовується як основа для розробки механізму фінансової санації суб'єктів господарювання у країнах з розвинутою ринковою економікою.

За класичною моделлю санації *процес фінансового оздоровлення підприємства складається з таких етапів:*

1. Виявлення (ідентифікації) фінансової кризи.
2. Проведення причинно-наслідкового аналізу фінансової кризи (на підставі поданої інформації (первинні бухгалтерські документи, рішення зборів акціонерів, фінансові плани тощо) визначаються зовнішні та внутрішні фактори кризи, вид кризи, її глибина та якість фінансового стану фірми).
3. Формування стратегічних цілей і тактики проведення санації.
4. Розробка програми санації.
5. Розробка проекту санації.

Розробка проекту фінансового оздоровлення здійснюється, як правило, фінансовими та контролінговими службами підприємства, яке перебуває у фінансовій кризі, представниками потенційного санатора, незалежними аудиторськими та консалтинговими фірмами.

Проект санації складається зі вступу та двох розділів. У вступі відображаються:

- фактичний фінансовий стан підприємства (фактичний обсяг реалізації, величина прибутків (збитків), рівень заборгованості, коефіцієнти платоспроможності, ліквідності, фінансового лівериджу тощо); аналіз причин кризової ситуації;
- характеристика ринків збуту продукції;
- кадровий потенціал та інші вихідні параметри.

Крім того, формулюються стратегічні цілі санації і стислий прогноз результатів проведення фінансового оздоровлення підприємства. *Перший розділ містить конкретний план санації, складовими частинами якого є:*

- план маркетингу та оцінка ринків збуту продукції;
- план виробництва та капіталовкладень;
- організаційний план;
- фінансовий план.

У другому розділі проекту санації деталізують очікувані результати виконання проекту, дають оцінку ефективності запропонованої форми оздоровлення, а також прогнозують можливий ризик та збитки.

Основні критерії оцінювання ефективності санації такі:

- ліквідність та платоспроможність;
- прибутковість;
- додаткова вартість, створена в результаті;
- конкурентні переваги.

Мета оздоровлення вважається досягнутою, якщо з допомогою зовнішніх та внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних та виробничо-технічних удосконалень підприємство виходить з кризи (нормалізує виробничу діяльність та уникає оголошення банкрутом з наступною ліквідацією) і забезпечує свою прибутковість та конкурентоспроможність в довгостроковому періоді.

8.5. Банкрутство та ліквідація підприємства.

Банкрутство – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури.

Неплатоспроможність – неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виконати після настання встановленого строку їх сплати грошові зобов'язання перед кредиторами, в тому числі по заробітній платі, а також виконати зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) не інакше як через відновлення платоспроможності.

Щодо боржника застосовуються такі судові процедури банкрутства: розпорядження майном боржника; мирова угода; санація (відновлення платоспроможності) боржника; ліквідація банкрута.

Розпорядження майном боржника – система заходів щодо нагляду та контролю за управлінням та розпорядженням майном боржника з метою забезпечення збереження та ефективного використання майнових активів боржника та проведення аналізу його фінансового становища.

Мирова угода – домовленість між боржником та кредитором (групою кредиторів) про відстрочку та розстрочку платежів або припинення зобов'язання за угодою сторін (прощення боргів).

Санація – система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища

боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та) зміну організаційно-правової та виробничої структури боржника.

Справи про банкрутство підвідомчі господарським судам і розглядаються ними за місцезнаходженням боржника. Право на звернення до суду із заявою про порушення справи про банкрутство мають боржник, кредитор.

Справа про банкрутство порушується господарським судом, якщо безспірні вимоги кредитора (кредиторів) до боржника сукупно складають не менше трьохсот мінімальних розмірів заробітної плати, які не були задоволені боржником протягом трьох місяців після встановленого для їх погашення строку.

Після призначення розпорядника майна органи управління боржника не мають права приймати рішення про: реорганізацію (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення) і ліквідацію боржника; створення юридичних осіб або про участь в інших юридичних особах; створення філій та представництв; виплату дивідендів; проведення боржником емісії цінних паперів; вихід із складу учасників боржника юридичної особи, придбання в акціонерів раніше випущених акцій боржника.

Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності – боржника або визнання його банкрутом та застосування ліквідаційної процедури, повного або часткового задоволення вимог кредиторів.

Ліквідація - припинення діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, визнаного господарським судом банкрутом, з метою здійснення заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна. Ліквідатором може виступати фізична особа, яка відповідно до рішення арбітражного суду організовує здійснення ліквідаційної процедури боржника, визнаного банкрутом, та забезпечує задоволення визнаних судом вимог кредиторів у встановленому чинним законодавством порядку.

Строк ліквідаційної процедури не може перевищувати дванадцяти місяців. Господарський суд може продовжити цей строк ще на шість місяців.

З дня прийняття господарським судом постанови про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури припиняються повноваження органів управління банкрута щодо управління банкрутом та розпорядження його майном, керівник банкрута звільняється з роботи у зв'язку з банкрутством підприємства, а також припиняються повноваження власника (власників) майна банкрута, якщо цього не було зроблено раніше.

Опублікування відомостей про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури здійснюється ліквідатором у офіційних друкованих органах за рахунок банкрута у п'ятиденний строк з дня прийняття постанови про визнання боржника банкрутом.

Відомості про визнання боржника банкрутом і про відкриття ліквідаційної процедури повинні містити: найменування та інші реквізити боржника, визнаного банкрутом; найменування господарського суду, в провадженні якого знаходиться справа про банкрутство; дату прийняття арбітражним судом постанови про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури; відомості про ліквідатора (ліквідаційну комісію).

8.6. Діагностика банкрутства підприємства

При оцінці фінансового стану підприємства досить часто трапляються ситуації, коли частина показників перевищує нормативні значення, інші – досягають критичного значення. За цих умов виникає необхідність більш глибокого дослідження фінансового стану підприємства, що склався на той чи інший проміжок часу.

В такому випадку варто використати вже існуючий досвід проведення оцінки фінансового стану підприємства:

1. Двофакторна модель оцінки ймовірності банкрутства підприємства.

В основу побудови даної моделі покладено два показника – коефіцієнт поточної ліквідності та співвідношення позичкових засобів до активів підприємства.

На основі аналізу західної практики було виявлено вагові коефіцієнти кожного із зазначених факторів:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \times K_{ПЛ} + 0,0579 \times K_{ПЗ},$$

де $K_{ПЛ}$ – коефіцієнт поточної ліквідності;

$K_{ПЗ}$ – співвідношення позичкових засобів до валюти балансу.

В тому випадку, якщо $Z < 0$, то підприємство залишається платоспроможним, $Z > 0$ – ймовірно банкрутство.

Двофакторна модель не відображує інші сторони фінансового стану: обіговість активів, їх рентабельність, темпи зміни виручки від реалізації тощо. Точність прогнозування зростатиме, якщо брати до уваги більшу кількість факторів, котрі відображують фінансовий стан підприємства.

