

Миколаївський національний аграрний університет
Обліково-фінансовий факультет

Кафедра обліку і аудиту

**ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ФІНАНСОВО-
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ**
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

для студентів денної форми навчання
спеціальності 8.03050901 «Облік і аудит»

Миколаїв

2015

УДК 658:005.922.1:33
О-64

Укладачі:

О.М. Вишневська – д.е.н., професор, декан обліково-фінансового факультету Миколаївського національного аграрного університету

О.М. Зуб – аспірант кафедри обліку і аудиту Миколаївського національного аграрного університету

Розглянуто на засіданні кафедри аналізу і економічної безпеки 10 лютого 2014 року (протокол №9). Розглянуто на засіданні науково-методичної комісії обліково-фінансового факультету 19 березня 2014 року (протокол №7).

Вишневська О.М., Зуб О.М.

Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки підприємств / О.М. Вишневська, О.М. Зуб. — Миколаїв : МНАУ, 2015. — 86 с.

Конспект лекцій розкриває сутність і складові фінансово-економічної безпеки підприємств з теоретичної та методичної точок зору. Навчальна дисципліна входить до циклу варіативних дисциплін науково-дослідницького циклу зі спеціальності 8.03050901 «Облік і аудит» та містить знання щодо організаційних аспектів формування та функціонування системи фінансово-економічної безпеки підприємства.

ЗМІСТ

Передмова.....	4
Модуль 1. Теоретичні основи економічної безпеки підприємства.....	8
Модуль 2. Система управління економічною безпекою підприємства.....	25
Тема 1. Аналіз та оцінка факторів економічної безпеки підприємства.....	49
Тема 2. Управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки.....	59
Тема 3. Дослідження особливостей управління ризиком інноваційних проектів.....	70
Список використаних джерел.....	84

ПЕРЕДМОВА

Глобалізація є всеохоплюючим процесом світової політичної, економічної і соціальної інтеграції. Глобалізаційні процеси направлені на отримання відповідних глобальних переваг у подальшому розвитку світової спільноти, а також розвитку окремих державних систем. Останні роки розвитку світової економіки характеризуються все більшим охопленням світової систем різних рівнів ознаками транзитивності, хаотичності у розвитку, що спричиняє все більш глибокі наслідки кризових явищ у різних площинах розвитку світової спільноти. Загострюються питання щодо геополітичних змін, у тому числі у напряму територіальної перебудови світу. Подібні процеси пов'язані у першу чергу із різним рівнем розвитку окремих держав, фінансовими можливостями, рівнем енергетичної залежності національних економік, перенаселенням окремих територій, відповідними національними інтересами окремих держав та світових геополітичних лідерів.

Процеси глобалізації істотно впливають на зміст і темпи формування нових типів відносин у сучасному суспільстві. Глобальні зміни, разом з іншими об'єктивними факторами, сприяють пошуку ефективних напрямів зменшення несприятливих наслідків, надійних методів прогнозування можливих змін з метою адаптації і подальшого розвитку держав.

Динамічні глобалізаційні зміни досліджуються вітчизняними і зарубіжними вченими, які обґрунтовують нове наукове знання, яке дозволяє дослідити світовий економічний простір як своєрідний синтез важливих сфер діяльності людства за умов глобалізаційних трансформацій, виявити їхній вплив і пріоритетність у подальшому розвитку світової спільноти. Значний внесок у розвиток наукового знання зробили: Богатуров О.Д., Буянов В.С., Вафіна Н.Х., Долгов С.І., Думная Н.Н., Євстигнєєв В.Р., Замятін Д.Н., Колесов В.П., Кочетов Е.Г., Моїсєєв М.М., Савчук В.К., Сапір Є.В., Соколов В.В., Чешков М.О., Яковець Ю.В.

Враховуючи глобалізаційні зміни і тенденції існує необхідність щодо виявлення переваг у співіснуванні окремих держав, перспектив подальшого

розвитку з метою збереження територіальної цілісності країн та їх соціально-економічного розвитку, екологічної стабільності екосистем світу.

Термін «глобалізація» вперше був введений американським економістом Т. Левіттом у статті, яку він опублікував у 1983 році, з метою означення феномену злиття ринків окремої продукції. Свій подальший розвиток поняття глобалізації дістало завдяки книзі консультанта Гарвардської школи бізнесу японця К. Оме «Мир без границь» у 1990 році. Автор стверджував, що тенденції розвитку світової економіки неминуче призведуть до того, що транснаціональні фінансово-промислові групи все більш рішуче витісняють зі світового ринку національні корпорації. Цей процес неминуче призведе до інтернаціоналізації і глобалізації всієї системи світової економіки та її ринків. Інакше кажучи, світ опиниться на порозі нового етапу свого цивілізаційного розвитку Серед наукових категорій, якими оперують сучасні дослідники у галузі соціально-економічних і політичних процесів, на перше місце стрімко виходить поняття «глобалізація».

Існують різні точки зору щодо сутності і особливостей глобалізаційних процесів, їх переваг і недоліків. Так, «антиглобалісти» наголошують на негативних наслідках домінування у світовому масштабі ТНК (транснаціональних корпорацій) та єдиної на сьогодні «наддержави», а також на численних недоліках, що супроводжують цей процес: різке зростання безробіття, посилення соціальної напруги, тенденція до популяризації світового співтовариства і маргіналізації на планетарному рівні, тероризм, «кримінальна глобалізація», територіальний перерозподіл та загострення військових конфліктів у багатьох регіонах світу.

Глобалізація є порівняно новою і найвищою стадією розвитку давно відомого процесу інтернаціоналізації (транснаціоналізації) численних аспектів суспільного життя. Вона відображає об'єктивний процес активізації взаємопроникнення та взаємозалежності сучасних соціально-економічних і суспільно-політичних процесів у світовому масштабі, які не лише долають національні бар'єри, а й поєднують на перший погляд несхожі й різновекторні

явища. Національні політичні інститути знаходяться в епіцентрі глобалізаційних процесів. Тривалий час вважалося, що національна держава є неодмінною основою політичної організації людства. Проте події останніх десятиріч віддали цей постулат під великий сумнів. Глобальні масштаби взаємозв'язків та взаємозалежностей не лише прискорюють еволюційний розвиток національних політичних інститутів, але надають їм нових якостей, як консолідуючих, так і руйнівних.

Основними геополітичними та геоекономічними гравцями залишаються США, країни ЄС та Японія, але останні роки свідчать про істотні зміни глобальної світової системи. На позиції лідерів виходять країни, які динамічно розвиваються, у тому числі Китайська Народна Республіка, Індія.

З урахуванням існуючих тенденції слід відмітити, що на перші позиції у геополітичному середовищі виходять не лише країни «великої вісімки», а з 2014 року «великої сімки», а і країни, які мають найвищі темпи економічного розвитку, які представлено країнами об'єднання BRICS. На країни об'єднання припадає майже 30,0% території суші та більше 42,0% усього населення світу.

Країни, що входять до так званої групи BRICS: Бразилія, Росія, Індія, Китай і Південно-Африканська республіка, домовилися про створення Банку розвитку і резервного фонду, його капітал становитиме більше ста мільярдів доларів. Штаб-квартира Банку знаходиться у китайському Шанхаї. Його першим президентом стане представник Індії. Нові структури BRICS є аналогом Світового Банку та Міжнародного Валютного фонду, у яких домінують інші країни - США і країни ЄС. Подібне об'єднання країн свідчить про вагомі результати співпраці, у тому числі у напрямку зміни пріоритетів основної світової валюти – долара США. У розрахунках країни BRICS використовують власну валюту, що надає можливість зміцнити позиції економік країн у геоекономічному середовищі.

Вагомим фактором є ментальність народів, які об'єдналися з метою отримання переваг від подібної співпраці. Так, Дуглас Норт у своїй праці «Понимание процесса экономических изменений», робить акцент на вагомості

даного чинника та його впливу на соціально-економічний розвиток країн. Взаємозв'язок усіх чинників у геоекономічному середовищі забезпечив країнам можливості щодо гарантування або забезпечення економічної безпеки, яка є основою національної та орієнтована на адаптацію держави до зовнішніх змін, нейтралізацію негативних тенденцій та унеможливлення депресивного стану.

Господарювання в умовах зростання динамічності ринку, глобалізації економіки, підвищення активності конкурентної боротьби ставить перед вітчизняними підприємствами вимоги щодо оперативного захисту своїх економічних інтересів. Система економічної безпеки підприємства повинна бути одним з головних елементів стратегічного управління підприємством. Зважаючи на це керівництву підприємств необхідно потурбуватись про інформаційно-аналітичне, інноваційне та стратегічне забезпечення належного рівня їх економічної безпеки не лише в поточному періоді, а й у наступних. Проведення зваженої обґрунтованої політики в області економічної безпеки підприємства є надзвичайно актуальним завданням на сучасному етапі трансформації української економічної системи.

Метою навчальної дисципліни «Організація та управління системою фінансово-економічною безпекою підприємства» є отримання знань про використання теоретико-методичних основ оцінки та аналізу стану економічної безпеки підприємства для формування навичок розробки практичних рекомендацій щодо зниження ризиків підприємства та розробки антикризових заходів. Після вивчення навчальної дисципліни студенти будуть володіти: технологією оцінки та аналізу економічної безпеки підприємства; навиками коригування рівня економічної безпеки підприємства на значущість стадії життєвого циклу та ринкової стратегії підприємства; навиками використання евристичних методів для визначення рівня значущості кожної функціональної складової економічної безпеки підприємства; навиками оперативного, тактичного та стратегічного управління економічною безпекою на підприємстві.

МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1. Сутність і складові економічної безпеки підприємства

2. Фактори впливу і взаємозв'язку у формуванні економічної безпеки підприємства

1. Сутність і складові економічної безпеки підприємства

У ринкових умовах господарювання підприємство, як відкрита система, функціонує у складному зовнішньому середовищі, що характеризується нестабільністю та постійною динамікою. Таке середовище змушує керівництво швидко адаптуватися до нових умов, потребує знання законів розвитку та пошуку шляхів виживання в ринковій економіці, врахування чинників невизначеності та нестійкості економічного середовища.

Найважливішими факторами, що впливають на економічну безпеку підприємства, є ступінь досконалості законодавчої бази, рівень оподаткування, доступ на світові ринки збуту, інвестиційна привабливість регіону, держави. Насамперед, економічна-безпека підприємства залежить від економічної безпеки держави, регіону, адже ґрунтується на їхньому фінансовому, сировинному та виробничому потенціалі, перспективах розвитку. Наявність багаторівневої концепції економічної безпеки господарюючих суб'єктів усіх рівнів дає можливість забезпечити передбачуваність зовнішніх загроз підприємствам.

Економічній безпеці підприємства властивий подвійний характер: з одного боку, вона забезпечує можливість власного функціонування, з іншого

— є частиною (елементом) економічної безпеки системи вищого рівня і суб'єктом, що забезпечує виконання функцій регіоном, державою. В перехідні періоди розвитку економіки домінуючими є дослідження макроекономічних аспектів економічної безпеки.

Поняття "економічна безпека" пройшло чимало переосмислень у зв'язку зі зміною умов зовнішнього середовища і з урахуванням факторів, які зумовлюють процеси управління. Вперше поняття "економічна безпека" почало застосовуватися на Заході у зв'язку зі зростанням проблеми обмеженості ресурсів та розпадом колоніальної системи, що призвело до порушення традиційних зв'язків між постачальниками ресурсів, життєво необхідних індустріальним суспільствам.

Сутність економічної безпеки полягає в забезпеченні поступального економічного розвитку суспільства з метою виробництва необхідних благ та послуг, що задовольняють індивідуальні та суспільні потреби. Раніше усі питання, пов'язані із забезпеченням безпеки покладалися на державні органи. Останнім часом спостерігається відтворення системи безпеки, в якій провідна роль відводиться державі.

На мікрорівні економічна безпека проявляється в забезпеченні нормальної і стабільної діяльності підприємства, попередженні витоку інформації. Систематизація сутності поняття «економічна безпека підприємства» представлена у таблиці 1.

Таблиця 1. Систематизація визначень наукового поняття «економічна безпека підприємства»

Автори	Визначення поняття «економічна безпека підприємства»
Стан ефективного використання ресурсів	
Олейников Є. А.	стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для подолання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства тепер і в майбутньому
Ілляшенко С.Н., Кузенко Т.Б.	стан ефективного використання його ресурсів і існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечувати його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії
Кірієнко А.В.	стан оптимального для підприємства рівня використання його економічного потенціалу, за якого діючі та/або можливі збитки виявляються нижчими за встановлені підприємством межі

Стан виробничої системи	
В. Тамбовцев	сукупність властивостей стану виробничої підсистеми економічної системи, яка забезпечує можливість досягнення цілей всієї системи
Ю. Лисенко	стан виробничо-економічної системи, при якому функціонують механізми запобігання чи зменшенні ступеня впливу погроз стабільності функціонування і розвитку підприємства
О. Судакова	такий стан розвитку економічної системи, який забезпечує її ефективне функціонування засобом належного використання внутрішніх та зовнішніх чинників, а також здатність результативного протистояння негативному зовнішньому впливу
Наявність конкурентних переваг	
Белокуров В. В.	наявність конкурентних переваг, ¹ зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства до його стратегічних цілей і завдань
Стан економічного розвитку	
Р. Дацків	такий стан економічного розвитку суб'єктів господарювання (особи, держави, організації), який забезпечує йому гармонійний розвиток і ефективне використання шансів і усунення загроз оточуючого середовища
Гармонізація економічних інтересів	
Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М.	міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства
Стан захищеності діяльності підприємства	
Д. Ковальов та Т. Сухорукова	захист діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності
Плєтнікова І. Л.	стан захищеності його діяльності від зовнішніх і внутрішніх загроз, а також здатність адаптуватися до існуючих умов, які не впливають негативно на його діяльність

Кракос Ю. Б. та Серик Н. І.	захищеність виробничо-господарської діяльності підприємства від небажаних змін в цих сферах як з боку зовнішніх, так і внутрішніх чинників
Стан захищеності інтересів	
Енциклопедія економічної безпеки	стан захищеності життєво важливих інтересів системи від недобросовісної, конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань та окремих осіб, здатність протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, зберігати стабільність функціонування та розвитку відповідно до його стратегічних цілей
В. Шликов	стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних погроз

Аналіз понять «економічна безпека підприємства», кожне з яких зі своїх позицій розкриває його природу, дозволяє виділити в них найбільш істотні міркування:

1. Велика частина авторів під ЕБП розуміють стан потенційної жертви, об'єкта небезпеки.

2. ЕБП доволі часто розглядається як здатність підприємства ефективно використати ресурси та наявні ринкові можливості в умовах цілеспрямованої руйнуючої дії ззовні або із самого підприємства.

3. ЕБП - поняття системне, це властивість підприємства, побудованого на принципах стійкості, саморегуляції, цілісності. ЕБП покликана захистити кожен з цих властивостей, оскільки руйнівна дія на будь-яку з цих властивостей призведе до загибелі підприємства в цілому.

4. ЕБП розглядається як вирішальна умова діяльності підприємства.

5. ЕБП в абсолютному своєму виразі - відсутність небезпек і загроз.

6. Існує припущення, що вплив загроз можна нейтралізувати повною мірою, але у більшості випадків це можливо лише частково.

7. Елементом майже всіх понять виступає загроза як реальна ознака небезпеки. Причому загроза в цьому контексті набуває якості сутнісної

характеристики. На основі аналізу всіх підходів і розкриття змісту ЕБП виявляється, що загроза і боротьба з нею є суттю безпеки.

Таким чином, економічна безпека підприємства передбачає стійкий розвиток (тобто збалансований і безупинний), що досягається за допомогою використання усіх видів ресурсів, і підприємницьких можливостей, за якими гарантується найбільш ефективне їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам).

Отже, під *економічною безпекою підприємства* потрібно розуміти власне стан самого підприємства, яких характеризується наявністю конкурентних переваг, що досягаються ефективним використанням існуючих власних та залучення некорпоративних ресурсів своєчасним—впровадженням комплексу заходів з метою захисту своєї господарської діяльності для максимального досягнення поставлених цілей у короткостроковому та довгостроковому періоді в умовах постійної зміни навколишнього середовища.

Економічна безпека підприємства характеризується сукупністю якісних і кількісних показників, найважливішим серед яких є рівень економічної безпеки.

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

Для своєї економічної безпеки підприємство використовує сукупність власних корпоративних ресурсів.

Корпоративні ресурси — фактори бізнесу, що використовуються власниками і менеджерами підприємства для виконання цілей бізнесу.

Серед них виділимо ряд ресурсів:

1. Ресурс капіталу.

Акціонерний капітал підприємства у поєднанні з позиковими

фінансовими ресурсами є кровоносною системою підприємства і дозволяє купувати і підтримувати інші корпоративні ресурси, первісне відсутні у засновників даного підприємства.

2. Ресурс персоналу.

Менеджери підприємства, штат інженерного персоналу, виробничих робітників і службовців з їх знаннями, досвідом і навичками є основною провідною і сполучною ланкою, що поєднує в одне ціле всі фактори даного бізнесу, забезпечуючи проведення у життя ідеології бізнесу, а також досягнення цілей бізнесу.

