

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ІМЕНІ АКАДЕМІКА В.
ЛАЗАРЯНА**

Кафедра «Фінанси та економічна безпека»

«ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри,
професор Головкова Л. С.

«____» _____
20__ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

Галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Управління фінансово-економічною безпекою»

Тема: «Комплексне забезпечення системи фінансово-економічної безпеки підприємств»

Theme: «A complex system of economic security of an enterprise»

Керівник дипломної роботи:

д.е.н., професор кафедри фінансів
та економічної безпеки _____

Коренюк П. І.

Нормоконтроль _____

Коренюк П. І.

Студент групи ФК1821 _____

Тарасюк О.С.

Student

Tarasiuk Oleksandr

Дніпро 2020

**ДНІПРОВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ІМЕНІ АКАДЕМІКА В.
ЛАЗАРЯНА**

Кафедра «Фінанси та економічна безпека»
Ступень вищої освіти «Магістр»
Галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Управління фінансово-економічною безпекою»

«Затверджую»
Завідувач кафедри,
професор Головкова Л. С.

« ____ » _____ 2019 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Тарасюку Олександрю Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: Комплексна система економічної безпеки підприємств.

Керівник роботи: д.е.н., професор Коренюк П. І. затверджені наказом вищого навчального закладу від «30.» 10. 2020 р. № 826 ст

2. Термін подання студентом закінченої роботи: «09» грудня 2019 р.

3. Вихідні дані до дипломного роботи:

3.1. Статут та нормативні документи діяльності ТОВ НВП «Дніпроекскавація»;

3.2. Фінансова звітність «Дніпроекскавація».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань до розробки):

1. Наукові засади ефективного функціонування системи економічної безпеки підприємства

1.1. Економічна сутність та основні засади функціонування системи економічної безпеки підприємства

1.2. Формування технології та методичного забезпечення дослідження стратегічного вибору підприємств будівельної галузі

- 1.3. Визначення основних складових елементів системи економічної безпеки підприємства
2. Аналіз розвитку підприємства та оцінка стану економічної безпеки підприємства ТОВ НВП «Дніпроексавація»
 - 2.1. Загальна характеристика та техніко-економічний аналіз діяльності підприємства
 - 2.2. Аналіз факторів прийняття стратегічних рішень по підвищенню економічної безпеки на ТОВ НВП Дніпроексавація та оцінка ефективності процесів реалізації стратегічного вибору підприємства
 - 2.3. Аналіз діяльності служби економічної безпеки підприємства ТОВ НВП «Дніпроексавація»
3. Основні напрями удосконалення системи економічної безпеки підприємства
 - 3.1. Шляхи поліпшення методів виявлення типових недоліків в організації забезпечення безпеки підприємства ТОВ НВП «Дніпроексавація»
 - 3.2. Удосконалення системи економічної безпеки підприємства
 - 3.3. Удосконалення механізму розробки та прийняття управлінських рішень при забезпеченні економічної безпеки на ТОВ НВП «Дніпроексавація»
- 5. Перелік креслень (демонстраційного матеріалу):**
 - 5.1. Організаційна структура ТОВ НВП «Дніпроексавація»
 - 5.2. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ТОВ НВП «Дніпроексавація» за 2017-2019 р.р.
 - 5.3. Аналіз основних засобів ТОВ НВП «Дніпроексавація» (за залишковою вартістю) за 2017 – 2019 р.р.
 - 5.4. Аналіз фінансової стійкості ТОВ НВП «Дніпроексавація» за 2017 – 2019 р.р.
 - 5.5. Структура побудови служби економічної безпеки ТОВ НВП «Дніпроексавація»
 - 5.6. Модель діяльності Департаменту економічної безпеки у системі економічної безпеки ТОВ НВП «Дніпроексавація»
 - 5.7. Рекомендована структура системи економічної безпеки у складі підприємства ТОВ НВП «Дніпроексавація»
 - 5.8. Схема процесу розробки управлінських рішень на основі моделі адаптивної економічної поведінки
 - 5.9. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант	Підпис, дата			
		Завдання видав		Завдання прийняв	
Розділ 1	д.е.н., проф. Кореньок П.І.	30.09.20		20.10.20	
Розділ 2	д.е.н., проф. Кореньок П.І.	21.10.20		17.11.20	
Розділ 3	д.е.н., проф. Кореньок П.І.	18.11.20		05.12.20	
Нормо контролер	д.е.н., проф. Кореньок П.І.	06.12.20		09.12.20	