2. Оцінка фінансового стану підприємства на основі Z-обрахунку Альтмана.

В практиці оцінки фінансово-господарської діяльності західних компаній широко використовується модель Альтмана.

Z-рахунок Альтмана являє собою п'ятифакторну модель, котра має наступний вид:

$$Z = 1,2 \times K_1 + 1,4 \times K_2 + 3,3 \times K_3 + 0,6 \times K_4 + K_5,$$

де K_1 – частка оборотного капіталу в активах підприємства;

K_2 – частка нерозподіленого прибутку в активах підприємства;

K_3 – співвідношення прибутку від реалізації та активів підприємства;

K_4 – співвідношення ринкової вартості звичайних і привілейованих акцій та пасивів підприємства;

K_5 – співвідношення обсягу продаж і активів підприємства.

В залежності від значення “Z-рахунку” визначається ймовірність банкрутства підприємства (таблиця 7.1).

Значення Z-рахунку	Ймовірність настання банкрутства
$Z < 1,8$	Надзвичайно висока
$1,8 < Z < 2,7$	Висока
$2,7 < Z < 2,9$	Можлива
$Z > 2,9$	Низька

3. Оцінка фінансового стану підприємства за показниками Бівера.

Модель Бівера базується на дослідженні трендів показників для діагностування фінансового стану (таблиця 8.2).

Показники	Розрахунок	Значення показників		
		Для благополучних підприємств	За 5 років до банкрутства	За 1 рік до банкрутства
Коефіцієнт Бівера	$\frac{\text{Чистий прибуток} + \text{амортизація}}{\text{Довго і короткострокові пасиви}}$	0,4-0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Активи}) \cdot 100\%$	6-8	4	-22
Фінансовий ліверидж	$\frac{\text{Довгострокові пасиви}}{\text{Власний капітал}}$	< 37	< 50	< 80
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	$\frac{\text{Власний капітал} - \text{позаоборотні активи}}{\text{активи}}$	0,4	< 0,3	0,06
Коефіцієнт покриття	$\frac{\text{Поточні активи}}{\text{Короткострокові пасиви}}$	< 3,2	< 2	< 1

4. Метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства.

Для експрес-оцінки фінансового стану російські вчені Сайфулін і Кадиков запропонували використання рейтингу:

$$R = 2 \times K_3 + 0,1 \times K_{пл} + 0,08 \times K_1 + 0,45 \times K_m + K_{пр},$$

де K_3 – коефіцієнт забезпеченості власними засобами (>1,0);

$K_{пл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності (>2);

K_1 – інтенсивність оборту авансованого капіталу (обсяг реалізації до вкладених засобів, > 2,5);

K_m – коефіцієнт менеджменту (співвідношення прибутку від реалізації та величини виручки від реалізації);

$K_{пр}$ – рентабельність власного капіталу (> 0,2).

За умов повної відповідності значень фінансових коефіцієнтів мінімальним нормативним значенням рейтинг буде рівним одиниці. Якщо він становитиме менше одиниці фінансовий стан підприємства слід вважати незадовільним.

Рейтингова оцінка фінансового стану може бути використана й задля класифікації підприємств за рівнем ризикованості взаємовідносин з ними комерційних банків, інститутів спільного інвестування, ділових партнерів.

Комплексний підхід до діагностики неплатоспроможності підприємства

Комплексний підхід до оцінки фінансового стану підприємства припускає вивчення не лише конкретних фінансово-економічних показників і коефіцієнтів, але й чинників, що зумовили саме такі отримані значення.

Загалом, даний підхід базуватиметься на вивченні нормативної системи критеріїв оцінки неплатоспроможності підприємства та на наступних напрямках оцінки фінансового стану:

- ✓ оцінювання динаміки та структури валюти балансу;
- ✓ аналіз реальних та фінансових інвестицій;
- ✓ аналіз дебіторської заборгованості;
- ✓ оцінювання ділової активності підприємства.

1. Оцінювання динаміки та структури валюти балансу.

Досліджуючи динаміку валюти балансу та його структуру, використовують трендовий метод аналізу (кожну позицію балансу порівнюють із даними попередніх років) та бенчмаркінг (окремі статті порівнюють з аналогічними середньогалузевими показниками та показниками підприємств, котрі є провідними в галузі).

На цій підставі робиться висновок про основні тенденції динаміки показників. Тенденція до зменшення валюти балансу свідчить про скорочення підприємством обсягів своєї господарської діяльності, що може бути головною причиною його неплатоспроможності.

2. Аналіз дебіторської заборгованості.

У ході аналізу необхідно оцінити реальні можливості рефінансування дебіторської заборгованості, а також тенденції її розвитку. Зростання дебіторської заборгованості свідчить про надання підприємством товарних позик споживачам своєї продукції. Кредитуючи їх, підприємство фактично ділиться з ними частиною свого прибутку.

Стан дебіторської заборгованості можна визначити за допомогою наступних показників:

- Оборотність дебіторської заборгованості:

$$O_{\partial.3} = \frac{Q_{p.n}}{C_{\partial.3}},$$

де $O_{\partial.3}$ – оборотність дебіторської заборгованості;

$Q_{p.n}$ – виручка від реалізації продукції;

$C_{\partial.3}$ – середня дебіторська заборгованість.

- Період погашення дебіторської заборгованості:

$$П_{\partial.3} = \frac{360 \text{ днів}}{O_{\partial.3}},$$

Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі поточних активів:

$$A_{д.з} = \frac{C_{д.з}}{Q_{р.п}} * 100 ,$$

де $A_{д.з}$ – частка дебіторської заборгованості в поточних активах;

$D_з$ – дебіторська заборгованість;

$П_a$ – поточні активи (2+3 розділ активу балансу);

- Відношення середньої величини дебіторської заборгованості до виручки від реалізації визначається за формулою:

$$D_{д.з} = \frac{C_{д.з}}{Q_{р.п}} ,$$

- Частка сумнівної дебіторської заборгованості в загальному обсязі заборгованості, %.

3. Аналіз реальних та фінансових інвестицій.

Цей напрямок аналізу охоплює такі аспекти:

- склад, структура та доцільність реальних інвестицій;
- склад, структура та прибутковість фінансових вкладень;
- джерела фінансування інвестицій.

Існування довгострокових фінансових вкладень свідчить про інвестиційну спрямованість підприємства. Якщо підприємство перебуває у фінансовій кризі і йому загрожує неплатоспроможність, необхідно розшифрувати інвестиційні вкладення, дати оцінку їх ліквідності та визначити доцільність відволікання коштів до цих активів.

4. Оцінювання ділової активності підприємства.