Реформування менеджменту — один із ключових елементів реформування підприємства загалом. Промисловий менеджмент як група освічених, ініціативних, здібних до скоординованої праці й управління і іншими людьми менеджерів складає вельми важливий прошарок у соціальній структурі суспільства. На його частку припадає близько 3% всіх зайнятих в економіці.

3. Ресурс інформації й технології.

Інформація, що стосується усіх сторін діяльності підприємства, є сьогодні найбільш цінним і дорогим з ресурсів підприємства. Саме інформація про зміну політичної, соціальної, економічної та екологічної ситуації, зміни на ринках підприємства, науково-технічна і технологічна інформація, конкретні ноу-хау, що стосуються певних аспектів даного бізнесу, нове в методах організації й управління бізнесом дозволяє підприємству адекватно реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища бізнесу, ефективно планувати і здійснювати свою господарську діяльність.

4. Ресурс техніки і обладнання.

На основі фінансових, інформаційно-технологічних і кадрових можливостей, що має підприємство, воно купує технологічне та інше обладнання, необхідне, на думку менеджерів підприємства, і доступне, виходячи з наявних ресурсів.

5. Ресурс прав.

З розвитком цивілізації, виснаженням природних ресурсів і підвищенням цінності нематеріальних активів різко зросла роль ресурсу прав. Цей ресурс включає до свого складу права на використання патентів, ліцензії і квоти на використання природних ресурсів, а також експортні квоти, права на користування землею. Цей ресурс дозволяє підприємству залучитися до використання передових технологічних розробок, не проводячи власних наукових досліджень, що дорого коштують, а також отримати доступ до виключних можливостей розвитку бізнесу.

Головна мета управління економічною безпекою — забезпечення найефективнішого функціонування, найпродуктивнішої роботи операційної системи та економічного використання ресурсів, забезпечення певного рівня трудового життя персоналу та якості господарських процесів підприємства, а також постійно стимулювати нарощування наявного потенціалу та його стабільного розвитку.

До основних функціональних цілей економічної безпеки належать:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу того чи того суб'єкта господарювання;
- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних НДДкР;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;

— ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

Загальна схема процесу організації економічної безпеки включає такі дії (заходи), що здійснюються послідовно або одночасно:

- формування необхідних корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, прав інформації, технології та устаткування);
- загальностратегічне прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- стратегічне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;
- загально-тактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;
- оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства;
- здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки;
- загальна оцінка досягнутою рівня економічної безпеки.

Тільки за здійснення в необхідному обсязі зазначених дій (заходів) можна буде досягти належного рівня економічної безпеки підприємства.

Система економічної безпеки підприємства традиційно включає такі складові:

- інтелектуальну і кадрову;
- інформаційну;
- техніко-технологічну;
- фінансову;
- політико-правову та екологічну;
- силову.

Основними напрямками організації економічної безпеки підприємства за окремими функціональними складовими є:

1. Фінансова складова, яка вважається провідною й вирішальною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є "двигуном" будь-якої економічної системи.

Спочатку оцінюються загрози економічній безпеці, що мають політико-правовий характер і включають:

- внутрішні негативні дії;
- зовнішні негативні дії;
- форс-мажорні обставини;

У процесі оцінки поточного рівня забезпечення фінансової складової економічної безпеки підлягають аналізу:

— фінансова звітність і результати роботи підприємства — платоспроможність, фінансова незалежність, структура й використання капіталу та прибутку;

— конкурентний стан підприємства на ринку — частка ринку, якою володіє суб'єкт господарювання; рівень застосовуваних технологій і менеджменту;

— ринок цінних паперів-підприємства — оператори та інвестори цінних паперів, курс акцій і лістинг.

Важливою передумовою охорони фінансової складової економічної безпеки є планування (включаючи й бюджетне) комплексу необхідних заходів та оперативна реалізація запланованих дій у процесі здійснення тим чи іншим суб'єктом господарювання фінансово-економічної діяльності.

2. Інтелектуальна й кадрова складова — належний рівень економічної безпеки у великій мірі залежить від складу кадрів, їхнього інтелекту та професіоналізму.

Охорона інтелектуальної та кадрової складових економічної безпеки охоплює взаємопов'язані і водночас самостійні напрями діяльності того чи того суб'єкта господарювання.

На першій стадії процесу охорони цієї складової економічної безпеки оцінюються загрози негативних дій і можливої шкоди від таких дій. З-поміж основних негативних впливів на економічну безпеку підприємства виокремлюють недостатню кваліфікацію працівників тих чи інших структурних підрозділів, їхнє небажання або нездатність приносити максимальну користь

своїй фірмі. Це може бути зумовлене низьким рівнем управління персоналом, браком коштів на оплату праці окремих категорій персоналу підприємства чи нерациональним їх витрачанням.

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

3. Техніко-технологічна складова — процес охорони техніко-технологічної складової економічної безпеки, як правило, передбачає здійснення кількох, послідовних станів.

Перший етап охоплює аналіз ринку технологій стосовно виробництва продукції, аналогічної профілю даного підприємства чи організації проектувальника.

Другий етап — це аналіз конкретних технологічних процесів і пошук внутрішніх резервів поліпшення використовуваних технологій.

На третьому стані здійснюється аналіз товарних ринків за профілем продукції, що виготовляється підприємством, та ринків товарів-замінників; оцінювання перспектив розвитку ринків продукції підприємства; прогнозування можливої специфіки необхідних технологічних процесів для випуску конкурентоспроможних товарів.

Четвертий етап присвячується переважно розробці технологічної стратегії розвитку підприємства.

На п'ятому етапі оперативно реалізуються плани технологічного розвитку підприємства в процесі здійснення ним виробничо-господарської діяльності.

Шостий етап є завершальним, на якому аналізуються результати практичної реалізації заходів щодо охорони техніко-технологічної складової економічної безпеки на підставі спеціальної карти розрахунків ефективності таких заходів.

4. Політико-правова складова — загальний процес охорони політико-

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

- а) аналіз загроз негативних впливів;
- б) оцінка поточного рівня забезпечення;
- в) планування комплексу заходів, спрямованих на підвищення цього рівня;
- г) здійснення ресурсного планування;
- г) планування роботи відповідних функціональних підрозділів підприємства;
- д) оперативна реалізація запропонованого комплексу заходів щодо організації належного рівня безпеки.

Основними причинами виникнення внутрішніх негативних впливів можуть бути:

- а) низька кваліфікація працівників юридичної служби відповідного суб'єкта господарювання та помилки у підборі персоналу цієї служби;
- б) недостатнє фінансування юридичного забезпечення підприємницької або Іншої діяльності;

Причини виникнення зовнішніх негативних впливів здебільшого бувають подвійними, а саме: небажання чи нездатність підприємства активно вливати на зовнішнє політико-правове середовище його (її) діяльності:

1. Політичний;
2. Законодавчо-правовий.

До першої групи причин можна віднести:

- а) зіткнення інтересів суспільних груп (верств) населення з економічних, національних, релігійних та інших мотивів;
- б) військові конфлікти (дії);
- в) економічна й політична блокада, ембарго;
- г) фінансові та політичні кризи світового (міжнародного) характеру.

5. Інформаційна складова — належні служби підприємства виконують певні функції, які в сукупності характеризують процес створення та захисту

інформаційної складової економічної безпеки. До таких належать:

- а) збирання всіх видів інформації, що має відношення до діяльності того чи іншого суб'єкта господарювання;
- б) аналіз одержуваної інформації з обов'язковим дотриманням загальноприйнятих принципів і методів;
- в) прогнозування тенденцій розвитку науково-технологічних, економічних і політичних процесів;
- г) оцінювання рівня економічної безпеки за всіма складовими та в цілому, розробка рекомендацій для підвищення цього рівня на конкретному суб'єкті господарювання;
- г) інші види діяльності з розробки інформаційної складової економічної безпеки.

На підприємство постійно надходять потоки інформації, що розрізняються за джерелами їхнього формування (виникнення). Заведено виокремлювати:

- відкрити офіційну інформацію;
- вірогідну нетаємну інформацію, одержану через неформальні контакти працівників фірми з носіями такої інформації;
- вірогідну нетаємну інформацію, одержану через неформальні контакти працівників фірми з носіями такої інформації.

Оперативна реалізація заходів з розробки та охорони інформаційної складової економічної безпеки здійснюється послідовним виконанням певного комплексу робіт, а саме:

1. Збирання різних видів необхідної інформації, що здійснюється через офіційні контакти з різноманітними джерелами відкритої інформації, неофіційні контакти з носіями закритої інформації, а також за допомогою спеціальних технічних засобів.

2. Оброблення та систематизація одержаної інформації, що провадиться відповідною службою підприємства (організації) з метою упорядкування для наступного, більш глибокого, аналізу. Для цього

створюються класифікатори інформації та досьє, внутрішні бази даних і каталоги.

3. Аналіз одержаної інформації, котрий включає всебічне оброблення одержаних даних з використанням різних технічних засобів і методів аналізу. У процесі здійснення аналітичних робіт виконуються прогнозні розрахунки за всіма аспектами інформаційної діяльності та можливими варіантами поведінки середовища бізнесу за допомогою різних методів моделювання.

4. Захист інформаційного середовища підприємства, що традиційно охоплює:

- заходи для захисту суб'єкта господарювання від промислового шпionaжу з боку конкурентів або інших юридичних і фізичних осіб;

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

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

5. Зовнішня інформаційна діяльність.

6. Екологічна складова — проблему охорони екологічної безпеки суспільства від суб'єктів господарювання, що здійснюють виробничо-комерційну діяльність, можна вирішити тільки через розробку і ретельне дотримання національних (міжнародних) норм мінімально допустимого вмісту шкідливих речовин, які потрапляють у навколишнє середовище, а також дотримання екологічних параметрів продукції, що виготовляється.

Алгоритм процесу охорони екологічної складової економічної безпеки полягає в проведенні таких послідовних дій:

- а) розрахунок карти ефективності здійснюваних заходів для охорони екологічної складової економічної безпеки на підставі звітних даних про фінансово-господарську діяльність підприємства;

- б) аналіз виконаних розрахунків і розробка рекомендацій для

підвищення ефективності здійснюваних заходів,

в) розробка альтернативних сценаріїв реалізації запланованих заходів;

г) вибір пріоритетного сценарію на засаді порівняння розрахунків ефективності запланованих заходів;

г) передача вибраного планового сценарію в складі загального плану охорони економічної безпеки в підрозділи, які здійснюють функціональне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;

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

7. Силова складова. Принципову схему організації силових складових економічної безпеки з виокремлюванням послідовно виконуваних робіт.

Явища (дії), що негативно впливають на рівень силових складових економічної безпеки, зумовлюються кількома причинами. Основні з них:

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

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

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

Названі спонукальні мотиви можуть зумовити спроби негативного впливу (фізичного та морального характеру) на працівників фірми. Спроби фізичного усунення керівників, вищих менеджерів і головних спеціалістів спричиняються переважно зіткненням комерційних інтересів підприємств (організацій) конкурентів конфліктами керівництва підприємства (організації) з кримінальними організаціями (особами), а також політичними мотивами. Спроби морального тиску на працівників тієї чи тієї фірми, як правило, робляться з метою змусити їх учинити дії, що завдаватимуть шкоди економічній безпеці та ефективному функціонуванню фірми. Виконавцями

таких дій можуть бути представники криміналісту, корумповані чиновники служб безпеки та податкових служб або спеціально найняті для цього люди та організації.

У кінцевому підсумку сукупність негативних дій щодо силової складової економічної безпеки можна стисло сформулювати так:

а) фізичні та моральні впливи особистого спрямування (спрямовані проти конкретної особистості);

б) негативні дії, спрямовані на завдання шкоди майну, включаючи загрози зменшення активів підприємства (організації) і втрати ним (нею) фінансової незалежності;

в) негативний вплив на інформаційне середовище суб'єкта господарювання (промислове шпигунство).

2. Фактори впливу і взаємозв'язки у формуванні економічної безпеки підприємства

Механізм створення економічної безпеки має базуватися на внутрішньосистемних характеристиках підприємства, тобто сама соціально-економічна система має включати "вбудовані" механізми запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам.

За джерелом походження загрози безпеці підприємства можна розподілити на внутрішні та зовнішні.

До зовнішніх загроз у сфері підприємницької діяльності належать:

— робота спеціальних служб іноземних держав щодо здобуття інформації про економічні процеси у сфері підприємництва з метою здійснення антиконкурентних заходів;

— робота служб безпеки суб'єктів підприємницької діяльності як вітчизняних так і зарубіжних, з метою подавлення конкурентів, заволодіння ринками збуту чи майном конкурентів;

— протиправна діяльність організованих злочинних формувань та

окремих осіб з метою заволодіння майном суб'єктів підприємницької діяльності.

До внутрішніх загроз безпеці підприємництва слід віднести:

— протиправні чи інші негативні дії персоналу суб'єкта підприємницької діяльності, що загрожують функціонуванню та розвитку підприємництва;

— порушення встановленого режиму захисту інформації з обмеженим доступом для сторонніх осіб;

— порушення порядку використання технічних засобів;

— інші порушення правил режиму безпеки, діловодства тощо, які створюють передумови для реалізації протиправних цілей злочинних елементів чи інших зацікавлених фігурантів;

— низький рівень кадрового, організаційно-правового, інформаційно-аналітичного забезпечення управління потенційними ризиками як у контексті внутрішніх, так і зовнішніх загроз.

Беручи загалом, усі ризики підприємницької діяльності можна класифікувати так:

1. За сферами виявлення:

1.1. Економічний — ризик, пов'язаний зі змінами економічних факторів у ході реалізації інвестиційного проекту.

1.2. Політичний — ризик виникнення різноманітних адміністративно-законодавчих обмежень інвестиційної діяльності, які пов'язані зі зміною інвестиційної політики держави.

1.3. Соціальний — ризик страйків, здійснення під тиском робітників незапланованих соціальних програм та інші аналогічні види ризиків.

1.4. Екологічний — ризик виникнення екологічних катастроф і різних стихійних лих (землетруси, лісові пожежі, повені і под.), котрі негативно впливають на інвестиційний проект,

1.5. Інші - ризик рекету, крадіжок майна, нечесності партнерів тощо.

2. За формами інвестування:

2.1. Ризики реального інвестування — ризики, пов'язані з помилковим вибором місцезнаходження об'єкта будівництва, порушення графіків поставок необхідних матеріалів, комплектувальних деталей за проектами, суттєвим зростанням цін на інвестиційні товари, неправильним підбором підрядчиків та з іншими факторами, що знижують ефективність інвестиційного проекту.

2.2. Ризики фінансового інвестування — цю групу ризиків пов'язано з непередбаченим вибором фінансових інструментів для інвестування, фінансовими труднощами чи банкрутством окремих емітентів, непередбаченими змінами умов інвестування і т. п. Ризики інвестицій у фінансові інструменти ікають таку структуру:

- а) ризики втраченого зиску;
- б) ризики зниження доходності, а саме:
 - відсоткові ризики;
 - кредитні ризики;
 - біржові ризики;
 - селективні ризики;
 - ризики втрати ліквідності;
 - ризик банкрутства.

3. За джерелами:

3.1. Системний ризик — на цей вид ризику наражаються всі учасники інвестиційної діяльності і форм інвестування. Він значною мірою визначається зміною стадій економічного розвитку країни чи кон'юнктурних циклів розвитку інвестиційного ринку та іншими аналогічними факторами, на які інвестор не може вплинути, добираючи об'єкти інвестування.

3.2. Несистемний ризик — цей вид ризику притаманний конкретному об'єкту інвестування чи діяльності конкретного інвестора. Він може бути пов'язаний з некваліфікованим менеджментом проекту, посиленням конкуренції на певному сегменті інвестиційного ринку, нераціональною

структурою інвестиційних ресурсів та іншими аналогічними факторами, негативним наслідком, яких значною мірою можна запобігти за допомогою ефективного управління інвестиційним процесом.

МОДУЛЬ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

- 1. Організація системи економічної безпеки підприємства**
- 2. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства**
- 3. Стратегічне та інноваційне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства**

1. Організація системи економічної безпеки підприємства.

Лише комплексний та системний підходи до організації економічної безпеки на підприємстві забезпечать найбільш повною мірою його надійний захист.

Система економічної безпеки підприємства – це структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та на формування унікальних здатностей протистояти їм в майбутньому.

До основних завдань системи економічної безпеки підприємства включаються:

- збір вихідної інформації щодо можливості виникнення загроз;
- оцінка та аналіз основних ризиків підприємства;
- прогнозування стану захищеності підприємства при уникненні ризиків або при відшкодуванні їх наслідків;
- дослідження інтерфейсної складової економічної безпеки підприємства

(обґрунтування безпечності вибору партнерів, клієнтів та співробітників);

- недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності й окремих осіб із протиправними намірами;

- протидія проникненню до віртуальної бази даних підприємства в злочинних цілях;

- забезпечення захисту конфіденційної інформації та комерційної таємниці;

- забезпечення схоронності матеріальних цінностей підприємства;

- багатоетапний захист банківських рахунків підприємства;

- захист законних прав і інтересів підприємства і його співробітників;

- своєчасне виявлення потенційних злочинних намірів щодо підприємства і його співробітників з боку джерел зовнішніх погроз безпеки;

- виявлення, попередження й припинення можливої протиправної й іншої негативної діяльності співробітників підприємства, направлених на зниження рівня його економічної безпеки;

- захист співробітників підприємства від насильницьких зазіхань;

- формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;

- формування та інтенсивне використання інноваційного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;

- вироблення та прийняття найбільш оптимальних управлінських рішень щодо стратегії й тактики забезпечення економічної безпеки підприємства;

- фізична й технічна охорона будинків, споруд, території й транспортних засобів;

- відшкодування матеріального й морального збитку, завданого в результаті неправомірних дій підприємства та окремих співробітників;

- здійснення постійного контролю за ефективністю функціонування системи економічної безпеки, удосконалення її елементів.