7. Календарний план:

Назва розділу дипломної роботи	Термін виконання	Обсяг розділу, %
1. Теоретичні основи створення комплексної системи економічної безпеки аграрного підприємства	30.09.19 - 20.10.19	30
2. Аналіз системи економічної безпеки аграрного підприємства ФГ «Красноармєєц»	21.10.19 - 17.11.19	60
3. Шляхи удосконалення механізму управління системою економічної безпеки ФГ «Красноармєєц»	18.11.19 - 05.12.19	90
4. Оформлення дипломної роботи, підготовка доповіді та демонстраційного матеріалу до захисту	06.12.19 - 09.12.19	100

Дата видачі завдання:

«___» _____ 20__ р.

Керівник дипломної роботи

/ Коренюк П.І. /

Завдання прийняв до виконання

/ Тарасюк О. С. /

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Економічна сутність та основні засади функціонування системи економічної безпеки підприємства	11
1.2. Формування технології та методичного забезпечення дослідження стратегічного вибору підприємств будівельної галузі.....	19
1.3.Визначення основних складових елементів системи економічної безпеки підприємства.....	28
Висновок до розділу I	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ НВП «ДНІПРОЕКСКАВАЦІЯ».....	42
2.1. Загальна характеристика та техніко-економічний аналіз діяльності підприємства.....	42
2.2. Аналіз факторів прийняття стратегічних рішень по підвищенню економічної безпеки на ТОВ НВП Дніпроексакація та оцінка ефективності процесів реалізації стратегічного вибору підприємства.....	55
2.3. Аналіз діяльності служби економічної безпеки підприємства ТОВ НВП «Дніпроексакація».....	65
Висновок до розділу II	77
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	79
3.1. Шляхи поліпшення методів виявлення типових недоліків в організації забезпечення безпеки підприємства ТОВ НВП «Дніпроексакація».....	79
3.2. Удосконалення системи економічної безпеки підприємства.....	86
3.3. Удосконалення механізму розробки та прийняття управлінських рішень при забезпеченні економічної безпеки на ТОВ НВП «Дніпроексакація».....	100
Висновок до розділу III	108
ВИСНОВКИ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	113

РЕФЕРАТ

В сучасних умовах будівельна галузь в Україні характеризуються численністю факторів ризику, які знижують ефективність роботи будівельних підприємств. Доцільно відмітити, що будівництво є специфічною галуззю, яка, як переконливо довела економічна криза останніх років, безпосередньо впливає на інші сфери національної економіки, і, будучи однією з пріоритетних основ економічного зростання, реалізує більшу частину інвестицій в основний капітал усіх галузей виробництва, формуючи таким чином структуру економіки. Забезпечення безпеки будівельного підприємства, зокрема ТОВ НВП «Дніпроекскавація» є досить складним процесом формування умов і механізмів стабільної роботи конкретного суб'єкта господарювання.

Мета дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання на прикладі підприємств ТОВ НВП «Дніпроекскавація».

Об'єкт дослідження є процес забезпечення підприємством ТОВ НВП «Дніпроекскавація» власної економічної безпеки.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо управління системою економічної безпеки підприємства.

Відповідно до поставленої мети поставлені такі завдання:

- ознайомитися з сутністю явища економічної безпеки суб'єктів господарювання;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства ТОВ НВП «Дніпроекскавація» та оцінити ступінь економічної безпеки досліджуваного підприємства;
- запропонувати підходи до удосконалення структури системи економічної безпеки підприємства.
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи економічної безпеки підприємства;

Методи дослідження. У процесі роботи над магістерською роботою використано як загальнонаукові і спеціальні методи наукового пізнання такі як діалектичний метод пізнання економічних явищ, економічного аналізу; системний; історико-правовий; порівняльний; формальної логіки (аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, узагальнення, моделювання), метод оптимізації системи економічної безпеки підприємств.