Ділова активність — це діяльність підприємства, що забезпечує йому виробничі досягнення. Основними їх критеріями є такі показники:

- продуктивність праці (відношення виручки від реалізації до середньооблікової чисельності працівників);
- фондвіддача (відношення виручки від реалізації до балансової вартості основних фондів);
- оборотність коштів у розрахунках (відношення виручки від реалізації до обсягу дебіторської заборгованості);
- оборотність виробничих запасів (відношення витрат на виробництво продукції до середніх виробничих запасів);
- оборотність власного капіталу (відношення виручки від реалізації до суми власного капіталу);
- оборотність основного капіталу (відношення виручки від реалізації до валюти балансу),

Низькі значення таких показників є попередженням для потенційних інвесторів, санаторів, кредиторів про недоцільність партнерства з таким підприємством.

Питання для самоконтролю та перевірки

1. Розкрийте сутність антикризового управління підприємством;
2. Назвіть мету та завдання антикризового управління;
3. Виокреміть етапи розробки концепції подолання кризи;
4. Дайте визначення понять «реструктуризація», «санація»;
5. Назвіть можливі форми проведення реструктуризації підприємства;
6. Назвіть типи санаційних заходів підприємства;
7. Наведіть критерії оцінювання ефективності санації;
8. Дайте визначення понять «банкрутство», «ліквідація підприємства»;
9. Охарактеризуйте модель Альтмана для діагностики банкрутства підприємства.

ТЕМА 9. КОРПОРАТИВНІ КОНФЛІКТИ. РЕЙДЕРСТВО

- 9.1. Поняття “корпоративний конфлікт”
- 9.2. Види корпоративних конфліктів
- 9.3. Поняття «рейдерство» та його види
- 9.4. Організація системи захисту підприємства від рейдерських захоплень

9.1. Поняття “корпоративний конфлікт”

Поняття «конфлікт» у більшості випадків визначається як зіткнення (що відповідає перекладові з лат. *conu ictus*) протилежних цілей, поглядів, позицій, інтересів суб'єктів взаємодії, як гостра соціальна суперечність, що характеризується наявністю протистояння суспільних сил і здатне викликати ускладнення для кожної зі сторін протистояння. Будь-який конфлікт є зіткнення інтересів, але при цьому інтереси мають бути такими, що взаємовиключають один одного.

Поняття “корпоративний конфлікт” необхідно відрізнити від поняття “конфлікт інтересів”.

Корпоративний конфлікт – це розбіжності (суперечки) між акціонерами (інвесторами) і менеджерами суспільства у зв'язку з порушенням прав акціонерів, які приводять або можуть привести до позовів стосовно товариства, що контролює акціонера або керівників щодо рішень, які приймаються ними, дострокового припинення повноважень органів управління, істотної зміни у складі акціонерів].

Конфлікт інтересів означає не ситуацію корпоративного конфлікту, а ситуацію, що має високу вірогідність виникнення корпоративного конфлікту. Конфлікт інтересів визначається як ситуація вибору управлінського рішення, коли суб'єкт управління має суперечності між благом компанії і своїм власним інтересом.

Виникнення корпоративних конфліктів впливає з самої сутності корпорації, яка пов'язана з відділенням власності від поточного процесу управління. Тобто з виникненням ситуації, коли власники не управляють своєю власністю і можуть судити про стан справ на підприємстві тільки за інформацією, яку отримують від менеджерів, за рівнем виплачуваних дивідендів або курсовою вартістю акцій на ринку цінних паперів.

Об'єктом корпоративного конфлікту є права власності на акції компанії і права, які дають ці цінні папери (участь в управлінні, участь в розподілі прибутку компанії тощо). Розрізняють чотири основні групи, які можуть бути учасниками корпоративного конфлікту: мажоритарні акціонери, міноритарні акціонери, члени Ради директорів (Наглядової ради) і менеджери. Кожна з цих груп має свої відмінні від іншої групи інтереси.

Інтереси акціонерів спрямовані на отримання доходу від діяльності компанії. Отримання доходу може бути реалізоване двома шляхами – виплатою дивідендів і підвищенням курсової вартості акцій.

Мажоритарні акціонери налаштовані на довготривалу перспективу розвитку компанії і мінімальні ризики. Якщо їм доведеться вибирати між виплатою

дивідендів і капіталізацією прибутку, вони, як правило, віддадуть перевагу капіталізації прибутку, оскільки це сприяє стійкості і стратегічним планам розвитку компанії.

Інтереси міноритарних акціонерів лежать в іншій площині. Їм важлива короткострокова перспектива – отримання доходу від своєї участі в компанії вже зараз. Тому головний інтерес міноритаріїв (виплата дивідендів) переважатиме над капіталізацією прибутку.

Що стосується менеджерів компанії, то вони не несуть ризиків втрати свого майна. Якщо компанія терпить крах, менеджери втрачають роботу, але не своє майно. Якщо така діяльність приносить прибуток, то менеджери отримують бонус. Якщо компанія терпить крах із-за високоризикової діяльності, менеджери знаходять нову роботу. Менеджери ризикують не своїм майном, а майном власників (акціонерів). Крім того, оскільки менеджери не є власниками, існує також небезпека зловживань з їхнього боку по відношенню до компанії і відповідно до її власників.

9.2. Види корпоративних конфліктів

В цілому корпоративні конфлікти за типами розбіжностей можна розділити таким чином:

- 1 . Розбіжності щодо стратегії компанії.
- 2 . Розбіжності через умови конкретних угод , під якими розуміються не тільки купівля / продаж продукції або активів , а й угоди зі злиття і поглинанням , емісія або викуп акцій , виплата дивідендів, рекапіталізація і т. д.
- 3 . Розбіжності з приводу складу ради директорів і менеджменту компанії.
- 4 . Розбіжності щодо як системи, так та окремих елементів корпоративного управління в компанії, таких як чисельність і структура ради директорів і її комітетів (наприклад , скільки в ньому має бути незалежних директорів) , зміст статуту та внутрішніх положень.

Залежно від об'єкта конфлікту розрізняють:

1. Конфлікт між менеджерами і власниками є корпоративним конфліктом, що найчастіше зустрічається, його ще називають агентським конфліктом.
2. Конфлікт між мажоритаріями і міноритаріями.
3. Конфлікт між інституціональними інвесторами та іншими акціонерами.

9.3. Поняття «рейдерство» та його види

Поняття «рейдерство» походить від англійського **raider** (raid – нападати). Рейдер – військовий корабель, що виконує самостійні завдання з метою знищення морських транспортних засобів противника.

Історія рейдерства нараховує теж не одне сторіччя, хоча сам термін був введений в обіг на рубежі XIX - XX ст. Рейдерство з'явилося на світ разом з акціями, коли виникла можливість поглинання компанії всупереч волі її власника. Поняття «рейдер» на Заході існує давно, а в країнах СНД — з початку 90-х років минулого століття. У класичному розумінні *рейдерами* називаються юридичні або фізичні особи, які здійснюють спробу насильного захоплення акціонерної компанії та

використовують для цього процедуру купівлі на відкритих торгах чи скуповування контрольного пакету акцій.