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, а також від знань і практичного досвіду начальника системи економічної безпеки, що безпосередньо займається побудовою й підтримкою самої системи. Лише незначна частка підприємств виділяє такий підрозділ як система економічної безпеки, частіше за все цими питаннями займаються менеджери, аналітики, охорона підприємства. На вітчизняних підприємствах більшого розвитку отримала силова безпека, але автори наголошують на тому, що силова безпека підприємства є лише окремою складовою його економічної безпеки. Недорозвиненість організації системи економічної безпеки на підприємствах викликана, в першу чергу, недостатністю фінансових ресурсів для її забезпечення та недалекоглядністю менеджерів. При відсутності такої системи та служби економічної безпеки на підприємства є ризик їх рейдерських захоплень або поглинання.

Побудова системи економічної безпеки підприємства повинна здійснюватися на основі дотримання таких принципів: законності; прав і свобод громадян; централізованого управління; компетентності; конфіденційності; розумної достатності, відповідності зовнішнім і внутрішнім погрозам безпеки; комплексного використання сил і коштів; самостійності й відповідальності за забезпечення безпеки; передової матеріально-технічної оснащеності; корпоративної етики; координації й взаємодії з органами влади й управління.

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-функціональний підхід при проведенні оцінки та аналізу її рівня.

Особливістю й, одночасно, складністю при побудові системи економічної безпеки є той факт, що її дієвість практично повністю залежить від людського чинника. Навіть при наявності на підприємстві професійно підготовленого начальника служби економічної безпеки, сучасних технічних засобів, менеджмент підприємства не отримає бажаних результатів доти, поки у колективі кожний співробітник не усвідомить важливість і необхідність впроваджуваних заходів економічної безпеки. Схематично систему економічної безпеки підприємства подано на рис. 1.



Рисунок 1 – Система економічної безпеки підприємства

Якщо підприємство виділяє ресурси лише на обслуговування свого функціонування, то виходом системи звичайно буде функціонування, але при кращій комбінації ресурсів, при кращому менеджменті та сприятливих зовнішніх умовах виходом може бути й ефективне функціонування.

Для того, щоб підприємство почало подальший розвиток необхідно крім коштів на функціонування виділити кошти на поточне забезпечення його економічної безпеки. Як тільки починаються процеси розвитку, небезпека постійно наростає у зв'язку зі стрімкішим рухом та розхитуванням системи. Підприємство розвивається, у результаті чого отримує більший прибуток, але необхідно й більш значні кошти на розширене відтворення та забезпечення належного рівня економічної безпеки. Такі обставини обумовлені ще й тим, що в процесі свого розвитку підприємство займе ринкову нішу, або її частину підприємств-конкурентів, що уже є значною небезпекою.

Якщо ж підприємство здатне крім коштів на функціонування та забезпечення поточного рівня економічної безпеки виділити кошти ще й на потенційне забезпечення економічної безпеки, то це вважається найвищим рівнем забезпеченості економічної безпеки та дозволить йому не лише безпечно розвиватись, а й формувати здатності забезпечення його економічної безпеки в майбутньому.

Для всіх цих рівнів забезпечення економічної безпеки кожне підприємство здійснює структурування та комбінування елементів системи економічної безпеки індивідуально. При чому не на всіх підприємствах є всі виділені елементи системи економічної безпеки.

Перманентна інтенсифікація факторів, що загрожують економічній безпеці підприємства й обумовлюють його депресивний розвиток, порушує питання про створення системи моніторингу економічної безпеки підприємства з метою завчасного попередження небезпеки, що загрожує, і вживання необхідних заходів захисту й протидії.

Основні етапи постійного моніторингу рівня економічної безпеки підприємства повинні бути такими:

- діагностика допустимих меж відхилень у процесах функціонування та розвитку підприємства;
- виявлення деструктивних тенденцій і процесів, які призводять до зниження рівня економічної безпеки підприємства;
- визначення причин, джерел, характеру, інтенсивності впливу загрозливих факторів на процеси функціонування та розвитку підприємства;
- прогнозування наслідків дії загрозливих факторів як на процеси функціонування, так і на процеси розвитку підприємства;
- системно-аналітичне вивчення сформованої ситуації й тенденцій її розвитку.

Моніторинг економічної безпеки підприємства повинен бути результатом взаємодії всіх зацікавлених служб підприємства. При здійсненні моніторингу повинен діяти принцип безперервності спостереження за станом об'єкта моніторингу з урахуванням фактичного стану й тенденцій розвитку його потенціалу, а також загального розвитку економіки, політичної обстановки й дії інших загальносистемних факторів.

Для постійного проведення моніторингу економічної безпеки підприємства необхідне відповідне методичне, організаційне, інформаційне та технічне забезпечення.

В умовах посттрансформаційних змін економіки підвищеної динамічності організаційні питання забезпечення та підтримання належного рівня економічної безпеки підприємства набувають особливого значення. На підприємствах може бути створено управління (департамент, служба, відділ) економічної безпеки, діяльністю якої управляє її керівник, який, в свою чергу, підпорядковується директору підприємства. Це особлива умова, щоб не було проміжних ланок управління та не порушувалась при передачі цими ланками конфіденційність інформації.

Головні функції, які виконує служба економічної безпеки підприємства:

- 1) охорона виробничо-господарської діяльності та захист відомостей, що

є комерційною таємницею підприємства;

2) організація роботи з правового та інженерно-технічного захисту комерційних таємниць підприємства;

3) запобігання необґрунтованому допуску й доступу до відомостей, які становлять комерційну таємницю;

4) організація спеціального діловодства, яке унеможливило одержання відомостей, віднесених до комерційної таємниці;

5) виявлення та локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації в процесі діяльності та екстремальних ситуацій;

6) створення і організація такого режиму безпеки всіх видів діяльності, які б виключали зустрічі, переговори й наради в рамках ділового співробітництва підприємств з іншими партнерами;

7) забезпечення охорони приміщень, устаткування, офісів, продукції та технічних засобів, необхідних для виробничої або іншої діяльності;

8) організація особистої безпеки керівництва та провідних менеджерів і спеціалістів підприємства;

9) оцінювання маркетингових ситуацій та неправомірних дій конкурентів і зловмисників.

Перелік конкретних завдань і функцій визначається залежно від виду об'єкта, його структури, специфіки його діяльності і може мати й інші функції та завдання. Для кожного об'єкта охорони вони визначаються окремо.

Іншим сценарієм організації роботи щодо забезпечення економічної безпеки на підприємстві буде створення робочої групи спеціалістів, які крім своїх основних функцій займаються забезпеченням економічної безпеки підприємства. Такий організаційний сценарій може бути регламентований внутрішніми документами.

Частіше за все підприємства роблять акцент лише на силовій складовій економічної безпеки, що значно обмежує підприємство в забезпеченні зниження небезпек.

У нормативних документах, які визначають організацію діяльності

служби безпеки підприємств, виокремлюються конкретні об'єкти, що підлягають захисту від потенційних загроз і протиправних посягань.

Основні об'єкти безпеки:

- персонал – керівні працівники, персонал, який володіє інформацією, яка є комерційною таємницею;
- матеріальні цінності та фінансові кошти (будівлі, споруди, устаткування, транспорт, валюта, коштовні речі, фінансові документи);
- інформаційні ресурси з обмеженим доступом;
- засоби та системи комп'ютеризації діяльності підприємства (організації);
- технічні засоби та системи охорони й захисту матеріальних та інформаційних ресурсів.

Питання економічної безпеки входять в обов'язок не тільки працівників економічних служб, а й технічних відділів (головного механіка, енергетика, технолога та ін.). Економічні служби підприємства планують господарську діяльність, здійснюють постачання і реалізацію продукції, організовують працю, фінансову роботу, облік і контроль господарської діяльності.

Найбільш комплексно досліджувати поставлену проблему і знайти найбільш оптимальний варіант її рішення можливо тільки при загальних зусиллях спільної роботи економістів, техніків, технологів, керівників різних виробничих служб, що володіють різноманітними знаннями стосовно досліджуваного питання.

Внутрішній аналіз економічної безпеки підприємств здійснюється працівниками підприємств, а зовнішній – маркетинговими службами та службами економічної розвідки підприємства. Аналітичні відділи підприємства повинні здійснювати як зовнішній, так і внутрішній аналіз його економічної безпеки в комплексі.

У цей час значна увага приділяється такому напрямку в сфері забезпечення економічної безпеки, як економічна розвідка (або конкурентна розвідка, ділова розвідка, бізнес-розвідка), що займається збором і обробкою інформації з

відкритих джерел, причому з абсолютно легальних позицій.

Один з фахівців у цій області, Баяндін Н. І. визначає конкурентну розвідку таким чином: «Конкурентною розвідкою називається діяльність недержавної організації по добуванню відомостей про наявні й потенційні погрози її існуванню й інтересам за умови дотримання існуючих правових норм».

До основних завдань конкурентної розвідки, яка здійснюється в інтересах забезпечення економічної безпеки підприємства, можна віднести: оцінку потенційних клієнтів і партнерів; пошук ринкових ніш; вивчення конкурентів; підбір кадрів; систематизація інформаційних ресурсів, що є в наявності і пошук нових.

Діями фінансових, банківських, статистичних і міністерських органів, клієнтів, бізнес-партнерів, конкурентів надається об'єктивна оцінка правильності обраної стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. Якщо зовнішні структури виявляють ініціативу співпрацювати з підприємством, це означає, що воно забезпечує достатній рівень економічної безпеки (рис. 2).

Планово-економічний відділ (відділ економічного аналізу, аналітичний відділ) здійснює складання плану аналітичної роботи щодо економічної безпеки і контроль за його виконанням, методичне забезпечення внутрішнього та зовнішнього аналізу економічної безпеки, займається організацією й узагальненням результатів комплексного аналізу безпеки підприємства і його підрозділів, проводить дослідження можливостей потенційного забезпечення економічної безпеки в майбутньому, розробляє заходи щодо ефективної витрати ресурсів на поточне та потенційне забезпечення економічної безпеки.

Виробничий відділ аналізує випуск продукції основними цехами в натуральному вираженні, виконання плану випуску продукції за обсягом та асортиментом, ритмічність виробництва, підвищення якості продукції, упровадження нової техніки і технологій, комплексної механізації й автоматизації виробництва, роботу устаткування, витрати матеріальних

ресурсів, тривалість технологічного циклу, комплексність випуску продукції, розробляє заходи щодо скорочення трудомісткості виготовлення продукції, вирішує питання технічної й організаційної підготовки виробництва тощо.

У розрізі економічної безпеки підприємства виробничий відділ повинен інтегрувати аналіз виробництва та маркетинговий аналіз, щоб дослідити доцільність випуску продукції в намічених розмірах та не допустити затоварювання готовою продукцією.

Технічні відділи головного механіка й енергетика аналізують безпечність стану експлуатації машин і устаткування, виконання планів-графіків ремонту і модернізації устаткування, якість і собівартість ремонтів, повноту використання устаткування і виробничих потужностей, раціональність споживання енергоресурсів. Підвищення рівня економічної безпеки підприємства такі відділи можуть забезпечити при наданні конкретних рекомендацій щодо впровадження енергозберігаючих технологій та нових більш ощадних технологічних процесів.

Відділ технічного контролю аналізує екологічну, токсичну або продовольчу безпечність сировини і готової продукції, брак і пов'язані з ним утрати, рекламации покупців. Відділ забезпечить підвищення рівня економічної безпеки підприємства у випадку розробки комплексу заходів щодо зменшення браку, підвищення якості продукції, дотримання технологічної дисципліни.

Відділ постачання контролює своєчасність і якість матеріально-технічного забезпечення виробництва, виконання плану постачань за обсягом, номенклатурою, термінами, якістю, станом і збереженістю складських запасів, дотримання норм відпустки матеріалів, транспортно-заготівельні витрати, фактичну вартість матеріальних ресурсів, що здобуваються. Такий контроль є непрямым контролем надійності контрагентів, тобто інтерфейсної складової економічної безпеки підприємства.

Відділ збуту аналізує виконання договірних зобов'язань і планів постачань продукції споживачам за обсягом, якістю, термінами, номенклатурою, аналізує виконання плану реалізації продукції і витрат на неї.

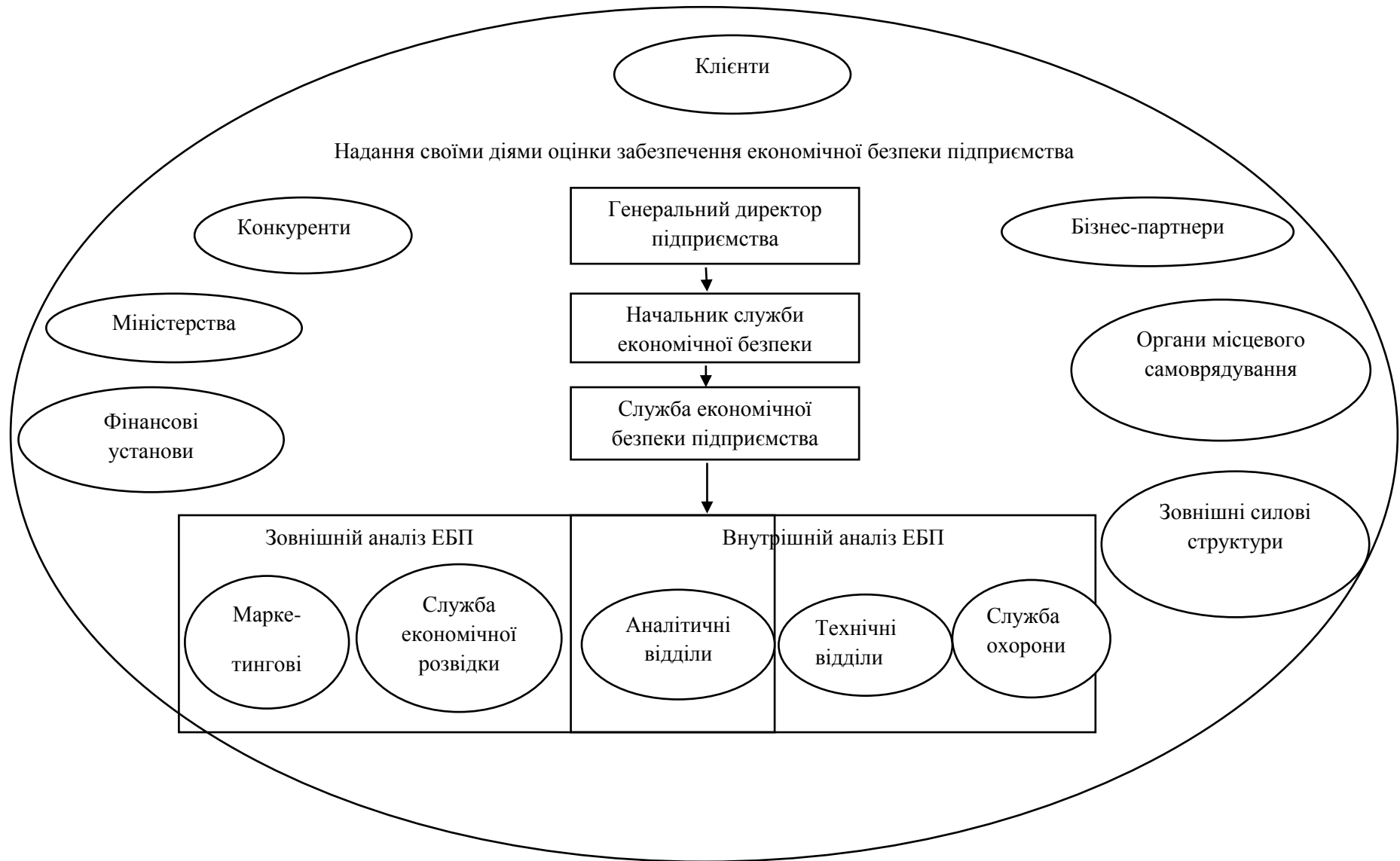


Рисунок 2 – Організаційна структура щодо забезпечення економічної безпеки підприємства

А також контролює дотримання норм складських запасів і збереженість готової продукції, вивчає ринок збуту і раціональність господарських зв'язків. При цьому економічна безпека підприємства прямо пропорційно залежить від своєчасності розрахунків за відвантажену продукцію. Несвоєчасність розрахунків призводить до підвищення ризиків утрати частини реальної вартості продукції через інтенсифікацію інфляційних процесів.

Відділ праці і заробітної плати аналізує рівень організації праці, чисельність персоналу за всіма категоріями і професіями підприємства і його структурних підрозділів, рівень використання робочого часу, витрати фонду заробітної плати, аналізує ефективність форм і систем оплати і стимулювання праці, рівень продуктивності праці. Від рівня матеріального та морального стимулювання працівників залежить рівень економічної безпеки підприємства. При зниженні такого рівня працівник може продати конфіденційну інформацію конкурентам, розкрити комерційну таємницю, працівник не зацікавлений в підвищенні обсягів реалізації продукції.