За допомогою наукових методів розглядаються та вивчаються процеси, які стосуються організації системи економічної безпеки підприємства ТОВ НВП «Дніпроексавація».

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах будівельна галузь в Україні характеризується численністю факторів ризику, які знижують ефективність роботи будівельних підприємств. Доцільно відмітити, що будівництво є специфічною галуззю, яка, як переконливо довела економічна криза останніх років, безпосередньо впливає на інші сфери національної економіки, і, будучи однією з пріоритетних основ економічного зростання, реалізує більшу частину інвестицій в основний капітал усіх галузей виробництва, формуючи таким чином структуру економіки. Забезпечення безпеки будівельного підприємства, зокрема ТОВ НВП «Дніпроекскавація» є досить складним процесом формування умов і механізмів стабільної роботи конкретного суб'єкта господарювання. Вони впливають як із загальних проблем на фінансових ринках, економічної та соціальної політики держави, так і з системи управління підприємством, його безпекової, маркетингової, кадрової, інформаційної політики. В таких умовах проблема удосконалення організації функціонування системи економічної безпеки є актуальною і яка потребує подальших досліджень.

Мета дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання на прикладі підприємств ТОВ НВП «Дніпроекскавація».

Відповідно до поставленої мети поставлені такі завдання:

- ознайомитися з сутністю явища економічної безпеки суб'єктів господарювання;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства ТОВ НВП «Дніпроекскавація» та оцінити ступінь економічної безпеки досліджуваного підприємства;
- запропонувати підходи до удосконалення структури системи економічної безпеки підприємства.

- розробити пропозиції щодо удосконалення системи економічної безпеки підприємства;

Об’єкт дослідження є процес забезпечення підприємством ТОВ НВП «Дніпроексавація» власної економічної безпеки.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо управління системою економічної безпеки підприємства.

Методи наукового дослідження. У процесі роботи над магістерською роботою використано як загальнонаукові і спеціальні методи наукового пізнання такі як діалектичний метод пізнання економічних явищ, економічного аналізу; системний; історико-правовий; порівняльний; формальної логіки (аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, узагальнення, моделювання), метод оптимізації системи економічної безпеки підприємств.

За допомогою наукових методів розглядаються та вивчаються процеси, які стосуються організації системи економічної безпеки підприємства ТОВ НВП «Дніпроексавація».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що в дисертації:

- на основі виявлення недоліків в організації забезпечення економічної безпеки підприємства ТОВ НВП «Дніпроексавація» розроблено пропозиції щодо удосконалення системи забезпечення власної економічної безпеки.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати наукового дослідження обговорено і схвалено на засіданні кафедри. Їх оприлюднено на V Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Стратегічно-інноваційний розвиток суб’єктів економічної системи в умовах глобалізації» (Кременчук: КрНУ ім. М. Остроградського. – 6-8 листопада 2020 р.) на тему «Удосконалення управління системою фінансово-економічної безпеки вітчизняних підприємств».

Практичне значення роботи.

Результати дослідження можуть бути використані як приклад аналізу системи економічної безпеки ТОВ НВП «Дніпроексавація» для фахівців з фінансово-економічної безпеки та керівників служб безпеки суб'єктів господарювання, у якому висвітлюються проблеми організації системи економічної безпеки характерних для науково-виробничих підприємств, розглядаються типові механізми її забезпечення та визначаються загрози та небезпеки для їх діяльності.

Структура та обсяг магістерської роботи.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 121 сторінках друкованого тексту. Список використаних джерел включає 79 найменувань.

РОЗДІЛ І.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та основні засади функціонування системи економічної безпеки підприємства

Становлення та розвиток ринкових механізмів в економіці, зростаючий вплив зовнішнього середовища, поява та посилення конкуренції й необхідності адаптації підприємств до її умов, а також суттєві соціально-економічні зміни, що відбуваються в українському суспільстві останніми роками, обумовили появу численних проблем у забезпеченні економічної безпеки підприємств. Одним з таких проблемних питань є забезпечення безпечного функціонування українських підприємств після розпаду Радянського Союзу в умовах відсутності механізму державної підтримки в питаннях безпеки приватних суб'єктів господарювання.