Для українських реалій більш характерним є розуміння *рейдерів* як організованих груп, що діють під прикриттям з метою перерозподілу власності шляхом недружнього, незаконного поглинання будь-якими методами. В українській практиці поняття «рейдерство» не є однозначним і сталим терміном та позначає абсолютно різні явища в актуальних різнопланових контекстах.

Рейдерство - це вороже й незаконне поглинання бізнесу за допомогою спеціального ініційованого бізнес-конфлікту.

Причинами рейдерства можна вважати

- низький професіоналізм керівництва компанії,
- слабка юридична служба,
- порушення під час оформлення службової документації,
- недотримання комерційної таємниці,
- відсутність служби безпеки компанії,
- велика кількість акціонерів.

Етапи виникнення рейдерства:

1) рекет (1989 – 1993) – примусове стягування з підприємця постійної плати за послуги з охорони (іноді дійсно надаваної). Основний об'єкт захоплення – позитивний фінансовий потік.

2) приватизація (з 1992 року) – переведення державної власності у власність директора підприємства. Об'єкт захоплення – майновий комплекс державного підприємства.

3) банкрутство (з 1996 року) – доведення до банкрутства з подальшим викупом або виділення дочірніх та малих підприємств. Об'єкт захоплення – земельні ділянки, будинки, споруди.

4) схема оскарження приватизації (з 2004 року) – зміна власника приватизованого підприємства. Об'єкт захоплення – майнові комплекси колишніх державних підприємств.

5) власне рейдерство (з 2004 року) – зміна власника шляхом недружнього поглинання. Об'єкт захоплення – діючий приватний бізнес.

6) глобальна світова криза (з 2008 року) – послаблення підприємств за рахунок девальвації національної валюти та вимивання оборотних коштів з подальшим їх виходом з ринку або поглинанням більш крупним ринковим оператором. Об'єкт захоплення – діючий приватний бізнес.

7) з 2010 року – нова хвиля перерозподілу власності. Об'єкт захоплення – діючий приватний бізнес.

В американській практиці рейдерство традиційно поділяють на три типи:

- «чорне» – рейдерство використання виключно незаконних дій з метою встановлення контролю над підприємством: шантаж, підкуп, силове проникнення на підприємство, підробка судових рішень, реєстру акціонерів і т. д.;

- «сіре» рейдерство – поєднання квазізаконних та незаконних методів: підкуп суддів з метою прискорення прийняття законного рішення на ґрунті підробленого

реєстру акціонерів, шантаж контрагентів підприємства для створення ситуації неможливості продовження діяльності і таке інше;

- «біле» рейдерство – квазізаконні дії: зрив загальних зборів акціонерів, використання прогалин у законодавстві, страйки, організація багаточисельних перевірок з боку контролюючих органів .

Тим часом *недружнє поглинання* - це законна покупка контрольного пакету акцій того або іншого підприємства всупереч волі його менеджменту, але за бажанням акціонерів.

Сутність корпоративного шантажу - це коли до рук корпоративного шантажиста потрапляє 10-відсотковий пакет акцій компанії, після чого пред'являються законні вимоги щодо проведення позачергових зборів акціонерів. Зазвичай директори таких компаній (підприємств) відмовляються від переговорів, оскільки захоплення підприємства досить часто супроводжується зміною керівництва, виникає конфлікт, і рейдери переходять до «сірих» та «чорних» дій. А оскільки ці дії в сучасних умовах значно ефективніші проти слабкого у боротьбі об'єкта поглинання, рейдери, як правило, застосовують їх з самого початку, не обтяжуючи себе складними і витратними легальними діями. Слід зазначити, що в нашій країні рейдерство переважно здійснюється не у виробничих, а у спекулятивних цілях: у великих містах підприємство захоплюється, як правило, задля дорогої нерухомості. При цьому виробництво просто знищується як непотрібне для рейдерів, а країна втрачає унікальні підприємства.

Таким чином, основна риса рейдерства в сучасному сенсі слова полягає в порушенні закону, застосуванні тих або інших шахрайських технологій щодо перехоплення оперативного управління фірмою й реалізації її активів на власний розсуд.

Отже, у сучасному бізнесі **рейдери** - це фахівці з перехоплення оперативного управління або власності фірми за допомогою спеціально ініційованого бізнес-конфлікту.

У країнах з розвиненою економікою **рейдерство** - це скуповування акцій у дрібних акціонерів за ціною, яка їх влаштовує, як правило вищою за запропоновану керівництвом компанії. В Україні ж процвітає «дикі» рейдерство.

Рейдерська атака підприємств має індивідуальний характер і разом з тим можна визначити загальні риси даного явища. Наводимо більш загальні ознаки рейдерства:

1. Підроблення документів, які подаються для державної реєстрації змін, що вносяться до відомостей про юридичну особу.

2. Підроблення друку і підпису нотаріуса на заяві про державну реєстрацію змін, що вносяться до відомостей про юридичну особу.

3. Підроблення договору купівлі-продажу (оренди) майна підприємства.

4. Підроблення документів, які дають право на здійснення операцій з акціями компанії-мети (без участі суду); це можуть бути рішення зборів акціонерів, виписки з реєстру акціонерів акціонерного товариства.

5. Підроблення трудових контрактів та аналогічних угод між працедавцем і працівником, щоб потім ініціювати розгляди в судах проти працедавця та зажадати

ухвалення судом забезпечувальних заходів стосовно керівництва підприємства і майна компанії.

6. Підроблення рішень судів загальної юрисдикції і господарських судів, після чого загарбники скеровують його в службу судових виконавців за місцем знаходження компанії-мети для примусового виконання даного судового рішення.

Основні форми і методи діяльності рейдерів:

- дестабілізація роботи підприємства;
- судові позови щодо непроведення зборів та призначення судового виконавця обов'язків щодо управління;
- відкриття кримінальної справи, переоформлення акцій на свою користь з порушенням чинного законодавства ;
- зрив проведення чергових зборів акціонерів;
- скуповування акцій у міноритарних акціонерів;
- проведення додаткової емісії на великі суми з порушенням прав основних акціонерів;
- забезпечення підтримки незаконних рішень судів і державних органів через корумпованих чиновників;
- заміна усього керівництва підприємства, його перепродаж з метою ліквідації.

9.4. Організація системи захисту підприємства від рейдерських захоплень

Протистояти рейдерству потрібно як окремим підприємствам, так і державі. Саме тому способи протидії мають носити комплексний характер та охоплювати заходи на мікрорівні (самозахист підприємств від рейдерських атак), та макрорівні (реалізація державної антирейдерської політики).

З огляду на причини, що роблять підприємства привабливими для рейдерських захоплень, розглянемо напрями захисту на рівні бізнес-одиниць.

Організаційний захист повинен включати створення структурного підрозділу – служби безпеки чи залучення професійного консультанта з питань безпеки, а також раціональний розподіл обов'язків, функцій та повноважень в сфері протидії рейдерства на всіх рівнях управління. Також важливо підвищити загальну культуру управління та рівень професіоналізму менеджерів компанії.