Бухгалтерія та фінансовий відділ аналізує виконання кошторисів загальновиробничих, адміністративних витрат та витрат на збут, кошторису витрат на виробництво, собівартість реалізованої продукції, виконання плану прибутку і його використання, проводить аналіз бухгалтерського балансу, фінансового стану, витрати оборотних коштів і спеціальних фондів, контролює фінансовий стан і платоспроможність підприємства. Зовнішні контрагенти оцінюють рівень економічної безпеки підприємства, в першу чергу, своїми діями. Основною передумовою надання такої непрямой оцінки є фінансова звітність підприємства, яку розробляє бухгалтерія. Важливість роботи цього відділу важко переоцінити, зважаючи на те, що від нього залежить імідж, репутація підприємства, високий рівень яких можна досягнути лише при забезпеченні належного рівня економічної безпеки підприємства.

Загроза зниження рівня економічної безпеки підприємства, викликана зовнішнім активним втручанням в його роботу, проявляється у такому:

- конкуренти можуть захопити частку ринку, яка належить підприємству з

причин модернізації продукції, зниження ціни, упровадження енергоощадних технологій, зниження транспортних витрат конкурентами;

- клієнти можуть відмовитись розрахуватись за відвантажену продукцію з причин відсутності коштів, браку продукції;

- фінансові установи можуть відмовитись надавати кредити підприємству з причин зниження рівня його фінансової репутації, розголошення працівниками підприємства конфіденційної інформації;

- міністерства можуть не надати фінансової допомоги підприємству або не надати державне замовлення на продукцію підприємства;

- бізнес-партнери можуть розкрити фінансову таємницю підприємства конкурентам, несвоєчасно здійснити поставки своєї продукції, здійснити підробку важливих документів, займатись шантажем, здійснити рейдерське захоплення підприємства у випадку відчуття ними зниження рівня економічної безпеки підприємства;

- органи місцевого самоврядування можуть прийняти рішення щодо закриття підприємства з причин не виплати місцевих податків, архітектурної невідповідності місцезнаходження та загального вигляду будівлі підприємства, порушення екологічної обстановки в регіоні;

- зовнішні силові структури можуть здійснити силовий напад на підприємство або на окремих його працівників.

Комплексність забезпечення економічної безпеки підприємства та постійне зростання її рівня, недопущення неправомірного втручання зовнішніх структур у роботу підприємства можливі лише за умови спільної інтегрованої, злагодженої, оперативної роботи всіх підрозділів підприємства.

2. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства

Від якості інформаційно-аналітичного забезпечення може залежить якість управління економічною безпекою підприємства. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства повинне включати такі підсистеми: інформації, систем показників, індикаторів та методів оцінки та аналізу економічної безпеки підприємства.

Найбільш значуща властивість інформації - це здатність викликати зміни. Неодмінною умовою виживання в умовах ринку й збереження конкурентоспроможності є адаптація до мінливих потреб ринку та забезпечення економічної безпеки підприємства. Практично цінність інформації прямо пропорційна тій ролі, яку вона відіграє в прийнятті управлінських рішень. Цінність інформації визначається тим, як суб'єкт зможе розпоряджатися нею. Інформація, покликана забезпечити прийняття рішень, вносить істотний вклад у прийняття управлінського рішення. Вона стає фактором виробництва й подібно праці, матеріалам і капіталу дозволяє створювати додану вартість, тому інформація є критерієм забезпечення економічної безпеки підприємства.

Основними властивостями інформації є: повнота, вірогідність, цінність, актуальність і ясність.

Аналітичну обробку інформації дуже важливо здійснювати на основі системного підходу, що дозволяє розкрити комплексність об'єкта, багатогранність зв'язків і звести їх у єдину цілісну систему. При системному підході визначаються основні цілі системи, досягненню яких повинні сприяти вихідні дані й одержана результативна інформація. За цілями конструюється система. Під системою в цьому випадку розуміється набір елементів і інформаційні зв'язки, що виникають між ними і які забезпечують оптимальне безпечне управління економікою підприємств.

Система аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень відрізняється складністю. Причому спостерігається тенденція ускладнення взаємозв'язків в інформаційному потоці. Одночасно відбувається систематичне зростання обсягів інформації, її надмірності при інформаційній недостатності для прийняття оптимальних управлінських рішень. Інформація щодо забезпечення економічної безпеки підприємства досить неоднорідна. Усе це ускладнює її використання в управлінні економічною безпекою.

На більшості підприємств інформація, яка використовується менеджерами для забезпечення економічної безпеки, забезпечують внутрішні джерела. Створюється спеціалізована аналітична група, або служба економічної безпеки підприємства, до складу функціональних обов'язків якої повністю або частково включається інформаційне забезпечення.

Створення раціонального потоку інформації про економічну безпеку підприємства повинне опиратися на такі принципи:

- уніфікованості, що припускає те, їда аналітики повинні прагнути до того, щоб проектні рішення, які ними пропонуються, підходили до якомога ширшого кола завдань, які вирішуються;

- системності, що припускає встановлення порядку функціонування всієї системи аналітичної інформації в цілому і її динамічних тенденцій;

- принцип вирішення нових завдань, що дозволяє виявляти й вирішувати нові завдання, які ставляться перед підприємством у зв'язку з ускладненням зовнішнього середовища;

- принцип першого керівника, заснований на безпосередньому керівництві аналітичною роботою на підприємстві першим керівником у зв'язку з тим припущенням, що він буде постійно націлювати аналітичний відділ на рішення нових більш складних завдань і намагатися вивести підприємство на лідируючі положення в конкурентному середовищі;

- принцип розвитку - розроблений комплекс вирішення аналітичних завдань повинен створюватися з урахуванням можливості поповнення й

постійної актуалізації без порушення його функціонування;

- принцип сумісності - при створенні системи повинні бути реалізовані інформаційні інтерфейси, завдяки яким вона може взаємодіяти з іншими системами відповідно до встановлених правил;

- принцип стандартизації, що припускає те, що при створенні аналітичних комплексів повинні бути раціонально застосовані типові уніфіковані й стандартизовані елементи, проектні рішення, пакети прикладних програм, зокрема такі, які дозволяють займатися побудовою економіко-математичних моделей;

- принцип ефективності полягає у досягненні раціонального співвідношення між витратами й цільовими ефектами, включаючи кінцеві результати автоматизації;

- принцип єдиної інформації припускає те, що вихідна інформація один раз вводилась в систему й могла бути використана багаторазово.

До збору, накопичення й систематизації інформації пред'являються певні вткни: інформація повинна бути повною й своєчасною, достовірною, корисною й зручною для сприйняття й подальшого використання. Необхідність збору, накопичення й зберігання економічної інформації диктується багатьма обставинами. До них належать: багаторазовість і тривалість її застосування, розрив у часі між збором і використанням інформації при

проведенні аналізу й управлінні економічною безпекою на підприємстві.

Хаотичність потоків інформації, недосконалість їх каналів, методів і техніки збору, зберігання й обробки приводять до істотного запізнювання інформації й до втрати її якості та виникнення загроз для підприємства. Основа сучасного одержання інформації - це інтеграція її збору й обробки. Результати проведення аналітичних досліджень прямо залежать від якості інформації, яка використовується, тому перед їх проведенням слід ретельно перевірити вхідну інформацію.

Систематизацію й підготовку джерел інформації для аналізу можна розділити на два етапи: перевірка їх змісту; обробка й вивчення матеріалів.

Процес підготовки матеріалу до аналізу економічної безпеки підприємства включає також приведення показників у порівнянний вид і спрощення цифрового матеріалу. Однорідність і порівнянність даних - обов'язкова умова одержання правильних результатів при проведенні економічного аналізу. Найпоширенішими прийманнями приведення показників у порівнянний вид є:

- нейтралізація ціннісного фактора шляхом відображення різних видів об'ємних показників у єдиних цінах;
- нейтралізація кількісного фактора при аналізі ефективності використання якого-небудь виду ресурсу за допомогою розрахунку ряду умовних показників, де незмінним залишається об'ємний показник і послідовно змінюється величина ресурсу, що витрачається;
- нейтралізація впливу на рівень кількісних і якісних показників методик їх розрахунку. Сукупність однорідних планових, звітних і облікових показників повинна мати єдину методику визначення;
- вирахування середніх величин при вивченні ряду однорідних показників;
- заміна абсолютних величин відносними, коли це найбільш доцільно, для більшої наочності, доступності й сприйнятливості.

У процесі аналізу виявляються переваги й недоліки інформації, повнота її використання для аналізу й управління економічною безпекою.

Інформацію про економічну безпеку підприємства **використовують як внутрішні**, так і зовнішні користувачі.

До якості економічної інформації пред'являються певні вимоги, насамперед, вимога про те, щоб вона задовольняла користувачів інформації, інакше кажучи, була корисною.

Звичайне забезпечення управлінського персоналу відповідною інформацією залежить від розподілу функцій між виконавцями. Із цією метою для кожного керуючого розробляються посадові інструкції, у яких перелічуються функції, які він виконує. На підставі посадових інструкцій

визначається той обсяг інформації, який необхідний для забезпечення економічної безпеки підприємства.

Економічні показники для проведення оцінки і аналізу економічної безпеки підприємства повинні бути представлені у вигляді системи.

Система показників - це їх упорядкована сукупність, у якій кожний показник дає кількісну або якісну характеристику певної сторони господарської діяльності, має властивості зведення й подільності, пов'язаний з іншими показниками, але не дублює їх.

Інформаційна база економічної безпеки, яка існує на підприємстві становить систему показників вірогідність, періодичність поновлення, повнота й автоматизація якої забезпечує якість прийнятих управлінських рішень. Система показників для проведення фундаментальних аналітичних досліджень економічної безпеки повинна враховувати такі вимоги до їх формування:

- у систему повинні входити декілька окремих (частинних) показників і один узагальнюючий, залежний від частинних;
- загальнотеоретична інтерпретація, взаємозв'язок і цілеспрямованість як окремих показників, їх груп, так і всієї системи в цілому;
- для системи повинна бути характерною інтегрованість, що дозволяє застосовувати її при програмно цільовому управлінні економічною безпекою й будувати «дерево» цілей економічного й соціального розвитку підприємства;
- можливість регуляції значень величини показників залежить від досягнутого рівня економічної безпеки та наявності потенціалу її досягнення в майбутньому;
- наявність достатньої кількості показників для оцінки окремих функціональних складових економічної безпеки підприємства;
- усі показники в системі повинні бути реальними й динамічними; можливість одержання прогнозу про спрямованість динаміки показників; показники повинні бути значимими (найбільш важливими для дослідження економічної безпеки);

– у системі показників, які використовуються при проведенні оцінки та аналізу економічної безпеки підприємства, необхідно враховувати галузеві особливості підприємства, його конкурентну стратегію та стадію життєвого циклу, на якому воно знаходиться.

3. Стратегічне та інноваційне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства

Управління забезпеченням економічної безпеки промислового підприємства - це безперервний процес забезпечення на промисловому підприємстві, що знаходиться в певному зовнішньому середовищі, стабільності його функціонування, фінансової рівноваги і регулярного отримання прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей і завдань, здатності його до подальшого розвитку і вдосконалення на різних стадіях життєвого циклу підприємства і в процесі зміни конкурентних ринкових стратегій.

Управління забезпеченням економічної безпеки підприємства це безперервний процес, що враховує зміну стану підприємства і вплив на нього зовнішнього оточення. Нерозривно пов'язаною з вирішенням проблеми управління забезпеченням економічної безпеки підприємств є оцінка їх рівня.

Зазначена оцінка повинна бути відправною точкою в розробці та коригуванні заходів щодо підвищення рівня забезпечення економічної безпеки на промисловому підприємстві і в той же час показником результативності цих заходів. Вона проводиться шляхом вибору і аналізу відносних значень різних показників забезпечення економічної безпеки за певними її складовими, що відображає стан економічної безпеки підприємства з урахуванням змін стадій життєвого циклу підприємства і зміни його конкурентних ринкових стратегій.

Динамічні зміни економічної безпеки підприємства багато в чому залежать від стадії життєвого циклу, на якому воно знаходиться. На стадії створення підприємства основними загрози щодо забезпечення економічної

безпеки виступають загрози від неправильного позиціонування підприємства на ринку і від помилок при створенні продукту. Вони можуть виявитися катастрофічними для підприємства, яке створюється. На цій стадії життєвого циклу підприємства виникає гостра необхідність у дотриманні комерційної таємниці.

Стадія зростання підприємства - найбільш небезпечна стадія з точки зору забезпечення економічної безпеки підприємства, тому що позиція підприємства ще не стабільна і піддається впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Тому з точки зору забезпечення економічної безпеки підприємства на цій стадії рекомендується найбільшу увагу приділяти питанням розширення виробництва та вдосконалення менеджменту.

На стадії зрілості підприємство вже захопило необхідну частку ринку і основна його мета - утримання завойованих позицій. Основними інструментами забезпечення високого рівня економічної безпеки є маркетинг, розробка нових продуктів, застосування нових технологій, а також удосконалення існуючих способів виробництва.

Стадія спаду підприємства характеризується низьким рівнем забезпечення економічної безпеки. Найбільша увага тут повинна приділятися фінансовим питанням і збереженню ефективних напрямів діяльності, які повинні служити основою для виходу підприємства з кризи або створення нових виробництв.

Крім урахування життєвої стадії підприємства надзвичайно важливо розробити стратегічне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства рис. 3, яке б інтегрувало в собі досягнутий рівень економічної безпеки підприємства та його здатності до забезпечення економічної безпеки в майбутньому.

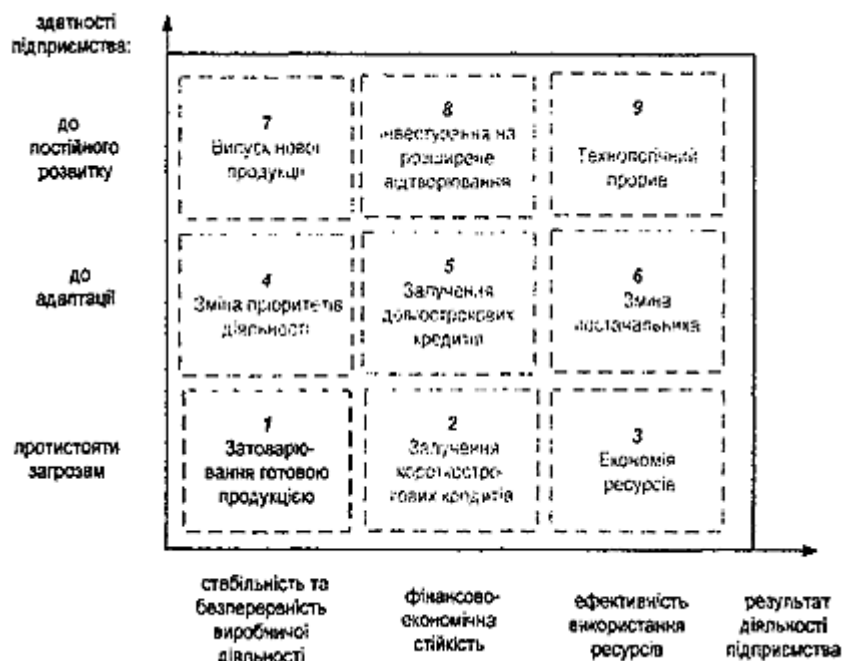


Рисунок 3 – Стратегічне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства

Квадранти 1, 2, 3 характеризуються стратегіями формування системи економічної безпеки підприємства, зважаючи на те, що при позиціонуванні підприємства в цих квадрантах воно може лише протистояти загрозам, які виникають. Поки що не розроблено стратегічних або тактичних заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства. Перший квадрант може характеризуватись стратегією формування системи економічної безпеки підприємства при затоварюванні готовою продукцією. Така ситуація пов'язана з тим, що підприємство стабільно та безперервно випускає продукцію без проведення маркетингових досліджень, отже, існує значна небезпека затоварювання готовою продукцією складів до моменту сформованості та дієвості системи його економічної безпеки.

На другому квадранті спостерігається стратегія формування системи економічної безпеки підприємств в умовах залучення короткострокових кредитів. Нестійкий фінансовий стан традиційно вважається тоді, коли підприємство може покрити свої запаси та витрати за допомогою власних та довгострокових і короткострокових позикових джерел. Короткострокові

кредити вважаються найбільш ризикованими джерелами покрити витрат підприємства, тому що термін виплати за ними є досить незначним.

Третій квадрант є індикатором стратегії формування системи економічної безпеки підприємства в умовах жорсткої економії ресурсів. Для того, щоб протистояти неочікуваним загрозам, без розробленої на той час системи економічної безпеки підприємства ефективність використання ресурсів може полягати лише в їх значній економії.

Основною відмінністю блоку квадрантів 4, 5, 6 є те, що в них удосконалюється уже сформована система економічної безпеки підприємства. На цих етапах можна стверджувати про ефективне тактичне управління економічною безпекою підприємства. Четвертий квадрант характеризується стратегією удосконалення системи економічної безпеки підприємства в умовах зміни пріоритетів діяльності підприємства. Така стратегія пояснюється тим, що підприємство вдало адаптується до змін зовнішнього середовища, але не за рахунок випуску основного виду продукції. Адаптація може здійснюватись за рахунок ефективної фінансової діяльності або модернізації продукції.