Досвід показує, що недержавні об'єкти економіки порівняно з державними структурами мають підвищену уразливість від протиправних та інших посягань з боку різного роду кримінальних структур, а також окремих осіб [2]. Щоб захистити свої інтереси, протистояти ризикам і загрозам та мінімізувати шкоду від згаданих посягань підприємцям зобов'язаний займатись діяльністю, яка раніше була виключно прерогативою спеціальних державних органів – забезпечувати безпеку підприємства, його персоналу та бізнесу загалом. Як свідчить практика, підприємця до забезпечення безпеки „заохочують” різного роду негативні події – погрози його життю, знищення майна підприємства, викрадення коштів чи інформації тощо.

Забезпечення економічної безпеки підприємства є комплексне завдання, без вирішення якого неможливе його безпечне й ефективне функціонування та розвиток.

Існує кілька підходів до визначення поняття „економічна безпека підприємства”. Прихильники вузького трактування, зводять це поняття до захисту інформації, збереження комерційної таємниці та інших секретів підприємства В.І. Ярочкін [54]. Безумовно, цей підхід не враховує всього комплексу об’єктів, що потребують захисту, а також загроз його безпеці, хоча й підтверджує важливість інформації та її захисту в системі безпеки підприємства. Деякі дослідники, наприклад, В.І. Франчук [51] цілком слушно вважають, що зміст економічної безпеки полягає у виявленні внутрішніх і зовнішніх загроз; виявленні критеріїв оцінки стану економічної безпеки.

У ширшому розумінні економічна безпека підприємства асоціюється, наприклад, з ефективною діяльністю підприємства. Такої позиції дотримується О.М. Ляшенко [8], однак такий підхід може відволікати увагу від власне безпеки, її цілей і завдань. Багатогранність визначень поняття „економічна безпека підприємства” певною мірою обумовлює й відсутність єдиного підходу до визначення поняття „система економічної безпеки підприємства”.

Крім цього, така система є комплексною, через те що має забезпечувати економічну безпеку в усіх сферах діяльності підприємства: науково-технічній, кадровій, інтелектуальній, екологічній, інформаційній, фізичній, техногенній тощо [16, с. 120]. Таким чином, спираючись на вищенаведені підходи науковців та експертів-практиків [18], робимо висновок, що досягнення визначеної нами мети передбачає вирішення цілого комплексу завдань, серед яких: визначення цілей бізнесу та умов їх досягнення; захист законних прав та інтересів підприємства та його співробітників; збір, аналіз, оцінка й прогнозування розвитку обстановки, в якій функціонує і розвивається підприємство; вивчення партнерів, клієнтів, конкурентів, а також кандидатів на роботу; своєчасне виявлення реальних і прогнозування потенційних ризиків та загроз безпеці підприємства; добування інформації, необхідної для вироблення найбільш оптимальних управлінських рішень з

питань стратегії і тактики економічної діяльності підприємства; виявлення, попередження та припинення можливої протиправної або іншої негативної діяльності співробітників підприємства на шкоду його безпеці; недопущення проникнення (включаючи технічне) на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності та окремих осіб з протиправними намірами; захист керівництва та співробітників підприємства; фізичний і технічний захист будівель, приміщень, споруд, території і транспортних засобів; створення умов для максимально можливого відшкодування та локалізації шкоди, завданої неправомірними діями кримінальних структур і конкурентів, послаблення негативного впливу наслідків надзвичайних ситуацій; забезпечення збереження матеріальних цінностей та відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства, а також запобігання витоку такої інформації; контроль за ефективністю функціонування системи безпеки, удосконалення її елементів; налагодження взаємодії з правоохоронними і контролюючими органами з метою запобігання правопорушенням, спрямованим проти інтересів підприємства; створення власної служби безпеки.

Відмітимо, що для науково обґрунтованих напрямів функціонування системи економічної безпеки підприємства в сучасних умовах необхідно визначитися, перш за все, з потенційними загрозами та ризиками, які виникають у підприємств, для подальшої побудови на їх основі діяльності підрозділів із забезпечення безпеки суб'єктів господарювання. Вони також мають важливе значення для визначення поняття системи економічної безпеки підприємства, формулювання її завдань, функцій, окреслення структури, управління нею тощо, тому зупинимось детальніше на їх особливостях.