Юридичний захист передбачає наявність в штаті або на умовах співпраці кваліфікованого юриста (створення дієвої юридичної служби); приведення у відповідність з діючим законодавством установчих документів підприємства, документів на право власності, договорів, контрактів та ін.

Фінансово-економічний захист – це прозора податкова й фінансова звітність; своєчасна діагностика проблем та оцінка ймовірності банкрутства (прогнозування платоспроможності й ліквідності); регулярний внутрішній аудит; недопущення фінансово-економічних порушень для запобігання можливості рейдерам скористатися ними.

Інформаційний захист розглядаємо в двох напрямках. По-перше, – це забезпечення конфіденційності та цілісності інформації, що може бути використана рейдерами під час підготовки та безпосереднього захоплення підприємства (комерційна таємниця, наявні проблеми, особливості організації

фізичного захисту, особисті дані співробітників та керівництва підприємства, тощо). По-друге, для розробки антирейдерських дій або превентивних заходів необхідна інформація про рейдерів-виконавців та замовника «захоплення» (сильні та слабкі сторони, підтримка та протекція, інтелектуальний, професійний, фінансовий та силовий потенціал, внутрішні та зовнішні проблеми, можливі важелі впливу, бізнес, зв'язки, наявність компрометуючих матеріалів та найбільш уразливих сторін, прогнозування та випередження їх конкретних дій).

Соціальний захист є не менш важливим напрямом протидії, адже часто саме з допомогою працівників підприємства відбуваються рейдерські захоплення. До соціальних заходів відносять: робота з трудовим колективом, з профспілками, колишніми співробітниками й пенсіонерами підприємства, які володіють акціями підприємства; дії щодо підвищення рівня соціальної відповідальності організації, формування позитивного іміджу підприємства; благодійницька діяльність; робота зі ЗМІ й добрі зв'язки з місцевими органами влади. В умовах можливого тиску та силового протистояння важливо не лише підібрати висококваліфікований персонал, а й бути впевненим в його моральних якостях, високому рівні надійності та лояльності.

Фізичний захист важливий з метою недопущення силового захоплення підприємства. Даний напрям захисту передбачає: встановлення режиму охорони об'єктів підприємства; організація та здійснення контрольно-пропускного режиму; оснащення об'єктів сучасними технічними засобами охорони; захист грошових, матеріальних та інших цінностей; особиста охорона керівництва та працівників підприємства.

Розглянуті напрями захисту матимуть більшу ефективність в умовах проведення антирейдерських заходів на рівні держави.

В рамках боротьби з рейдерством на макрорівні необхідно забезпечити:

- законодавче визнання рейдерства як окремого виду злочину, що має складні соціально-економічні наслідки; визначення його ознак, встановлення відповідальності за його організацію та проведення;
- реформування судової влади ;
- викоренення корупції в державних та місцевих органах влади;
- державну підтримку громадських організацій та органів протидії рейдерству.

Питання для самоконтролю та перевірки

1. Як ви розумієте поняття «корпоративний конфлікт»?
2. Що таке «біле рейдерство»?
3. Вкажіть основні форми і методи діяльності рейдерів.
4. Назвіть заходи протидії рейдерству на рівні підприємства.
5. Назвіть заходи протидії рейдерству на рівні держави.

ТЕМА 10. МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

10.1. Сутність інтегрованої системи менеджменту забезпечення безпеки підприємства

10.2. Система управління безпекою праці на базі стандартів OHSAS 18000

10.3. Ризик менеджмент за вимогами міжнародного стандарту ISO/IES 27001

10.4. Міжнародні стандарти системи екологічного менеджменту ISO 14000

10.1. Сутність інтегрованої системи менеджменту забезпечення безпеки підприємства

Інтегрована система менеджменту – це частина загальної системи менеджменту організації, що відповідає вимогам двох чи більше стандартів на системи менеджменту, яка функціонує як єдине ціле і спрямована на задоволення зацікавлених сторін.

Основними з них є визнані у світі стандарти серій ISO 9000, ISO 14000 і OHSAS 18000 та SA 8000 та ін. Саме така комбінація стандартів дозволяє керівникам невдовзі після впровадження такої системи вибудувати роботу персоналу в найефективнішому напрямку, а підприємству – вийти на новий рівень якості.

Нині інтегровані системи менеджменту можуть створюватися за участі таких міжнародних стандартів:

- 1) ISO серії 9000 (Quality management system) на системи управління якістю;
- 2) ISO серії 14000 (Environmental management system) на системи екологічного менеджменту;
- 3) OHSAS серії 18000 (Occupational health and safety management systems) на системи управління промислової безпеки й охорони праці;
- 4) SA 8000 (Social accountability) на системи соціального й етичного менеджменту;
- 5) ISO серії 17799 (Information technology – Code of practice for information security management) на системи менеджменту інформаційної безпеки;
- 6) стандартів, що базуються на принципах HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) на системи керування безпекою харчових продуктів та ін.

Перераховані вище стандарти мають багато спільного. Серед основних спільних моментів можна назвати такі: – визначення основних процесів;

- розробка політики і цілей;
- планування дій, необхідних для реалізації політики і цілей;
- встановлення і розподіл відповідальності та повноважень між працівниками;
- моніторинг процесів і програм, що реалізують політику та цілі;
- регулярне проведення внутрішніх аудитів;
- прийняття коригувальних і попереджувальних дій;

– аналіз ефективності системи менеджменту вищим керівництвом.

Організаційно-методичною базою для побудови інтегрованих систем залишаються стандарти ISO серії 9000. Це пов'язано з тим, що основні поняття і принципи, сформульовані в них, найбільше відповідають поняттям і принципам загального менеджменту.

Інтегровані системи менеджменту будуються на основі застосування системного і процесного підходів до управління підприємством, що дозволяють пов'язати в єдине ціле різні процеси і види діяльності. Діяльність будь-якої організації пов'язана з ризиками, що визначають основні втрати.

Метою створення інтегрованої системи менеджменту є спільне оптимальне керування ризиками, що дозволяє скоротити необхідні підприємству матеріальні та організаційні ресурси.

Створення інтегрованої системи менеджменту організації дозволяє одержати ряд переваг:

- орієнтація організації на загальні цілі діяльності з урахуванням зацікавлених сторін;
- більш ефективне використання усіх видів ресурсів, спрямованих на досягнення намічених цілей;
- поєднання і взаємозв'язок процесів менеджменту;
- зменшення можливих протиріч між різними аспектами діяльності організації;
- зниження витрат на розроблення, функціонування і сертифікацію системи менеджменту організації;
- створення єдиної системи навчання і підвищення компетентності персоналу, спрямованої на досягнення намічених цілей;
- залучення більшої кількості співробітників до поліпшення діяльності;
- створення єдиної системи управління документацією і ведення записів;
- підвищення популярності та іміджу організації тощо.