На п'ятому квадранті пропонується стратегія удосконалення системи економічної безпеки підприємства в умовах залучення довгострокових кредитів. Пріоритети цієї стратегії пояснюються тим, що нормальний тип фінансової стійкості підприємства характеризується покриттям його витрат власними засобами та довгостроковими джерелами. В цьому випадку підприємство може краще адаптуватись до змін зовнішнього середовища та протистояти загрозам при залученні позикових коштів на довший період, термін виплати яких настане протягом більш тривалого періоду.

Шостий квадрант передбачає стратегію удосконалення системи економічної безпеки підприємства при зміні головного постачальника. Зміна постачальника дозволить підприємству більш гнучко адаптуватись до змін зовнішнього середовища, тим самим удосконалити уже сформовану систему його економічної безпеки.

Стратегії в квадрантах з 7 по 9 характеризуються необхідністю Стратегія

постійного моніторингу роботи сформованої системи економічної безпеки підприємств, так як вони пов'язані, в першу чергу, зі стрімким його розвитком. При потраплянні підприємства до сьомого квадранта необхідно запроваджувати стратегію постійного моніторингу роботи сформованої системи економічної безпеки підприємства в умовах випуску нової продукції. У восьмому квадранті формується стратегія перманентного посиленого моніторингу роботи системи економічної безпеки підприємства в умовах інвестування на розширене відтворення. Ефективно використовувати ресурси при наявності здібностей до розвитку можливо при умові запровадження нової технології, що і характеризує дев'ятий квадрант.

Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємства пов'язане з інноваціями. Підприємство не може зберегти лідерства та свої конкурентні переваги без оновлення, так як воно є системою вищої структурної організації. Оновлення сьогодні рівнозначно стратегії. У сучасному розумінні, інновації - це основна умова оновлення підприємства.

Під корпоративною інноваційною системою (KIC) розуміється сукупність промислових і фінансових елементів (підсистем, інститутів), що входять до корпорації, видів діяльності, а також ієрархію і зв'язки між ними, які формують і реалізують інноваційні процеси.

Інноваційні зміни повинні проходити у всіх без винятку бізнес-процесах підприємства. Побудова KIC на підприємстві передбачається на основі аналізу існуючих бізнес-процесів і моделювання нових. Бізнес-процес створення інновацій - це процес перетворення наукового знання в інновацію, який можна представити як послідовний ланцюг подій, у ході яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту.

Найбільш значущим з практичної точки зору є виділення етапів побудови корпоративної інноваційної системи:

- 1) зміни на будь-якому підприємстві слід починати з детального поглибленого аналізу існуючого стану;
- 2) подання зібраної вихідної інформації з метою виявлення сильних і

слабких сторін діяльності підприємства, оцінки ефективності його функціонування, опису існуючих бізнес- процесів на підприємстві і виявлення інноваційного потенціалу підприємства, який характеризується, як сукупність різних ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності;

3) розробка функціональної моделі бізнес-процесів відповідно з ієрархією цілей і виявленим потенціалом інноваційного розвитку, розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління підприємством;

4) розробка плану реорганізації виробничої та організаційної структури підприємства і системи мотивації персоналу.

ТЕМА 1. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФАКТОРІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

- 1. Обґрунтування факторів впливу на формування економічну безпеку підприємства**
- 2. Особливості експертних оцінок**

1.Обґрунтування факторів впливу на формування економічну безпеку підприємства

Економічна безпека підприємства характеризується впливом на її стан зовнішнього і внутрішнього середовища.

Позитивні зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства можуть привести до збільшення прибутку підприємства, тоді як негативні зміни – загрози – приводять, відповідно до втрат прибутку і конкурентоспроможності підприємства.

Виділяють такі основні типи зовнішнього середовища:

1. Нестабільне середовище, характеризується швидкими змінами. Для нього характерні інновації у всіх сферах життя: економіці, політиці, науці.
2. Конкурентне середовище, характеризується твердою конкурентною боротьбою.

3. Середовище глобалізованого бізнесу, у ньому перебувають підприємства, діяльність яких пов'язана з роботою у багатьох країнах світу. На діяльність таких підприємств вплив насамперед смаки, культури, потреби споживачів, що говорять різними мовами, мають різні кліматичні, соціальні й економічні умови життя.

4. Інноваційне середовище, для якого характерні технічні і технологічні інновації, що вимагають складної інфляції та висококваліфіковані обслуговуючого персоналу. Продукція швидко застаріває, діяльність підприємства повинна бути спрямована на постійний розвиток свого товару.

Зовнішні загрози – така зміна навколишнього середовища, що може нанести підприємству збиток

Внутрішні загрози – процеси, які виникають у ході виробництва та реалізації продукції і можуть зробити вплив на результати бізнесу

За сферами виявлення зовнішні загрози поділяються на:

1. Політичні
2. Соціально-економічні
3. Екологічні
4. Науково-технічні
5. Юридичні
6. Криміналістичні та інші.

Найбільшою зовнішньою загрозою для лідерства є втрата частки ринку, тобто неможливість збуту свого товару з необхідною для нормальної роботи прибутку. Причинами цього можуть стати загрози зовнішнього характеру. Як найбільш вагомі можна назвати такі:

1. Загальний склад виробництва, викликаний економічною кризою у світі
2. Різні технічні, технологічні інновації, які повністю ліквідують
3. Тверда агресивна політика конкурентів
4. Зміна економіко-політичної ситуації у світі
5. Зміна внутрішньо економічної та політичної ситуації в країні

До внутрішніх загроз можна віднести такі:

1. Старіння й вибуття основних фондів, внаслідок цього втрата виробничого потенціалу
2. Відставання якості продукції від конкурентів
3. Відставання в інноваційному розвитку
4. Високі втрати виробництва
5. Завантаження виробничих потужностей менше 70% згідно зі статистичними даними промисловості не забезпечує рентабельного виробництва
6. Сума виплат за кредитами не повинна перевищувати 15% річного прибутку.



Рисунок 1 – Фактори впливу на формування економічної безпеки підприємств

Як свідчать дані рисунку 3.1, до зовнішніх (макроекономічних) чинників формування економічної безпеки підприємства нами віднесено дві складові: на рівні держави та на міжнародному рівні. Так, зміни на міжнародних валютних ринках, стан міжнародної економіки та розвиток міжнародних економічних відносин мають безпосередній вплив на розвиток кожної окремої держави, що в свою чергу, безпосередньо впливає на розвиток їх підприємницьких структур.

2. Особливості експертних оцінок

1. Експертне оцінювання - процедура отримання оцінки проблеми на основі думки фахівців (експертів) з метою подальшого прийняття рішення (вибору).

Експерти (від латинського "expertus" - досвідчений) - це особи, які володіють знаннями і здатні висловити аргументовану думку з досліджуваному явищу.

Методи експертних оцінок - це методи організації роботи з фахівцями-експертами і обробки думок експертів.

Сутність методів експертних оцінок полягає в тому, що в основу прогнозу закладається думка фахівця або колективу фахівців, засноване на професійному, науковому та практичному досвіді. Розрізняють індивідуальні та колективні експертні оцінки.

Експертні оцінки часто використовуються при виборі, наприклад:

одного варіанта технічного пристрою для запуску в серію з декількох зразків,

групи космонавтів з багатьох претендентів,

набору проектів науково-дослідних робіт для фінансування з маси заявок,

одержувачів екологічних кредитів з багатьох бажаючих,

при виборі інвестиційних проектів для реалізації серед представлених, і

т.д.

2. Етапи експертного оцінювання

1. Постановка мети дослідження.

Експертне оцінювання передбачає створення когось розуму, що володіє великими здібностями в порівнянні з можливостями окремої людини. Джерелом можливостей мультіразума є пошук слабких асоціацій і припущень, заснованих на досвіді окремого фахівця. Експертний підхід дозволяє вирішувати завдання, що не піддаються вирішенню звичайним аналітичним способом, в тому числі:

1. Вибір кращого варіанту рішення серед наявних.
2. Прогнозування розвитку процесу.
3. Пошуку можливого вирішення складних завдань.

Перед початком експертного дослідження необхідно чітко визначити його мету (проблему) і сформулювати відповідне питання для експертів. При цьому рекомендується дотримуватися наступних правил:

1. Чітке визначення умов, часу, зовнішніх і внутрішніх обмежень проблеми. Можливість відповіді на запитання з доступною людському досвіду точністю. Питання краще формулювати як якісне твердження, ніж як оцінку числа. Для чисельних оцінок не рекомендується задавати більше п'яти градацій. Експерти оцінюють можливі варіанти, і не слід очікувати від них побудови закінченого плану дій, розгорнутого опису можливих рішень.

2. Вибір форми дослідження, визначення бюджету проекту.

Існуючі види експертних оцінок можна класифікувати за ознаками: За формою участі експертів: очне, заочне. Очний метод дозволяє зосередити увагу експертів на розв'язуваній проблемі, що підвищує якість результату, однак заочний метод може бути дешевше. За кількістю ітерацій (повторів процедури для підвищення точності) - однокрокові та ітераційні. За важливістю справ: генеруючі рішення і оцінюють варіанти. За типом відповіді: ідейні, ранжируючі, що оцінюють об'єкт у відносній або абсолютній (чисельній) шкалою. За способом обробки думок експертів: безпосередні та аналітичні.

За кількістю залучених експертів: без обмеження, обмежені. Зазвичай використовується 5-12 чоловік експертів.

Найбільш відомі методи експертних оцінок: метод Дельфі, мозковий штурм і метод аналізу ієрархій. Кожному методу відповідають свої терміни проведення і потреба в експертах. Після вибору методу експертного оцінювання можна визначити витрати на процедуру, які включають оплату експертів, оренду приміщення, придбання канцтоварів, оплату фахівця з проведення та аналізу результатів експертизи.

3. Підготовка інформаційних матеріалів, бланків анкет, модератора процедури.

Експерти перед винесенням судження повинні різнобічно розглянути подану проблему. Для проведення цієї процедури необхідно підготувати інформаційні матеріали з описом проблеми, наявні статистичні дані, довідкові матеріали, бланки анкет, інвентар. Слід уникати наступних помилок: згадувати розробників матеріалів, виділяти той чи інший варіант рішення, висловлювати ставлення керівництва до очікуваних результатів. Дані повинні бути різнобічні і нейтральні. Заздалегідь необхідно розробити бланки анкет для експертів. Залежно від методу вони можуть бути з відкритими та закритими питаннями, відповідь може даватися у вигляді судження, парного порівняння, рангового ряду, в балах або у вигляді абсолютної оцінки.

Саму процедуру проводить незалежний модератор процедури, який контролює дотримання регламенту, роздає матеріали та анкети, але сам не висловлює свою думку.

4. Підбір експертів.

Проблема підбору експертів є однією з найбільш складних у теорії та практиці експертних досліджень. Очевидно, в якості експертів необхідно використовувати тих людей, чиї судження найбільш допоможуть прийняттю адекватного рішення. Але як виділити, знайти, підібрати таких людей? Треба прямо сказати, що немає методів підбору експертів, напевно забезпечують успіх експертизи.

У проблемі підбору експертів можна виділити дві складові - складання списку можливих експертів і вибір з них експертної комісії відповідно до компетентністю кандидатів.

Експерти повинні володіти досвідом в областях, відповідних важливості справ. При підборі експертів слід враховувати момент особистої зацікавленості, який може стати істотною перешкодою для отримання об'єктивного судження. З цією метою, наприклад, застосовують методи Шара, коли один експерт, найбільш шанований фахівець, рекомендує ряд інших і далі по ланцюжку, поки не буде підібраний необхідний колектив.

5. Проведення експертизи.

Проведення процедури відрізняється залежно від використовуваного методу. Загальні рекомендації:

Перешкоджати тиску авторитетів (експерт часто боїться суперечити думку більшості або найбільш шанованого фахівця).

В· Встановити і дотримуватися регламенту. Збільшення часу на прийняття рішення понад оптимального не підвищує точність відповіді.

6. Статистичний аналіз результатів . Після отримання відповідей експертів необхідно провести їх оцінку. Це дозволяє:

1) Оцінити узгодженість думок експертів. За відсутності значимої узгодженості експертів необхідно виявити причини неузгодженості (наявність груп) і визнати відсутність узгодженого думки (нікчемні результати).

Оцінити помилку дослідження.

2) Побудувати модель властивостей об'єкта на основі відповідей експертів (для аналітичної експертизи). Результати експертного оцінювання оформляються у вигляді звіту. У звіті вказується мета дослідження, склад експертів, отримана оцінка і статистичний аналіз результатів.

7. Підготовка звіту з результатами експертного оцінювання.

Види експертних оцінок

Методи експертних оцінок можна розділити на дві групи:

методи колективної роботи експертної групи

методи отримання індивідуальної думки членів експертної групи.

Методи колективної роботи експертної групи передбачають отримання загальної думки в ході спільного обговорення розв'язуваної проблеми. Іноді ці методи називають методами прямого отримання колективної думки. Основна перевага цих методів полягає в можливості різнобічного аналізу проблем. Недоліками методів є складність процедури отримання інформації, складність формування групової думки за індивідуальними судженням експертів, можливість тиску авторитетів у групі.

Методи колективної роботи включають методи "мозкової атаки", "сценаріїв", "ділових ігор", "нарад" і "суду".

Мозкова атака. Організовується він як збори експертів, на виступи яких накладено одне, але дуже суттєве обмеження - не можна критикувати пропозиції інших. Можна їх розвивати, можна висловлювати свої ідеї, але не можна критикувати! У ході засідання експерти, "заражаючи" один від одного, висловлюють все більш екстравагантні міркування. Години через дві записане на магнітофон або відеокамеру засідання закінчується, і починається другий етап мозкового штурму - аналіз висловлених ідей. Зазвичай з 100 ідей 30 заслуговують подальшого опрацювання, з 5-6 дають можливість сформулювати прикладні проекту, а 2-3 опиняються...у результаті приносять корисний ефект - прибуток, підвищення екологічної безпеки, оздоровлення навколишнього природного середовища і т.п. При цьому інтерпретація ідей - творчий процес. Наприклад, при обговоренні можливостей захисту кораблів від торпедної атаки була висловлена: "Вистроїти матросів вздовж борту та дути на торпеду, щоб змінити її курс". Після опрацювання ця ідея привела до створення спеціальних пристроїв, що створюють хвилі, що збиваються торпеду з курсу.

Метод В«635В» - один з різновидів мозкової атаки. Цифри 6, 3, 5 позначають шість учасників, кожен з яких повинен записати три ідеї протягом п'яти хвилин. Лист ходить по колу. Таким чином, за півгодини кожен запише в свій актив 18 ідей, а всі разом - 108. Структура ідей чітко визначена. Можливі модифікації методу. Цей метод широко використовується в зарубіжних країнах

(особливо в Японії) для відбору з безлічі ідей найбільш оригінальних і прогресивних за рішенням певних проблем.

Ділові ігри засновані на моделюванні функціонування соціальної системи управління при виконанні операцій, спрямованих на досягнення поставленої мети. На відміну від попередніх методів, де експертні оцінки формуються в ході колективного обговорення, ділові ігри припускають активну діяльність експертної групи, за кожним членом якої закріплена певна обов'язок відповідно до заздалегідь складеними правилами і програмою.

Основною перевагою ділових ігор є можливість вироблення рішення в динаміці з урахуванням всіх етапів досліджуваного процесу при взаємодії всіх елементів суспільної системи управління. Недолік полягає в складності організації ділової гри в умовах, наближених до реальної проблемної ситуації.

Метод нарад ("комісій", "круглого столу") - найпростіший і традиційний. Він передбачає проведення наради або дискусії з метою вироблення єдиного колективної думки з розв'язуваної проблеми. На відміну від методу "мозкової атаки" кожен експерт може не тільки висловлювати свою думку, а й критикувати пропозиції інших. У результаті такого ретельного обговорення зменшується можливість помилок при виробленні рішення.

Перевагою методу є простота його реалізації. Однак на нараді може бути прийнято помилкове думка одного з учасників в силу його авторитету, службового становища, наполегливості або ораторських здібностей.

Метод комісій - один з методів експертних оцінок, заснований на роботі спеціальних комісій. Групи експертів за "круглим столом" обговорюють ту чи іншу проблему з метою узгодження точок зору і вироблення єдиної думки. Недолік цього методу полягає в тому, що група експертів у своїх судженнях керується в основному логікою компромісу.

Метод написання сценарію заснований на визначенні логіки процесу чи явища в часі за різних умов. Він передбачає встановлення послідовності подій, що розвиваються при переході від існуючої ситуації до майбутнього стану об'єкта. Своєрідним сценарієм може бути опис послідовності та умов

міжнародної інтеграції господарства країн, що включає наступні питання: від яких найпростіших форм до більш складних повинен пройти цей процес; як він вплине на національне господарство і економічні зв'язки країн; які фінансові, організаційні, соціальні, юридичні проблеми, які можуть виникнути в ході інтернаціоналізації господарства.

Прогнозний сценарій визначає стратегію розвитку прогнозованого об'єкта. Він повинен відображати генеральну мету розвитку об'єкта, критерії оцінки верхніх рівнів дерева цілей, пріоритети проблем і ресурси для досягнення основних цілей. У сценарії відображаються послідовне вирішення завдання, можливі перешкоди. При цьому використовуються необхідні матеріали з розвитку об'єкта прогнозування.

Сценарій має бути написаний так, щоб після ознайомлення з ним стала ясна генеральна мета проведеної роботи в світлі соціально-економічних завдань на прогнозний період.