Одразу зазначимо, що вони мають відносний характер: явище чи фактор, що становить загрозу одному підприємству, іншому такою не вважається. Наприклад, підвищення вартості енергоресурсів погіршує умови підприємств, що є його споживачами, на відміну від підприємств, які

виробляють енергію. З іншого боку, те, що є небезпекою для одних підприємств, стає „виграшем” для іншого. Наприклад, у разі банкрутства підприємства-конкурента його суперник покращує своє економічне становище на ринку. Як свідчить практика, підприємства під час здійснення своєї діяльності (будь-якого характеру) зазнають впливу з боку різних фізичних та юридичних осіб, а також інших факторів різної природи, що може мати негативні наслідки для його економічної безпеки зокрема та стану підприємства і бізнесу в цілому.

Суто з теоретичної точки зору необхідно розуміти, що ризик – це є можливість виникнення несприятливих та небажаних наслідків діяльності самого суб’єкта безпеки [19, с. 17]. У свою чергу, небезпека в підприємницькій діяльності – це потенційна загроза виникнення збитків чи іншої форми реалізації ризику [20, с. 13]. Під загрозою слід розуміти потенційні або реальні дії фізичних чи юридичних осіб, що порушують стан захищеності суб’єкта підприємницької діяльності та здатні призвести до припинення його діяльності, або до економічних та інших втрат. Водночас, з погляду І.Білозерова, не всі дії з негативним наслідками для економічної безпеки підприємства є йому загрозою, а тільки ті, що мають наступні ознаки: свідомий і корисливий характер; спрямованість дії на завдання шкоди суб’єкту господарювання та протиправний характер [21].

Аналіз наявної інформації дозволяє стверджувати, що будь-які втрати (організаційні, матеріальні, інформаційні тощо), яких зазнає підприємство, так чи інакше виявляються економічними втратами. У рамках цього дослідження не ставиться за мету визначення понять „ризик”, „загрози” та „небезпеки”, тому тільки в цій роботі ми об’єднуємо їх за потенційними чи реальними негативними наслідками для економічної безпеки підприємства. При цьому, враховуючи, що українським законодавством вживаються поняття ризику та загрози [22-23], об’єднаємо поняття загрози та небезпеки в єдине – загрози, а на ризиках зупинимось окремо.

Загрози та ризики характеризуються різноманітністю та численністю, отже їх можна класифікувати за різними критеріями. Здійснивши аналіз різних класифікацій, наведемо декілька з них, які, на наш погляд, мають найбільше теоретичне і практичне значення, що допоможуть зрозуміти їх сутність ризиків, загроз та небезпек, а у подальшому – визначити засоби та методи протидії їм.

Так, загрози економічній безпеці підприємства можуть розрізнятися:

1. За походженням і способом дії: природні стихії, техногенні, соціальні, а також сфокусовані впливи [9, с. 92]. Якщо перші три групи перебувають під впливом випадкових сил стихії, то четверта група характеризується цілеспрямованим способом дії (впливу) на об'єкт безпеки, тобто наявністю злого наміру, в силу чого ці загрози потребують першочергової уваги в системі заходів безпеки бізнесу. Серед них слід виділити ті, що пов'язані з діями недобросовісних конкурентів, злочинних елементів, корумпованих чиновників

2. За об'єктами деструктивного впливу на найважливіші компоненти підприємницької діяльності [9, с. 93]: правам власності; майну, обладнанню; фінансовим цінностям (фальсифікація фінансових документів, шахрайство, крадіжка); комерційній таємниці (конфіденційній інформації); персоналу (наприклад, шантаж з метою отримання інформації, що становить комерційну та конфіденційну таємницю, викрадення чи погрози викрадення співробітників; психологічному шантажу тощо); іміджу підприємства; особі підприємця та його сім'ї. Крім цього, вони можуть носити латентний характер, коли, наприклад, відбувається зниження рівня знань та навичок співробітників підприємства. Подібні проблеми розв'язуються профілактичними заходами, через направлення на додаткове навчання, стажування і т.д.