10.2. Система управління безпекою праці на базі стандартів OHSAS 18000

Міжнародні стандарти серії OHSAS 18000 розроблені групою міжнародних організацій і діють в якості національних у багатьох країнах. Хоча стандарти OHSAS 18000 і не мають ста-тусу стандартів ISO, вони досить широко застосовуються в країнах Британської співдружності націй.

Стандарт OHSAS 18 001:1999 включає принципи, що лежать в основі Британських стандартів BS 8800 Рекомендації по системах керування охороною здоров'я і технікою безпеки (1996 року) і стандарту Det Norske Veritas (DNV) для сертифікації систем менеджменту безпеки і здоров'я персоналу OHSMS Системи керування охороною здоров'я і технікою безпеки (1997).

У 2000 році був опублікований супровідний стандарт OHSAS 18002 Рекомендації по упровадженню OHSAS 18001.

Стандарт OHSAS 18001 був спеціально розроблений як сумісний зі стандартами систем менеджменту якості ISO9001:1994 і систем екологічного менеджменту ISO 14001 з метою полегшити інтеграцію систем менеджменту якості, безпеки і здоров'я персоналу та екологічного менеджменту на підприємствах, готових до такого співробітництва.

Вимоги до системи управління гігієною та безпекою праці (ГіБП) встановлені у міжнародному стандарті OHSAS 18001:2007 «Occupational health and safety management systems — Requirements». В Україні діє відповідна версія національного стандарту ДСТУ OHSAS 18001:2010 «Системи управління гігієною та безпекою праці. Вимоги».

Метою стандарту OHSAS 18001 є саме зниження фактичного несприятливого впливу на здоров'я, стан людей і запобігання небезпеці на виробництві, звільнення працівників від шкідливих і важких робіт, з одного боку, і підвищення привабливості умов праці - з іншого.

Система менеджменту професійної безпеки і здоров'я, що є складовою загальної системи керування, дозволить реалізувати на підприємстві нові підходи до керування охороною праці.

Основні етапи впровадження системи менеджменту професійної безпеки та здоров'я, відповідної вимогам OHSAS 18001:

1. Діагностика стану існуючої системи управління охороною праці організації.
2. Проведення навчання персоналу основним принципам OHSAS 18001.
3. Ідентифікація ризиків.
4. Розподіл відповідальності в системі менеджменту професійної безпеки та здоров'я.
5. Розробка документації системи менеджменту професійної безпеки та здоров'я.
6. Організація діяльності Компанії в системі управління охорони праці, включаючи моніторинг, операційний контроль, систему перевірок та коригувальних дій, внутрішній аудит.
7. Проведення передсертифікаційного аудиту системи менеджменту охорони праці та здоров'я для контролю готовності до сертифікації. Виявлення за результатами аудиту невідповідностей, прийняття коригувальних та запобіжних заходів для усунення невідповідностей.
8. Супровід при сертифікаційному аудиті системи менеджменту професійної безпеки та здоров'я.

10.3. Ризик менеджмент за вимогами міжнародного стандарту ISO/IEC 27001

Сучасні світові стандарти в області інформаційної безпеки передбачають в якості обов'язкового компонента забезпечення режиму ІБ створення системи управління інформаційною безпекою (СУІБ) або її аналогу. Обов'язковою підсистемою останньої є система управління інформаційними ризиками (СУІР), що може включати як кількісні, так і якісні показники і повинна використовувати

прозорі метрики [27]. Міжнародною організацією зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO) розроблено близько сотні стандартів, що стосуються інформаційної безпеки і зокрема оцінки ризиків.

Міжнародний стандарт ISO/IEC 27002:2005 визначає ризик як комбінацію ймовірності події і її наслідків. Аналіз ризиків у ISO/IEC 27002:2005 визначається як систематичне використання інформації для виявлення джерела і оцінки ступеня ризику, а оцінка ризиків — як цілісний процес аналізу ризиків і оцінки їхньої критичності. Наведені визначення в цілому ідентичні вищенаведеним визначенням вітчизняних НД ТЗІ.

Серія стандартів ISO/IEC 2700x включає рекомендації на основі best practices (найкращих практик світового досвіду) у сфері управління інформаційною безпекою, ризиками та засобами контролю як частини загальної системи управління інформаційною безпекою, побудова і функціонування якої здійснюється на основі оцінки ризиків. Розробка СУІБ узгоджена з розробкою систем забезпечення якості та систем захисту навколишнього середовища.

У серії стандартів ISO/IEC 2700x опубліковано 8 стандартів і ще 13 готуються до друку.

Головні стандарти серії 2700x

ISO/IEC 27001:2005,

ISO/IEC 27002:2005 та

ISO/IEC 27005:2008 базуються на британському стандарті BS-7799.

У стандарті ISO/IEC 27000:2009 до заходів, необхідних для побудови, технічної підтримки та модернізації системи управління інформаційною безпекою, як важливий пункт, включено оцінку ризиків, яка виконується у два основних послідовних етапи: аналіз ризиків та оцінювання ризиків.

У стандартах ISO/IEC 27002:2005 наведено основні етапи оцінки ризиків для СУІБ, а саме:

- визначення методик оцінки ризиків (зазначається, що можна застосовувати різні методики, але головними вимогами до них, є можливість повторення результату оцінки ризиків і порівняння його з результатами оцінок, отриманими за допомогою інших методик);

- ідентифікація ризиків та їхніх складових (активів організації, загроз, вразливостей системи та їхнього впливу на активи);

- аналіз та оцінка ризиків;

- аналіз та оцінка можливості мінімізації ризиків.

Стандарт ISO/IEC 27005:2008 присвячено управлінню ризиками інформаційної безпеки. У цьому документі розкрито вище перераховані пункти. Стандарт не регламентує вибору конкретної методології оцінки ризиків, і організація може сама вибирати підхід, який би забезпечував необхідні результати і відповідав описаному у стандарті набору критеріїв. Стандарт не віддає перевагу методикам, які використовують кількісні або якісні оцінки ризиків, і в тому числі передбачає можливість використання декількох методик в процесі оцінки ризиків. У ньому визначається структурована та системна послідовність дій від визначення границь системи до розробки плану обробки ризиків. У додатках до стандарту

ISO/IEC 27005:2008 наведено орієнтовні переліки активів, загроз, вразливостей, можливих підходів до оцінки ризиків, а також можливі обмеження застосування контрзаходів. Представляє інтерес використання розглянутого в стандарті підходу по формуванню матриць ризиків. Переліки активів, загроз, вразливостей, наведені у стандарті, можуть бути корисними при розробці методики оцінки ризиків ІБ.

У серії стандартів 2700х описано алгоритм управління ризиками, а також довідковий матеріал, необхідний для проведення розрахунків на різних етапах процесу управління ризиками. Згідно вимог стандарту існує можливість вибору однієї з методик, яка відповідає вимогам документованості, раціональності, всебічності та стабільності.