Він зазвичай носить багатоваріантний характер і висвітлює три лінії поведінки:

оптимістичну - розвиток системи в найбільш сприятливої ситуації;

песимістичну - розвиток системи в найменш сприятливою ситуації;

робочу - розвиток системи з урахуванням протидії негативним чинникам, поява яких найбільш ймовірно.

У рамках прогнозного сценарію доцільно опрацьовувати резервну стратегію на випадок непередбачених ситуацій.

Сценарій в готовому вигляді повинен бути підданий аналізу. На підставі аналізу інформації, визнаної придатною для майбутнього прогнозу, формулюються цілі, визначаються критерії, розглядаються альтернативні рішення.

Метод суду є різновидом методу "нарад" і реалізується за аналогією з веденням судового процесу.

У ролі "підсудних" виступають обираєні варіанти рішення;

в ролі "суддів" - особи, які приймають рішення;

в ролі "прокурорів" і "захисників" - члени експертної групи.

Роль "свідків" виконують різні умови вибору і доводи експертів. При веденні такого "судового процесу" відхиляються або приймаються ті чи інші рішення.

Метод "суду" доцільно використовувати при наявності декількох груп експертів, які дотримуються різних варіантів рішення.

Методи отримання індивідуальної думки членів експертної групи засновані на попередньому отриманні інформації від експертів, опитуваних незалежно один від одного, з подальшою обробкою отриманих даних. До цих методів можна віднести методи анкетного опитування, інтерв'ю та методи "Дельфі". Основні переваги методу індивідуального експертного оцінювання полягають у їх оперативності, можливості повною мірою використовувати індивідуальні здібності експерта, відсутність тиску з боку авторитетів і в низьких витратах на експертизу. Головним їх недоліком є високий ступінь суб'єктивності одержуваних оцінок через обмеженість знань одного експерта.

Метод В«ДельфіВ». Мета - розробка програми послідовних многотурових індивідуальних опитувань. Індивідуальне опитування експертів зазвичай проводиться у формі анкет-запитальників. Потім здійснюється їх статистична обробка на ЕОМ і формується колективна думка групи, виявляються і узагальнюються аргументи на користь різних суджень. Оброблена на ЕОМ інформація повідомляється експертам, які можуть коригувати оцінки, пояснюючи при цьому причини своєї незгоди з колективним судженням. Ця процедура може повторюватися до 3-4 разів. У результаті відбувається звуження діапазону оцінок і виробляється узгоджене судження щодо перспектив розвитку об'єкта. Особливості методу Дельфі:

- а) анонімність експертів (учасники експертної групи невідомі один одному, взаємодія членів групи при заповненні анкет повністю виключається);
- б) можливість використання результатів попереднього туру опитування;
- в) статистична характеристика групової думки.

Цей метод допомагає визначити розвиток проблемних ситуацій, що носять довгостроковий характер. Наші фахівці, що працюють в галузі науково-технічного прогнозування, також розробляють методи обробки експертних оцінок. Вони носять назву евристичних.

Метод інтерв'ю передбачає бесіду прогнозіста з експертом за схемою питання - відповідь, в процесі якої прогнозіст відповідно до заздалегідь розробленої програми ставить перед експертом питання щодо перспектив розвитку прогнозованого об'єкта. Успіх такої оцінки значною мірою залежить від здатності експерта експромтом давати висновок з різних питань.

Аналітичний метод передбачає ретельну самостійну роботу експерта над аналізом тенденцій, оцінкою стану та шляхів розвитку прогнозованого об'єкта. Експерт може використовувати всю необхідну йому інформацію про об'єкт прогнозу. Свої висновки він оформляє у вигляді доповідної записки. Основна перевага цього методу - можливість максимального використання індивідуальних здібностей експерта. Однак він мало придатний для прогнозування складних систем і вироблення стратегії через обмеженість знань одного фахівця-експерта в суміжних галузях знань.

ТЕМА 2. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

- 1. Визначення ризиків у діяльності підприємства**
- 2. Методи впливу на ризик та прийому зниження ступеня ризику**

1. Визначення ризиків у діяльності підприємства

Функціонуванню і розвитку багатьох економічних процесів властиві елементи непевності, це обумовлює ситуації, які не мають однозначного рішення. Якщо існує можливість кількісно і якісно визначати ступінь імовірності того або іншого варіанту, то це і буде ситуація ризику.

Вона характеризується наступними ознаками:

- наявність непевності;
- необхідність вибору альтернативи (при цьому варто мати на увазі, що відмова від вибору також є різновидом вибору);
- можливість оцінити імовірність здійснення альтернатив, що обираються.

Ризик – це діяльність, пов'язана з подоланням непевності в ситуації неминучого вибору, у процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити імовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від цілі.

Усі види ризиків взаємозалежні і впливають на діяльність підприємства, що утрудняє прийняття рішень з оптимізації ризику і вимагає поглибленого аналізу складу конкретних ризиків, а також причин і чинників їх виникнення.

Найважливішими елементами, покладеними в основу класифікації ризиків, є:

- час виникнення (розрізняють ретроспективні, поточні, перспективні ризики);
- основні чинники виникнення (політичні, економічні, соціальні, географічні тощо);
- характер обліку (зовнішній, внутрішній);
- характер наслідків (чисті, спекулятивні ризики);
- сфера виникнення (виробнича, комерційна, фінансова).

Залежно від сфери вкладення капіталу пропонується така

класифікація фінансових ризиків: інвестиційні ризики від вкладення коштів у виробничу та невиробничу сфери економіки; інвестиційні ризики від діяльності фірми на фінансовому ринку; кредитні ризики.

Перша з вищезгаданих груп ризиків являє собою сукупність усіх тих ризиків, які діють на фірму під час проведення нею господарської діяльності, за винятком тієї її частини, яка пов'язана з діяльністю на фінансовому ринку.

Інвестиційні ризики, пов'язані з діяльністю на фінансовому ринку, в свою чергу поділяють на три групи: ризики втраченого зиску; ризики зниження дохідності; відсоткові ризики.

Група ризиків втраченої можливості має своїм джерелом імовірність настання непрямих (побічних) фінансових втрат, які виявляються в недоотриманні прибутку в результаті нездійснення підприємством якогось заходу, який би дозволив одержати цей прибуток. Найчастіше ризики втраченої можливості є несистемними. Їх можна запобігти завдяки проведенню спеціальних заходів.

Іншою групою інвестиційних ризиків є ризики зниження дохідності. Існування цих ризиків є наслідком імовірності зниження розміру відсотків і дивідендів за портфельними інвестиціями, а також за внесками і кредитами.

Портфельними інвестиціями називають вкладення коштів у цінні папери довгострокового характеру, які, зазвичай, не передбачають швидкого отримання доходу.

Ризики зниження дохідності мають два різновиди: відсоткові ризики; кредитні ризики. Відсоткові ризики - це ризики активних операцій, які проводять фірми (у більшості випадків банки).

Кредитні ризики тісно пов'язані з відсотковими, причини їх виникнення здебільшого однакові. Головна відмінність між цими двома групами ризиків зниження дохідності полягає в тому, що відсоткові ризики розглядаються з позицій кредитора, а кредитні - з позицій позичальника (біржові, селективні, ризики ліквідності, ризики банкрутства).

Аналіз ризиків дозволяє розділити їх на дві великі групи: страхові та нестрахові. Перелік страхових ризиків складає об'єм страхової діяльності по договорах страхування. Нестрахові ризики очевидно не підлягають страхуванню і повинні компенсуватись іншими заходами.

Загальнодержавний або загальноекономічний ризик пов'язаний з політичним та економічним станом в державі, де здійснює свою діяльність емітент або інвестор.

Таким чином, цей вид ризику пов'язаний зі змінами макро- показників інвестиційного середовища.

Галузевий ризик оцінюється на основі даних індустріального аналізу,

який складається з трьох етапів:

- визначення стадії життєвого циклу галузі (піонерна, стадія розширення, стадія стабілізації, стадія затухання);
- встановлення положення галузі щодо ділового циклу та макроекономічних умов (зростаючі галузі, захищені, циклічні, контрциклічні, чутливі до змін дохідності);
- якісного аналізу та прогнозування перспектив розвитку галузі (умови конкуренції, структурні зміни, виробничий потенціал).

Ці розрахунки здійснюються на основі даних про обсяги продажу, доходи та дивіденди, інновації на підприємствах галузі

Для інвестора найвигіднішим є вкладення у підприємства тих галузей, які перебувають на стадії розширення, коли поєднуються стабільні та високі дивіденди з відносно низьким рівнем ризику.

Класифікація ризику за видами використовується при аналізі підприємницького клімату в країні, інвестиційного рейтингу регіонів, областей, автономій. При цьому кожен вид ризику характеризується декількома показниками. Кожен показник має свою вагу в системі оцінки. Потім сумують бали за всіма показниками з урахуванням їх ваг і одержують узагальнену оцінку даного виду ризику по даному регіону.

Інша типологія ризиків передбачає їх поділ на такі, що враховуються при побудові системи фінансово-економічної безпеки підприємства.

Управлінські ризики. Джерелами реалізації управлінських ризиків можуть бути:

- організаційна структура, що встановлює склад, підпорядкованість, взаємозв'язки структурних підрозділів і посадових осіб;
- розподіл функціональних (посадових) обов'язків і повноважень між структурними підрозділами (посадовими особами);
- конфігурація (склад, ієрархія, комунікаційні зв'язки) використовуваного устаткування й технічних засобів.

Причиною реалізації управлінських ризиків може бути неефективність

(низька ефективність) сформованої системи організації й управління.

Технологічні ризики. Джерелами реалізації технологічних ризиків при наданні послуг може бути встановлений порядок:

- функціонування структурних підрозділів, а також порядок дій співробітників.
- взаємодії між структурними підрозділами, співробітниками;
- застосування устаткування й технічних засобів.

Причиною реалізації технологічних ризиків може бути неефективність або неадекватність застосовуваних технологій надання послуг.

Джерелами *службових ризиків* є дії (бездіяльність) штатних співробітників корпорації.

Причинами реалізації службових ризиків можуть бути:

- невиконання (неналежне виконання) співробітниками своїх службових обов'язків внаслідок недостатньої кваліфікації або службової недбалості;
- здійснення співробітниками дій, що не належать до їхньої компетенції (перевищення службових повноважень);
- здійснення співробітниками ненавмисних помилок (помилкових дій) у процесі роботи;
- здійснення співробітниками навмисних дій, спрямованих на одержання особистої вигоди й/або заподіяння збитку підприємству.

Джерелами *технічних ризиків* є технічні прилади й системи, у тому числі програмне забезпечення, встановлене на комп'ютерне устаткування, що використовується в роботі.

Причиною реалізації технічних ризиків може бути неналежне функціонування використовуваного устаткування (обчислювальної техніки, програмного забезпечення, іншого устаткування й технічних засобів):

- невиконання устаткуванням покладених на нього функцій через відмови й порушення в роботі;
- мимовільні збої в роботі устаткування, включаючи збої обчислювальної техніки й програмного забезпечення, що приводять до несанкціонованих змін

даних.

Склад ризиків, джерела яких перебувають поза корпорацією:

Ризики зовнішніх осіб. Ризики зовнішніх осіб пов'язані з дією третіх осіб стосовно підприємства. Причинами реалізації ризиків зовнішніх осіб є неналежні дії третіх осіб (контрагентів, емітентів, інших осіб):

- невиконання (неналежне виконання) своїх зобов'язань перед корпорацією;
- здійснення ненавмисних помилок (помилкових дій) при виконанні своїх зобов'язань перед корпорацією;
- здійснення навмисних (кримінальних) дій з метою заподіяння збитку корпорації.

Комунікаційні ризики.

Джерелом комунікаційних ризиків є використовувана корпорацією інфраструктура (лінії зв'язку, устаткування зв'язку, поштові й кур'єрські послуги тощо).

Причинами реалізації комунікаційних ризиків є різного роду порушення, що виникають при використанні інфраструктури:

- зміна, перекручування одержуваної/переданої інформації й документів;
- втрата, псування одержуваної/переданої інформації й документів.

Законодавчі ризики. Причиною реалізації законодавчих ризиків є:

- зміна законодавчих і нормативних актів, що регулюють діяльність корпорації;
- вплив державних органів на корпорацію, у тому числі з метою надання впливу на здійснення професійної діяльності.

Форс-мажорні ризики. Джерелами реалізації цих ризиків є невідворотні (форс-мажорні) події природного, техногенного й соціального характеру: стихійні лиха, природні катаклізми, техногенні катастрофи, аварії, ураження комп'ютерними вірусами, масові безладдя, страйки, епідемії, воєнні дії, терористичні атаки та ін.

В економічній практиці виділяють дев'ять типових ситуацій, які впливають на рівень фінансово-економічної безпеки підприємства. Причини виникнення типових ситуацій представлено у табл. 1.

Таблиця 1. Причини виникнення типових ситуацій

№ з/п	Ризики	Причини виникнення ризиків
1.	нереалізації продукції	1) відмова традиційних постачальників від укладання договорів; 2) неприйнятні для підприємства умови договору (зокрема, ціни); 3) перехід традиційних постачальників на випуск іншої продукції; 4) неможливість закупівлі на світовому ринку через складність митного законодавства, відсутність валюти
2.	недоотримання продукції постачальників	1) непередбачена ситуація у постачальників; 2) технічна неможливість виробництва необхідної для підприємства продукції; 3) неможливість виконання умов договору; 4) прийняття рішень постачальником про розрив договору і зміну споживача; 5) прийняття рішення постачальником про зміну умов договору.
3.	неповернення передоплати постачальником	рішення постачальника про тимчасове або остаточне присвоєння отриманих як передплата грошей, неможливість їх виплати даному підприємству з причини використання до розриву договору.
4.	нереалізації виробничої продукції	1) зміна структури і скорочення потреб у даному виді продукції; 2) заміна даної продукції на продукцію інших підприємств; 3) моральний знос продукції; 4) переключення попиту; 5) зниження попиту за рахунок зміни структури бюджету або зниження доходів споживачів; 6) зміна виробничого профілю або спеціалізації традиційних споживачів продукції; 7) відсутність у підприємства повної інформації про даний сегмент ринку
5.	неотримання оплати за реалізацію продукції	1) прийняття рішення про використання призначених для оплати сум на інші цілі; 2) відсутність необхідної суми у споживача. Фактори: 1) кризове становище взаємних платежів; 2) нерівномірне і неочікуване підвищення цін окремими підприємствами; 3) низька правова культура виробників; 4) низька ефективність господарського арбітражу
6.	повернення продукції виробникові	невідповідність продукції вимогам до її якості; 2) неможливість використання споживачами продукції даної якості; 3) рішення споживача про перехід на інший вид продукції або вибір іншого постачальника
7.	зриву виробничих планів	непередбачений недолік фінансових засобів; 2) несприятливі кліматичні умови; 3) недотримання технологій; 4) технічні аварії; 5) страйки; 6) перехід кваліфікованих кадрів на інше підприємство.
8.	невірного прогнозування ситуації	1) відсутність на підприємстві необхідних традицій і системи безперервного прогнозування ринкових середовища; 2) невміння здійснювати ринковий моніторинг; 3) відсутність ефективної методики прогнозування поведінки суб'єктів ринку, а також мезо- і макроекономічних факторів
9.	неотримання зовнішніх інвестицій і кредитів	1) несприятливе враження інвесторів або кредиторів відносно перспектив і можливостей підприємства; 2) неочікувана втрата негативної інформації; 3) публікація компрометуючих підприємство фактів і даних; 4) різке падіння курсу акцій підприємства в результаті біржової гри; 5) виступ споживачів з критикою продукції підприємства

4.	нереалізації виробничої продукції	1) зміна структури і скорочення потреб у даному виді продукції; 2) заміна даної продукції на продукцію інших підприємств; 3) моральний знос продукції; 4) переключення попиту; 5) зниження попиту за рахунок зміни структури бюджету або зниження доходів споживачів; 6) зміна виробничого профілю або спеціалізації традиційних споживачів продукції; 7) відсутність у підприємства повної інформації про даний сегмент ринку
5.	неотримання оплати за реалізацію продукції	1) прийняття рішення про використання призначених для оплати сум на інші цілі; 2) відсутність необхідної суми у споживача. Фактори: 1) кризове становище взаємних платежів; 2) нерівномірне і неочікуване підвищення цін окремими підприємствами; 3) низька правова культура виробників; 4) низька ефективність господарського арбітражу
6.	повернення продукції виробникові	невідповідність продукції вимогам до її якості; 2) неможливість використання споживачами продукції даної якості; 3) рішення споживача про перехід на інший вид продукції або вибір іншого постачальника
7.	зриву виробничих планів	непередбачений недолік фінансових засобів; 2) несприятливі кліматичні умови; 3) недотримання технологій; 4) технічні аварії; 5) страйки; 6) перехід кваліфікованих кадрів на інше підприємство.
8.	невірного прогнозування ситуації	1) відсутність на підприємстві необхідних традицій і системи безперервного прогнозування ринкових середовища; 2) невміння здійснювати ринковий моніторинг; 3) відсутність ефективної методики прогнозування поведінки суб'єктів ринку, а також мезо- і макроекономічних факторів
9.	неотримання зовнішніх інвестицій і кредитів	1) несприятливе враження інвесторів або кредиторів відносно перспектив і можливостей підприємства; 2) неочікувана втрата негативної інформації; 3) публікація компрометуючих підприємство фактів і даних; 4) різке падіння курсу акцій підприємства в результаті біржової гри; 5) виступ споживачів з критикою продукції підприємства

2. Методи впливу на ризик та прийоми зниження ступеня ризику

Вибір методів управління ризиком (впливу на ризик) має на меті мінімізувати можливий збиток у майбутньому. Це здійснюється вибором раціонального способу зменшення ризику із декількох .

Збереження ризику - найчастіше відмова від дій, спрямованих на компенсацію збитку, чи його компенсація з інших джерел (фонд ризику, фонд самострахування, кредити і т.д.).

Передача ризику - передача відповідальності за нього третім особам (часто за винагороду) при збереженні існуючого рівня ризику (наприклад, шляхом страхування ризику).

Уникнення ризику означає відмову від реалізації заходу (проекту), зв'язаного з ризиком.

Запобігання ризику означає просте відхилення від заходу, пов'язаного з ризиком, що найчастіше означає відмову від прибутку.

Зниження ризику - це скорочення імовірності й обсягу втрат. Для зниження ступеня ризику застосовуються різні прийоми: профілактика господарських ризиків; диверсифікація; лімітування; самострахування; страхування; страхування від валютних ризиків; хеджування; одержання додаткової інформації про вибір і результати; одержання контролю над діяльністю в пов'язаних галузях; облік і оцінка частини використання специфічних фондів підприємства в її загальних фондах та ін.

Диверсифікація ризиків. Диверсифікація - це процес розподілу капіталу між різними об'єктами вкладення, що безпосередньо не пов'язані між собою.

Диверсифікація дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різноманітними видами діяльності. Диверсифікація є найбільш обґрунтованим і відносно менш витратним способом зниження ступеня фінансового ризику, як розсіяння інвестиційного ризику.

Як напрямки диверсифікації ризиків можуть бути використані:

а) диверсифікація різних видів діяльності (передбачає використання альтернативних можливостей отримання доходу і прибутку від різних видів господарських операцій);

б) диверсифікація постачальників товарів (наприклад, передбачає забезпечення розмаїтості комерційних партнерів з постачання на підприємство основних груп товарів);

в) диверсифікація асортименту продукції, що випускається.

г) диверсифікація портфеля цінних паперів (не змінюючи при цьому критеріальних цілей формування цього портфеля);

д) диверсифікація депозитного портфеля (не змінюючи при цьому істотно умови їх розміщення);

є) диверсифікація кредитного портфеля (вибір різних форм кредитування діяльності підприємства;

ж) диверсифікація портфеля страхових послуг для зниження втрат від ризиків фінансово-економічної діяльності.

Лімітування - це встановлення ліміту, тобто граничних сум затрат, продажу, кредиту і т.ін.

Система таких нормативів, що забезпечують лімітування економічних ризиків, може включати:

- а) максимальний обсяг комерційної операції із закупівлі товарів, що укладається з одним контрагентом;
- б) максимальний розмір сукупних запасів товарів на підприємстві (запасів поточного поповнення, сезонного збереження, цільового призначення);
- в) максимальний розмір споживчого кредиту, наданого одному покупцю (у рамках диференційованих груп чи покупців груп товарів);
- г) мінімальний розмір оборотних активів у високоліквідній формі (з виділенням їхньої суми у вигляді готових засобів платежу);
- д) граничний розмір використання позикових коштів в обороті (чи їхня питома вага у загальній сумі використовуваного капіталу);
- е) максимальний розмір депозитного внеску, розміщуваного в одному комерційному банку тощо.

Ще одним із методів зниження ступеня ризику є *самострахування*. Основне завдання самострахування полягає в оперативному подоланні тимчасових труднощів фінансово-комерційної діяльності. У процесі самострахування створюються різні резервні і страхові фонди. Ці фонди в залежності від мети призначення можуть створюватися в натуральній чи грошовій формі. Резервні грошові фонди створюються насамперед на випадок покриття непередбачених витрат, кредиторської заборгованості і т. і н. Створення їх є обов'язковим для окремих видів підприємств, тих, що функціонують у формі акціонерних товариств або мають спеціальні фінансові вимоги для здійснення ліцензійної діяльності .

Самострахування - група заходів для внутрішнього страхування ризиків, що покликана забезпечити нейтралізацію їх негативних фінансових наслідків у

процесі розвитку підприємства. До найбільш розповсюджених форм внутрішнього страхування ризиків належать наступні:

- забезпечення компенсації можливих фінансових втрат за рахунок відповідної «премії за ризик» полягає у вимозі від контрагентів додаткового доходу по ризикованих операціях вище того рівня, що можуть забезпечити безризикові операції (додатковий дохід повинен зростати пропорційно збільшенню рівня ризику);

- забезпечення компенсації можливих фінансових втрат за рахунок системи штрафних санкцій, яка передбачає розрахунок і включення в умови контрактів необхідних рівнів штрафів, пені, неустойок та інших форм фінансових санкцій у випадку порушення контрагентами своїх зобов'язань (рівень штрафних санкцій повинен повною мірою компенсувати фінансові втрати підприємства у зв'язку з неотриманням доходу, інфляцією, зниженням майбутньої вартості грошей та інших негативних наслідків господарських ризиків;

- забезпечення подолання негативних фінансових наслідків за рахунок попереднього резервування частини фінансових засобів дозволяє забезпечити внутрішнє страхування господарських ризиків за тими операціями підприємства, за якими відшкодування негативних наслідків не може бути покладене на контрагентів. Таке резервування фінансових ресурсів здійснюється у формах:

- а) формування резервного (страхового) фонду підприємства відповідно до вимог законодавства і статуту підприємства;

- б) формування цільових резервних фондів, розміри відрахувань, до яких визначаються статутом підприємства й іншими внутрішніми нормативними документами;

- в) формування резервних обсягів фінансових засобів при розробці бюджетів по окремих господарських операціях, яке здійснюється у вигляді спеціальних статей бюджету;

г) нерозподілений залишок прибутку розглядається як резерв фінансових ресурсів, використовуваний у необхідних випадках з метою ліквідації негативних фінансових наслідків окремих господарських операцій підприємства.

Хеджування є ще одним методом зниження ступеня ризику. Здійснення операцій «хеджування» дозволяє уникнути цінового й інфляційного ризиків при здійсненні підприємством угод на товарних чи фондових біржах. Принцип операції «хеджування» полягає в тому, що, купуючи товар (цінні папери) з постачанням у майбутньому періоді, підприємство одночасно здійснює продаж ф'ючерсних контрактів на аналогічну кількість товарів (цінних паперів). Якщо воно понесе фінансові втрати через зміну ринкових (біржових) цін як покупець реального товару (конкретних видів цінних паперів), то воно одержить виграш як продавець.

ТЕМА 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

1. Сутність і завдання управління ризиком інноваційних проектів
2. Дослідження принципів організації управління ризиком інноваційних проектів

1. Сутність і завдання управління ризиком інноваційних проектів

Дослідження проблем управління ризиком інноваційних проектів викликає необхідність вивчення самого поняття – ризик. Теорія ризику почала інтенсивно розвиватися приблизно з 50-х років XX століття за кордоном. Найбільше число досліджень, присвячених аналізу ризику, належить американським вченим, хоча ця проблема активно вивчалася і в західноєвропейських країнах. Управління ризиком розвивалося як система понять і дисциплін, метою якого є допомога в організації захисту від

негативних явищ, непередбачених обставин, що виникають при функціонуванні підприємств.

У сучасній вітчизняній науці і практиці поняття "ризик" з'явилося нещодавно. Воно об'єднало накопичений раніше міжнародний досвід, українську і російську теоретичну базу, ставши обов'язковим розділом будь-якого бізнес-плану інвестиційного проекту.

Необхідно розрізняти поняття "ризик" і "невизначеність". Невизначеність передбачає наявність чинників, при яких результати дій не є детермінованими, а ступінь можливого впливу цих чинників на результати невідомий; це неповнота або неточність інформації про умови реалізації проекту.

Ризик проекту – це ступінь небезпеки для успішного здійснення проекту. Поняттям ризику характеризується невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення у ході реалізації проекту несприятливих ситуацій і наслідків, при цьому виділяються випадки об'єктивної і суб'єктивної вірогідності.

Аналіз численних визначень ризику дозволяє виявити основні моменти, що є характерними для ризикової ситуації, такі як:

- випадковий характер події, який визначає, який з можливих результатів реалізується на практиці;

- наявність альтернативних рішень;
- можливість визначення вірогідності очікуваних результатів;
- вірогідність виникнення збитків;
- вірогідність отримання додаткового прибутку.

Таким чином, категорію "ризик" можна визначити як небезпеку потенційно можливої, вірогідної втрати ресурсів або недоотримання доходів порівняно з варіантом, який розрахований на раціональне використання ресурсів у даному виді діяльності [84].

Існуючі теорії аналізу і оцінки проектного ризику визначають ризик як категорію вірогідності. Тому найбільш обґрунтовано з погляду діяльності підприємства класифікувати ризик як вірогідність виникнення певного рівня

втрат або виграшу.

Ризик в інноваційному підприємстві – вірогідність втрат, що виникає при вкладенні підприємницькою фірмою засобів у виробництво нових товарів і послуг, в розробку нової техніки і технології, які, можливо, не знайдуть очікуваного попиту на ринку, а також при вкладенні засобів у розробку управлінських інновацій, які не принесуть очікуваного ефекту [91, с. 207].

В економічній літературі наводяться різні класифікації ризику. Звичайно автори виділяють такі класифікаційні ознаки: джерела виникнення ризиків, відносини до страхування, часова ознака, рівень ризику та ін. На жаль, універсальної класифікації ризиків поки не створено, а тим більше відносно ризику інноваційних проектів.

За результатами досліджень представляється можливим запропонувати класифікацію ризиків інноваційних проектів за джерелами їх виникнення. Повністю уникнути ризику при розробці і реалізації інноваційних проектів практично неможливо, та знаючи джерело виникнення ризику, можна знизити його рівень, зменшивши дію несприятливих чинників (табл. 1).

Управління ризиком – специфічна область менеджменту, що вимагає знань в області теорії управління, страхової справи, аналізу господарської діяльності підприємства. Ризик-менеджмент – поняття дуже широке, яке охоплює різні проблеми, пов'язані практично зі всіма напрямками і аспектами управління. Управління ризиком – спеціальний вид менеджерської діяльності, націлений на пом'якшення дії ризику на результати роботи підприємства.

Можна запропонувати такі напрями реалізації функцій ризик-менеджменту: характеристика ризику і опис ризикової ситуації; отримання додаткової інформації; аналіз, обробка і оцінка ризику; формування рішення про уникнення або ухвалення ризику; дослідження можливостей попередження ризику; оцінка методів і перспектив обмеження ризику; оптимізація схвалюваних рішень; обмеження ресурсів, що залучаються; розділення економічного ризику шляхом передачі ризику підрядчикам і страхування; вироблення стратегії і тактики керівництва і політики управління ризиком.

Таблиця 1 Класифікація ризику інноваційних проектів за джерелами його виникнення

Зовнішні джерела виникнення ризику		Внутрішні джерела виникнення ризику	
Джерело	Характеристика	Джерело	Характеристика
1. Політичні події	Нестабільність внутрішньої обстановки країни, регіону; нестабільність міжнародного стану	1. Виробнича діяльність	Зниження намічених обсягів виробництва в наслідок простою устаткування, втрат робочого часу, помилки в розрахунку виробничої потужності, збільшення витрат матеріальних витрат внаслідок перевитрати матеріалів, сировини, палива, енергії; низький рівень якості продукції
2. Природні умови	Можливі прояви стихійних сил природи	2. Комерційна діяльність	Неможливість продажу створеного виробу; невідповідність нового устаткування і технології вимогам ринку. Розрив договірних відносин з бізнес–партнерами
3. Економічні умови	Грошові доходи знецінюються швидше, ніж зростають, зміна валютних курсів, конкуренція	3. Фінансова діяльність	Зміни у фінансуванні проекту. Зміна кредитних ставок
4. Зміна в законодавстві	нестабільність економічного законодавства; регулювання проектних нормативів, охорони навколишнього середовища	4. Управлінська діяльність	Помилки в підборі управлінської команди. Низька кваліфікація проектувальників. Відсутність системи стимулів. Неефективні системи комунікацій
5. Науково-технічний прогрес	Невідповідність інновацій, що розробляються, духу часу, відсутність своєчасної інформації про інновації	5. Техніко-технологічна діяльність	Застарілі технології, авангардні технології, неефективне обладнання
6. Коливання ринкової кон'юнктури	Підвищення вартості сировини; зміна вимог покупців; посилення конкуренції; втрата позицій на ринку, падіння попиту	7. Організаційна діяльність	Помилки у виборі стратегії підприємства, у визначенні цілей проекту. Неправильно розроблена організаційна структура проекту
7. Соціальні	Зміна рівня життя населення, зміна менталітету суспільства	8. Економічна діяльність	Помилки в техніко-економічному обґрунтуванні проекту. Перевищення витрат на діяльність з управління ризиками
		9. Правова основа розробки проекту	Договірні відносини з партнерами проекту та з розробниками проекту. Забезпечення прав власності

Особливість приведеного переліку напрямів стосовно умов діяльності українських підприємств у ринковому середовищі полягає у запропонованій послідовності реалізації функцій ризик-менеджменту і переважної їх орієнтації на зняття чинників невизначеності в роботі підприємств.

Процес управління ризиком інноваційних проектів містить окрім функцій управління процеси, такі як: комунікаційний, процес ухвалення управлінських рішень, а також процес керівництва персоналом проекту. Комунікаційний процес і процес ухвалення управлінських рішень з'єднані, у так звані, пов'язуючи процеси, які необхідні для реалізації функцій ризик-менеджменту і здійснення процесів керівництва персоналом інноваційного проекту.

Комунікаційний процес у ризик-менеджменті забезпечує інформаційні зв'язки між учасниками проекту, а також між ними і зовнішнім, по відношенню до проекту, середовищем. Наявність інформації є необхідною умовою ухвалення правильних рішень з управління ризиком. Очікувані дані базуються на емпіричному аналізі попередніх проектів-аналогів, інформації про продукт і тенденції розвитку ринку. Необхідна постійна інформація про ситуацію, що складається у кожний конкретний момент при ухваленні рішень у ході розробки та реалізації проекту.

Приймати ефективні рішення з управління ризиками – значить реалізувати процедури аналізу ризику в ході підготовки стратегічних, тактичних або оперативних рішень і оцінити ризикованість рішення. Результатом аналізу можуть стати завчасно розроблені заходи, які знімають або послаблюють негативні наслідки прояви ризику. Одним з таких заходів є резервування фінансових ресурсів, необхідних і достатніх для зменшення вірогідності появи несприятливих результатів і локалізації негативних наслідків схвалюваних рішень. Можливо також, що виникне необхідність відмови від пропонованого варіанта рішення як невиправдано ризикованого.

Мета ризик-менеджменту при розробці і реалізації інноваційних проектів орієнтується на міжфункціональні вимоги, що викликає порушення в колективах різних підрозділів підприємства, що склалися. Внаслідок цього

впровадження ризик-менеджменту в процес розробки і реалізації інноваційних проектів зачіпає ієрархію повноважень і відповідальності, спеціалізацію підрозділів і систему заохочення, єдність керівництва і обсяги контролю, порядок розподілу ресурсів.

Керівники інноваційних проектів працюють у такому оточенні, коли основний акцент ставиться на міжфункціональний підхід і взаємне узгодження рішень. Від них потрібна загальна участь у плануванні і організації діяльності всіх підрозділів, що відповідають за розробку і реалізацію інноваційного проекту. Характер взаємодії розробників проекту створює реальні організаційні проблеми для керівників. Вони стикаються з необхідністю постійно підтримувати комунікації, стимулювати роботу фахівців по досягненню конкретних результатів, організовувати їх роботу в умовах тимчасового характеру діяльності. Ці складні питання розв'язуються в рамках реалізації менеджменту персоналу інноваційного проекту.

Системний підхід до ризик-менеджменту інноваційних проектів дозволяє традиційно виділити дві підсистеми: *суб'єкт і об'єкт управління*.

Об'єктом управління в ризик-менеджменті інноваційних проектів виступає рівень ризику, а також ресурси, необхідні для розробки і реалізації проекту, інформаційні потоки і економічні відносини, що виникають усередині колективу розробників проекту, між розробниками проекту і підрозділами підприємства; між ними і страхувальниками, інвесторами та іншими партнерами за проектом.

Суб'єкт управління у ризик-менеджменті інноваційних проектів – це спеціальна група людей, що включає лінійних і функціональних керівників проекту, до яких відносяться: лідер проекту, ризик-менеджер, фінансовий менеджер та ін. Суб'єкт управління на основі одержаної інформації за допомогою різних методів, функцій і інструментів розробляє і здійснює заходи щодо попередження, зниження або утримання ризику інноваційних проектів у допустимих межах.

2. Дослідження принципів організації управління ризиком інноваційних проектів

Організація (загальна схема) управління проектом – це повна логічна послідовність дій менеджерів у процесі управління проектом або повний об'єм їх функцій, що розглядаються з інших точок зору як різних складових цілісного проекту. Загальна схема визначає план здійснення проекту [100, с. 54].