У стандарті *ISO/IEC 13335* “Information technology. Security techniques.” визначено набір настанов по управлінню інформаційною безпекою без побудови СУІБ. У стандарті приведені загальні поняття і описані моделі управління безпекою інформаційно-телекомунікаційних систем. Цей стандарт не пропонує конкретних підходів до управління інформаційною безпекою. Частина перша стандарту ISO/IEC 13335-1:2004 [31] відносить управління ризиками до одного з фундаментальних високорівневих принципів інформаційної безпеки. Ризик визначається через ймовірність події і її наслідки. У стандарті запропоновано чотири можливих стратегії аналізу ризиків (базовий підхід, неформальний підхід, детальний аналіз ризику, комбінований підхід). Докладно описано комбінований підхід, який полягає у застосуванні базового підходу для некритичних підсистем і детального аналізу ризиків для критичних підсистем. Комбінований підхід до оцінки ризиків є оптимальним серед запропонованих у стандарті. У додатках до стандарту наведено довідкові матеріали, в тому числі, приведені табличні методики оцінки ризиків, які можуть бути корисними при розробці та тестуванні власної методики оцінки ризиків. Стандарт ISO/IEC 13335 містить огляд загально прийнятих заходів захисту для забезпечення базового рівня захищеності системи, опис різних шляхів досягнення базової захищеності організації, переваги і недоліки різних підходів до побудови системи захисту інформації. Деякі частини стандарту ISO/IEC 13335 на даний момент втратили чинність і частково були замінені на стандарти ISO/IEC 27005:2008. Тим не менш, переклади стандарту ISO/IEC 13335 прийняті у Росії [9,32,33] та Україні в якості національних стандартів.

Стандарт ISO/IEC 18028:2005 “Information technology - Security techniques - IT network security” розширює набір настанов по управлінню інформаційною безпекою, наведених у стандартах ISO/IEC 27002:2005 та ISO/IEC 13335, деталізуючи особливості функціонування і механізми, необхідні для реалізації захисних заходів і елементів управління у більш широкому спектрі мережевого оточення. Цей стандарт є своєрідною з’єднувальною ланкою між загальними положеннями системи управління безпекою інформаційних технологій та способами їхньої технічної реалізації. Аналіз ризиків та вибір на основі положень цього стандарту методики оцінки ризиків ІБ є найбільш ефективним для при оцінці ризиків у окремих конкретних випадках.

У «Загальних критеріях оцінки безпеки інформаційних технологій» (Стандарті ISO/IEC 15408:2002) визначається набір критеріїв безпеки, за якими проводиться

сертифікація програмних продуктів, прийнятих у більшості країн світу. Треба відзначити, що процес оцінки є дорогим і довгостроковим, тому він не знайшов широкого застосування за межами ринку урядових і оборонних програмних продуктів. Для розробки методики оцінки ризиків ІБ цей стандарт практично не використовується.

На основі аналізу міжнародних стандартів ISO серії 2700x можна зробити висновок, що методика оцінки ризиків повинна відповідати загальноприйнятим вимогам. Основними з них є обґрунтованість методики, повторюваність результатів та їхнє представлення в такій формі, в якій їх можна порівнювати з результатами, отриманими з використанням інших методик. Загальні принципи побудови методики оцінки ризиків стандарту ISO/IEC 13335 (та його російських аналогів) можна покласти в основу розроблюваної методики оцінки ризиків, а стандарт ISO/IEC 18028:2005 зручно використовувати при оцінці ризиків обчислювальної мережі.

Серед зарубіжних стандартів також слід виділити стандарти оцінки ризиків від провідних організацій в області інформаційної безпеки: стандарт BS 7799 від британського інституту BSI, стандарт BSI100-4 [35] німецької організації BSI, стандарт NIST SP 800-30.

Стандарт від британського інституту BSI BS 7799 лежить в основі серії стандартів ISO/IEC 2700x, які його на цей момент і замінила. Діючою залишається третя частина стандарту BS 7799-3, хоча більша частина його положень увійшла до міжнародного стандарту ISO/IEC 27005:2008 [34].

Відповідно до *стандарту німецької організації BSI BSI-100-4* оцінка ризиків проводиться тільки для додаткових ризиків для систем, до яких висуваються підвищені вимоги до забезпечення інформаційної безпеки. Окрім стандарту інститутом BSI розроблено детальний каталог активів, загроз і контрзаходів IT-Grundschatz, який представлено у гіпер-текстовому форматі, при чому обсяг каталогу становить понад 4000 сторінок. Цей каталог є найбільш повним з загальнодоступних і його матеріал слід використовувати при розробці методик аналізу ризиків, управління ризиками та аудиту інформаційної безпеки.

Національний інститут стандартів і технологій США (NIST) розробив і опублікував велику кількість стандартів у різних областях для державних, військових та комерційних організацій. Інформаційній безпеці присвячено серію стандартів 800-. В рамках ризик-менеджменту найбільший інтерес представляє стандарт *NIST SP 800-30*, який регламентує управління ризиками. Оцінка ризиків у цьому документі є першим пріоритетом серед процесів управління ризиками. Ризик визначається як функція ймовірності реалізації заданого джерела загрози через конкретну потенційну вразливість і результуючого впливу цієї шкідливої події на діяльність організації. У стандарті докладно описано методику управління ризиками на основі якісних шкал оцінки ймовірностей загроз та величини збитків (хоча не виключається можливість використання кількісних шкал), а також табличний метод розрахунку ризиків. Наведено приклади розрахунків для ряду випадків. Ефективність контрзаходів запропоновано по результатам проведення

аналізу затрати-вигоди. Методика управління ризиками узгоджена з процесом побудови СУІБ, описаним у стандартах серії 2700х.

Серед перерахованих стандартів перспективними для використання при оцінці і управління ризиками є каталог активів, загроз, вразливостей і контрзаходів IT-Grundschatz та методики стандарту SP 800-30.

Не зважаючи, на існування великої кількості стандартів, що регламентують оцінку ризиків, єдиної формалізованої і загальноприйнятої методики або апарату оцінки ризиків не запропоновано. Методика оцінки ризиків створюється для конкретної інформаційної системи. Основними вимогами до методики оцінки ризиків є її обґрунтованість та повторюваність результатів методики, а також представлення результатів у такій формі, в якій їх можна буде порівнювати з результатами, отриманими з використанням інших методик. Цими вимогами слід керуватися при розробці апарату оцінки ризиків інформаційної безпеки.

10.4. Міжнародні стандарти системи екологічного менеджменту ISO 14000

Стандарти ISO 14000 розробляються Технічним комітетом 207 (TC 207) Міжнародної Організації Стандартизації (ISO) з урахуванням вже зарекомендованих міжнародних стандартів із систем менеджменту якості продукції (ISO 9000).

Документи, що входять до серії ISO 14000, можна умовно поділити на три групи:

- принципи створення й використання систем екологічного менеджменту;
- інструменти екологічного контролю і оцінки;
- стандарти, зорієнтовані на продукцію.