Приведене формулювання є актуальним, на погляд авторів, і для організації управління ризиком інноваційних проектів. Організація управління ризиком інноваційних проектів повинна здійснюватися на основі комплексного підходу, який дозволяє ефективно використовувати ресурси і покращувати результати роботи підприємства, розподіляти відповідальність між учасниками проектування і виробляти у них свідоме відношення до ризику. Ефективна організація управління ризиком проектів повинна розповсюджуватися на всі етапи життєвого циклу проекту (структуру процесу), а також враховувати роботу структурних підрозділів підприємства (організаційну структуру).

Як вже наголошувалося, управління ризиком інноваційних проектів охоплює різні сторони діяльності підприємства. Таким чином, виконавці, що беруть участь у розробці і впровадженні проекту, потрапляють в область, де перетинаються міжфункціональні зв'язки, координовані ризик-менеджером і функціональними керівниками. Одержана структура, включаючи перехресні організаційні зв'язки, має загальні риси з адаптивною структурою управління. Як відомо, мета побудови адаптивних структур управління – створення динамічного і гнучкого механізму управління міжфункціональними зв'язками, які забезпечують стабільність і надійність організаційних структур управління, в рамках яких вони функціонують.

Характеристика процесу організації управління ризиком інноваційного проекту на стадіях його життєвого циклу приведена у табл. 2.

Таблиця 2 Процес організації управління ризиком інноваційного проекту на стадіях його життєвого циклу

Життєвий цикл інноваційного проекту	Складові процесу організації управління ризиком інноваційного проекту			
	Концептуальне опрацювання	Визначення обсягу робіт і розподіл обов'язків	Моніторинг і організація звітності	Завершення робіт
Формування ідеї проекту	Аналіз потреб, проблем і ситуацій			
Дослідження і оцінка альтернативних проектів	Збір інформації, прогнози, обмеження		Обробка даних попередніх проектів-аналогів	
	Обробка даних, аналіз життєздатності проектів			
Розробка проекту	Вибір проекту, розробка бізнес-плану і дерева цілей	Формування дерева робіт, розробка типу організаційної структури	Установлення норм використання ресурсів	
Реалізація проекту		Коректування обсягу робіт з урахуванням змін	Контроль використання ресурсів	
			Розробка мотиваційної системи	
Завершення проекту				Складання підсумкового звіту, здача замовнику в експлуатацію
				Формування бази рекомендацій по ефективній експлуатації з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища

Процес організації управління ризиком інноваційних проектів включає концептуальне опрацювання, визначення обсягу робіт і витрат з попередження або зниження ризику, розподіл обов'язків між учасниками проекту, організацію звітності, а також контроль і завершення проекту. Причому можливо провести лише умовну межу між складовими цього процесу, оскільки вони тісно взаємопов'язані один з одним.

Організація робіт щодо управління ризиком інноваційних проектів повинна, на думку авторів, будуватися на основі загальних і приватних принципів. До загальних принципів організації управління відносяться: принцип програмно-цільового управління, принцип інтеграції; принцип саморегулювання, принцип системності. Розглянемо більш детально суть кожного принципу.

1. Принцип програмно-цільового управління. Ускладнення об'єктів управління ризиками, їх зв'язки і взаємодії з об'єктами зовнішнього середовища потребували використання таких методичних підходів рішення організаційних питань, які ґрунтуються на принципах розчленовування проблеми на елементи.

Принцип програмно-цільового управління припускає такі дії.

1. Установлення мети і функцій управління інноваційним проектом. Мета і функції – первинні, організаційна структура – вторинна.

Чітко сформульовані функції (функціональне призначення інноваційного проекту) – перший і дуже важливий вихідний параметр. Функції учасників проекту повинні відображати пріоритетну мету проекту. Невдачі в реалізації багатьох інноваційних проектів пояснюються тим, що при зміні пріоритетів під впливом ринкової кон'юнктури і конкуренції, що змінюється, структура залишається колишньою, не розрахованою на їх досягнення;

структуризація мети управління ризиком інноваційних проектів на підмету і заходи в такому ступені, який дозволяє здійснити реалізацію мету інноваційного проекту;

розчленовування проблеми управління ризиками інноваційного проекту на завдання і заходи, що дозволяють розробити програму вирішення проблеми;

оцінку пріоритетності і послідовності розробки і виконання заходів щодо управління ризиком і розподіл ресурсів між функціональними підсистемами підприємства, що виконують інноваційний проект на всіх стадіях його життєвого циклу;

формування механізму управління виконанням комплексної програми вирішення проблеми управління ризиком інноваційних проектів. У рамках механізму розв'язуються питання узгодження робіт з управлінням ризиком у тимчасовому горизонті, використання ресурсів, вибору методів стимулювання робіт і інші питання міжфункціональної взаємодії підрозділів підприємства.

Вживання програмно-цільового принципу дозволяє сприймати, змінювати і здійснювати міжфункціональні зв'язки, тим самим забезпечуючи взаємодію і координацію функціональних підсистем підприємства при розробці і реалізації інноваційних проектів.

Програмно-цільовий принцип складає основу делегування прав керівника, який несе відповідальність за підсумкові цілі проекту. Делегування торкається виконання певної роботи з управлінням ризиком інноваційних проектів. Відмінна риса такого підходу – здійснення інтеграції як по вертикалі, так і по горизонталі.

2. *Принцип інтеграції* припускає об'єднання різних типів організаційних структур залежно від функціонального призначення окремих підрозділів підприємства, на якому розробляються і впроваджуються інноваційні проекти.

На багатьох підприємствах число рівнів прямого підкорення може бути більше десяти, починаючи з генерального директора і закінчуючи робітниками. Зрозуміло, що для багаторівневої ієрархічної підсистеми на різних рівнях можуть бути сформовані неоднакові організаційні структури.

Такі функціональні одиниці, як конструкторський та технологічний відділи і відділ маркетингу особливо вимагають створення гнучких і

динамічних організаційних структур, доповнених неформальними зв'язками. В області виробництва більшою мірою цінується чітке виконання всіх завдань у вказані терміни, творча ініціатива не повинна порушувати налагоджений виробничий процес. Тут ефективним буде вживання лінійної структури управління або її незначних модифікацій.

Тому велике поширення набули «змішані» організаційні форми, що складаються з декількох видів організаційних структур управління. Саме використання такого різноманіття елементарних організаційних форм підприємства дозволяє враховувати всі особливості інноваційних проектів, залежно від їх мети і ресурсного забезпечення, а також чинники зовнішнього середовища, які швидко змінюються.

3. Принцип саморегулювання системи управління ризиком інноваційних проектів. Однією з ознак високої якості системи управління є можливість її саморегулювання. Слід також пам'ятати, що меж для вдосконалення системи управління і організаційної структури не існує, і будь-яка «ідеальна» організаційна структура себе вичерпує. Проектування і вдосконалення системи управління ризиком при розробці і впровадженні інноваційних проектів – область виключно інтелектуальної діяльності, і не дивлячись на принадність створення оптимальної структури, ця ідея поки нездійснима. Проте витрати на поліпшення системи управління і структуру підприємства, яке розроблює та впроваджує інноваційні проекти є прибутковою і виправданою сферою вкладення капіталу.

4. Принцип системності дозволяє максимально повно врахувати пов'язаний з розробкою і реалізацією проектів ризик на основі послідовного "препарування" як самого інноваційного проекту, так і його оточення. Дотримання принципу системності передбачає:

розгляд підприємства як цілісного організму, що складається з деякого числа елементів і підсистем, що володіють специфічними властивостями;

визнання того факту, що підприємство – відкрита системи, схильна до впливу зовнішнього середовища;

розподіл підприємства на підсистеми: інноваційну, фінансову, виробничу, маркетингову, соціальну, правову та ін.;

розгляд підприємства як цілеспрямованої системи, що має декілька цілей; визнання того факту, що існує ряд проміжних цілей для окремих функціональних підрозділів, а постановка декількох цілей на верхньому рівні пояснюється прагненням організації до постійного розвитку в області розробки нових ідей, виробництва, фінансів, збуту;

моделювання цілісної системи з урахуванням того, що зміна одного елемента обов'язково торкнеться й області функціонування інших елементів, пов'язаних з ним безпосередньо або через інші елементи;

вивчення динаміки організації, наприклад, параметрів зростання, аналіз схвалюваних рішень.

Принцип системності управління покликаний забезпечити структурну і функціональну єдність системи, розкривати і усувати перешкоду на шляху досягнення мети, асимілювати або нейтралізувати не адекватні дії як усередині системи, так і зовні неї. Цей принцип припускає тісну ув'язку рішень економічних, соціальних, виробничих, технічних проблем в процесі управління ризиком інноваційних проектів.

5. Принцип логічної основи. Принцип логічної основи (ПЛО) дозволяє не тільки структурувати вирішення кожної проблеми відповідно до поставленої мети, але і вибрати найефективніший шлях їх досягнення. ПЛО використовується для аналізу ризику інноваційних проектів.

Принцип логічної основи виходить з допущення, що інноваційні проекти є інструментами здійснення змін; що вони відбираються з альтернативних інструментів як найбільш потенційно економічні засоби досягнення бажаного позитивного результату. Принцип припускає, що кожне зусилля, яке направлене на розвиток, має закладену в ньому невизначеність і одночасно чітко визначає ключові області передбачуваного ризику.

Принцип логічної основи базується на таких методологічних концепціях: використання чітко виражених кількісно і якісно вимірюваних

планованих (прогнозних) характеристик;

однозначність визначення відповідальності керівника проекту і всіх його учасників у процесі досягнення поставлених завдань;

структуризація ключових елементів проекту і виявлення їх взаємозв'язку для полегшення аналізу, реалізації і оцінки ризику проекту;

підвищення ролі особи, що ухвалює рішення, які компенсують і мінімізують ризик проектів, заходів у процесі розробки і реалізації проекту. Такий підхід робить керівника і всю управлінську команду основними користувачами результатів контролю і аудиту ризику проекту.

Таким чином, організація управління ризиком інноваційних проектів на основі дотримання встановлених загальних принципів дозволить створити ефективну структуру управління ризиком.

Приватні принципи побудови системи організації управління ризиком інноваційних проектів такі:

можливість обліку чинників дії зовнішнього і внутрішнього середовища;

однонаправленість мети системи управління ризиком інноваційних проектів з корпоративною метою підприємства;

достатність владних повноважень у керівників інноваційного проекту для реального управління ризиком;

забезпеченість сучасного рівня комунікаційних технологій;

достатність бюджету проекту для впровадження заходів щодо зниження ризику;

баланс централізованої і децентралізованої ініціативи щодо забезпечення допустимого ризику інноваційного проекту;

формування команди управління проектом і спеціально підготовленого персоналу з управління ризиком проекту;

мотиваційне забезпечення персоналу, що займається управлінням ризиком.

Основний зміст приватних принципів організації управління ризиком обумовлений особливостями розробки і впровадження інноваційних проектів.

Управління ризиком зачіпає ієрархію повноважень і відповідальності, спеціалізацію підрозділів і систему заохочення персоналу, єдність керівництва і обсяги контролю, порядок розподілу ресурсів і встановлення відносних пріоритетів на підприємстві, яке розробляє і впроваджує інноваційні проекти. Виробнича мета орієнтується на міжфункціональні вимоги, порушуються колективи в підрозділах, що склалися, кадрове забезпечення має тенденцію до дублювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безбожний В. Л. Вибір способу забезпечення соціально-економічної безпеки великих промислових підприємств [Текст]: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / В.Л. Безбожний ; СНУ ім. В. Даля МОН України. – Луганськ, 2009. – 225 с.
2. Бек У. Что такое глобализация? Ошибки глобализма — ответы на глобализацию / Пер. с нем. А. Григорьева, В. Седельника; Общ. ред. и послесл. А. Филиппова — М., 2001. — 304 с.
3. Березіна Л.М. Економічна безпека та проблеми вдосконалення відносин суб'єктів АПК / Л.М.Березіна // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2011. – № 1 (4). – С. 39–43.
4. Беляєв О. О. Соціальна економіка Навч. посіб. / Кол. авт. О. О. Беляєв, М. І. Диба, В. І. Кириленко та ін. — К.: КНЕУ, 2005. — 196 с.
5. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия [Текст] / И. А. Бланк. — К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. — 784 с.
6. Борщ Л.М. Сутність, складові та критерії економічної безпеки України / Л.М. Борщ, О.Г. Белейченко // Економіка ринкових відносин. – 2011. – №8. – С.131-135
7. Вишневська О.М. Глобалізаційні виклики у гарантуванні економічної безпеки держави / О.М. Вишневська, О.М. Недова, Л.І. Сокірке // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – [Електронне видання] – Випуск №1. – С. 45-50
8. Галиулин Д. Л. Экономическая безопасность региона: социологическое измерение / Д. Л. Галиулин // Право и образование. – 2006. – № 6. – С. 184–191
9. Гривківська О.В. Забезпечення фінансової безпеки сільського господарства: [Монографія]. / О.В. Гривківська – Тернопіль: Астон, 2012. – 340с.
10. Дронов Р. Подходы к обеспечению экономической безопасности / Р. Дронов // Экономист. – 2001. – №2. – С.42 – 45.
11. Ефективність соціально-економічного розвитку та економічна безпека регіону (на прикладі Закарпатської області); аналіт. доп./А.І. Сухоруков, Ю.М.Харазішвілі. – К.: НІСД, 2013. – 32 с.
12. Єлістратова Ю.О. Економічна безпека сільськогосподарських підприємств та її складові на макро- та макрорівнях / Ю.О. Єлістратова // Інноваційна економіка. – 2009. – № 3. – С. 81–85.

13. Жаворонкова Г.В. Методичні підходи до визначення інтегрального показника економічної безпеки аграрної сфери на регіональному рівні / Г.В. Жаворонкова, В. Жмуденко // Економічний аналіз: Зб. наук. праць. Вип. 7. – Тернопіль: ТНЕУ, 2010. – С. 42-44.
14. Забродский В. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы / В. Забродский, Н. Капустин // Бизнес – информ. – 1999. – №15. – С.35 – 37.
15. Звіт про прямі іноземні інвестиції в Україну 2011 рік. «Ернст енд Янг» в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www. fin2top. com](http://www.fin2top.com).
16. Иванов К. К. Трансформация функций современного государства [Текст] / К. К. Иванов // Молодой ученый. – 2012. – №9. – С. 206-208.
17. Кабанов В.Г. Економічна безпека України як необхідна основа трансформаційних процесів/ В.Г.Кабанов // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2009. – №1. – С.124-127
18. Кулагина Н.А. Теория и методология экономической безопасности агропромышленного комплекса : автореф. дис. на соискание ученой степени докт. эконом. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (экономическая безопасность)"/ Кулагина Н.А. – Москва, 2012. – 45с.
19. Мунтіян В. І. Економічна безпека України / В. І. Мунтіян. — К.: КВІЦ, 1999. — 462 с.
20. Никитенко П.Г. Экономическая безопасность: теория, методология, практика / П.Г. Никитенко, В.Г. Булавко. – Институт экономики НАН Беларуси. – Минск: Право и экономика, 2009. – 394 с.
21. Олейников Е.А. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) / Е.А. Олейников. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интер-Синтез», 1997. – 288 с.
22. Проблемы обеспечения экономической безопасности : сборник научных трудов за материалами международной научно-практической конференции 2001 г. / Ф.И. Евдокимов, О.А. Бородин. – Донецк: РИАДон НТУ, 2001. – с.97 – 98.
23. Самофалов В. Глобальний виклик транснаціональних корпорацій / В. Самофалов // Дзеркало тижня. – 16 серпня 2003. – № 31. – С. 7.
24. Стадник В.П. / Загрози економічній безпеці підприємства, їх джерела та чинники // «Економічні науки». – Серія «Облік і фінанси». – Випуск 9 (33). – Ч. 3. – 2012.
25. Сухоруков А. І. Теоретико-методологічний підхід до інтегральної оцінки та регулювання економічної безпеки держави / А. І. Сухоруков, Ю. М. Харазішвілі // Банківська справа. – 2011. – № 4. – С. 13–32.

26. Третяк В.В. Економічна безпека: сутність та умови формування / В.В. Третяк // Економіка і держава. – 2010. – №1. – С.6-8
27. Тропіна В.Б. Економічна безпека: теоретичні аспекти дослідження / В.Б. Тропіна, І.В. Губенко // Науковий вісник ЧДІВУ. – 2011. – №2(10). – С.16-22
28. Чечель О.М. Економічна безпека у контексті державної економічної політики України / О.М. Чечель // Научный вестник ДГМА. – 2009. – № 1. – С.301–308
29. Чорнодід І.С. Економічна безпека як категорія економічної теорії / І.С. Чорнодід // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 11. – С. 13–20.
30. Шумилов М.М. Глобализация: политическое измерение [Электр, ресурс] / М.М.Шумилов // Credo New: теоретический журнал. 2005. – №3. – Режим доступа до журн.: <http://www.orenburg.ru/culture/credo/032005>
31. Экономическая безопасность: производство-финансы-банки / под ред. В.К. Сенчагова. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 1998.

Навчальне видання

Вишневська Ольга Миколаївна

Зуб Ольга Миколаївна

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ФІНАНСОВО-
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

Конспект лекцій

Технічний редактор: О.М. Зуб

Комп'ютерна верстка: О.М. Зуб

УДК: 338.43(477):339.9

© Миколаївський національний аграрний університет, 2015

© Вишневська О.М., Зуб О.М.