За названими групами розроблені та впроваджуються відповідні документи (див. табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Перелік міжнародних стандартів серії ISO 14000

	Принципи створення й використання систем екологічного менеджменту
ISO 14001	Система екологічного менеджменту (EMS) — Специфікації та посібник з використання
ISO 14004	EMS — Загальний посібник з принципів, систем і методів
ISO 14014	Посібник з визначення "початкового рівня" екологічної ефективності підприємства
	Інструменти екологічного контролю і оцінки
ISO 14010	Посібник з екологічного аудиту — Загальні принципи
ISO 14011/1	Посібник з екологічного аудиту — Процедури аудиту. Аудит систем екологічного менеджменту
ISO 14012	Посібник з екологічного аудиту — Критерії кваліфікації екологічних аудиторів
ISO 14031	Посібник з оцінки екологічних показників діяльності організації
	Стандарти, зорієнтовані на продукцію

ISO 14020 (серія)	Принципи екологічного етикетування продукції
ISO 14040 (серія)	Методологія "оцінки життєвого циклу" — оцінки екологічного впливу, пов'язаного з продукцією, на всіх стадіях її життєвого циклу
ISO 14050	Екологічний менеджмент. Глосарій (словник)
ISO 14060	Посібник з обліку екологічних аспектів у стандартах на продукцію

Система стандартів має забезпечувати зменшення несприятливих дій на довколишнє середовище на трьох рівнях:

- організаційному — через поліпшення екологічної "поведінки" корпорацій;
- національному — через створення суттєвого доповнення до національної нормативної бази й компоненти державної екологічної політики;
- міжнародному — через поліпшення умов міжнародної торгівлі. У міжнародних стандартах серії ISO 14000 екологічний аспект визначено як елемент діяльності підприємства, його продукції та послуг, який взаємодіє чи може взаємодіяти з навколишнім середовищем. Для впровадження та аудиту систем екологічного менеджменту (СЕМ) використовуються такі стандарти:

- ISO 14001 — специфікація та поради з використання СЕМ;
- ISO 14004 — основні характеристики принципів, систем і додаткових методик із СЕМ;
- ISO 14010 — загальні вказівки з екологічного аудиту — загальні принципи;
- ISO 14011 — загальні вказівки з екологічного аудиту — процедури аудиту, аудит систем екологічного управління;
- ISO 14012 — загальні вказівки з екологічного аудиту — кваліфікаційні критерії для екологічних аудиторів.

Окрім стандартів, у економічно розвинутих країнах використовують також ринкові інструменти екологічного менеджменту, серед яких:

- податкові інструменти (пільгові чи дискримінативні): податки на продукцію, види діяльності, джерела забруднення, вміст шкідливого компонента;
- інструменти системи кредитування (пільгові чи податкові);
- субсидії (прямі й непрямі) на державні екологічні проекти, на екологічні цілі населенню, дотації на екологічно досконалу продукцію;
- екологічні платежі за викиди шкідливих речовин в атмосферу, водні джерела, фунт;
- цінні інструменти;
- сплата за досягнення певних екологічних результатів тощо.

Коли врахувати важкий фінансовий стан більшості промислових підприємств, різке скорочення бюджетного фінансування, яке виділяється на охорону природи й відтворення природних ресурсів, недоліки законодавства, то бачимо, що західна модель екологічного управління нас не цілком влаштовує. Тобто нині Україна не в змозі застосовувати настільки сильний стимуляційний механізм ринкових

інструментів, щоб підприємства самостійно переходили до екологічного виробництва, але деякі із західних моделей все-таки можна застосувати.

Питання для самоконтролю та перевірки

1. Що передбачає інтегрована система менеджменту?
2. Яка мета створення інтегрованої системи менеджменту?
3. Вкажіть мету і завдання стандарту OHSAS 18001.
4. Назвіть етапи впровадження системи менеджменту професійної безпеки та здоров'я, відповідної вимогам OHSAS 18001.
5. Яке застосування серії стандартів ISO/IEC 2700x ?

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Екологічна безпека: навчальний посібник / О. І. Мороз, І. М. Петрушка, О. Н. Кузь, М. В. Руда, Н. С. Ріпак. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 292 с.
2. Економічна безпека держави: навчально-методичний посібник / Живко З.Б., Черевко О.В., Копитко М.І., Зачосова Н.В., Живко М.О., Серета В.В., Занора В.О., Бієвець А.В.; за ред. Живко З.Б. Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 240 с.
3. Іванова Н.С. Економічна безпека : навч. посібник. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 139 с.
4. Концептуальні основи соціоекологоекономічної безпеки: колективна монографія / Л. М. Черчик, Н. В. Коленда, Н. М. Матвійчук та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. М. Черчик. Луцьк : Терен, 2018. 496 с.
5. Краснянський М.Ю. *Екологічна безпека: навчальний посібник*. К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. 180 с.
6. Марченко О. С. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. М-во освіти і науки України, Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. Харків : Право, 2022. 246 с.
7. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С. Соціально-економічна безпека : конспект лекцій. Харків : НФаУ. 2019. 143 с.
8. Сак Т.В. Еколого-економічна безпека бізнесу (тренінг-курс): курс лекцій. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2021. 87 с.

Додаткова література

1. Колодяжна, І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород, 2019. Вип. 23, Ч. 1. С. 135–140.
2. Повзун Д. І. Економічна безпека регіону як складова національної безпеки України. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 89–94. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.8.89](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.8.89)
3. Сак Т., Більо І., Ткачук Ю. Еколого-економічні наслідки російсько-української війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-6>
4. Сак Т. В. Оцінка безпечності функціонування бізнесу в Україні. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки* : журнал / уклад. Любов Григорівна Ліпич, Мирослава Богданівна Кулинич. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. № 2(14). С. 34–41. (<https://echas.eenu.edu.ua/index.php/echas/article/view/317/268>)
5. Сак Т. В., Ющишина Л. О. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис*

Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки : журнал / уклад. Любов Григорівна Ліпич, Мирослава Богданівна Кулинич. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. № 2. С. 66–74 (<https://echas.eenu.edu.ua/index.php/echas/article/view/450/377>)

Інтернет-ресурси

1. Кейси. Краща практика. URL: <http://www.management.com.ua/cases/>
2. Офіс протидії рейдерству (на правах департаменту). URL: <https://minjust.gov.ua/m/ofis-protidii-reyderstvu-na-pravah-departamentu>
3. Офіційний сайт громадського об'єднання «Антирейдер». URL: <http://anti-raider.org/>
4. Офіційний сайт Міністерства юстиції України. URL: <https://minjust.gov.ua/>
5. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>
6. Офіційний сайт СБУ. URL: <https://ssu.gov.ua/>

Навчальне видання

Сак Тетяна Василівна

ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА

Курс лекцій

Друкується в авторській редакції

Підписано до друку **___.**2023. Формат 60x84/16.

Папір офсетний. Гарантітура Times

Ум. друк. арк. 10. Зам.№_ Тираж 100 прим.

Друк ПП «Поліграфія»