3. За родом, видом, величиною (ціною) завданої шкоди [9, с. 93-94]: По роду розрізняють загрози, що завдають реальної, прямої шкоди, а також опосередкованої. За різновидом завданої шкоди – такі, що завдають:

матеріальних збитків (майнові, ресурсні, фінансові); духовно значимих втрат (моральні, іміджеві);- фізичної шкоди здоров'ю та життю підприємця. За ціною наслідків завданої шкоди – прийнятні за ціною (група 1) і неприйнятні (група 2). Якщо перша група лише частково підриває економічне благополуччя підприємства чи стан здоров'я підприємця, та їх може бути відновлено, хоча й через значний період часу, то ціна наслідків дії другої групи є катастрофічною або смертельною для об'єкта безпеки.

Крім згаданих критеріїв загрози можуть різнитися: за ступенем вірогідності – реальні і потенційні чи малоімовірні; за впливом на різні стадії підприємницької діяльності: на стадії створення (протидія з боку корумпованих чиновників створенню підприємства чи посягання з боку кримінальних структур); на стадії функціонування – початковій (перешкоджання поставкам сировини, обладнання тощо), виробничій (нищення майна, крадіжка ноу-хау), завершальній (обмеження конкуренції, перешкоджання збуту продукції тощо) [21]; за характером свого вираження – відкриті та скриті [9, с. 95].

За джерелом походження для підприємства існують зовнішні та внутрішні загрози, при чому для кожного – індивідуальні. Разом з тим, певні спільні риси можемо зазначити, а саме: в якості зовнішніх загроз може виступати протиправна діяльність кримінальних структур, конкурентів, окремих осіб, які займаються промисловим шпигунством чи шахрайством, ділових партнерів, які раніше були звільнені з цього підприємства, а також правопорушення з боку корумпованих елементів з представників контролюючих і правоохоронних органів.

Отже, до зовнішніх загроз можна віднести: роботу спеціальних служб іноземних держав щодо здобуття інформації про економічні процеси у сфері підприємництва з метою здійснення антиконкурентних заходів; роботу служб безпеки суб'єктів підприємницької діяльності, як вітчизняних, так і зарубіжних, з метою послаблення конкурентів, заволодіння ринками збуту чи майном конкурентів; протиправну діяльність організованих злочинних

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

Внутрішню загрозу можуть становити дії чи бездіяльність (умисні чи неумисні) співробітників підприємства, що суперечать інтересам його діяльності. Так, до внутрішніх загроз безпеці підприємства 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.

Ризики та загрози економічній безпеці підприємства можуть посилюватись факторами зовнішнього середовища, серед яких: відсутність чіткої системи правового захисту приватного підприємництва; ненормована приватизація, що призвела до привласнення значних ресурсів без значних витрат, а також до спроб перерозподілу (особливо останнім часом) власності зокрема й кримінальним шляхом; недобросовісна конкуренція, тощо [25].

Як в Україні, так і в країнах близького зарубіжжя достатньо важко прорахувати всі можливі чинники, які формують безпекове середовище. Як слушно відмічають російські фахівці, це особливо складно зробити в умовах не сформованості цивілізованих ринкових інститутів, нестабільної соціально-економічної обстановки, високого рівня криміналізації економіки, притаманних для нашого суспільства [9, с. 72].

Для забезпечення економічної безпеки підприємство використовує всю сукупність своїх корпоративних ресурсів – таких факторів бізнесу, що використовуються власниками і менеджерами підприємства для досягнення його цілей [табл. 1.1].

Таблиця 1.1.

Принципи, на яких може ґрунтуватися система економічної безпеки підприємства

Принцип:	Суть принципу	Дослідники
1	2	3
Комплексності (використання сил і засобів)	Використання всіх наявних сил та засобів; у забезпеченні безпеки беруть участь усі/кожен співробітник підприємства.	В. Мак-Мак О.Молдаванцев Л.Шарий Л.Будович
Економічної доцільності (економічності)	Врахування фінансових можливостей підприємства, а також необхідність організовувати захист тільки тих об'єктів, витрати на забезпечення безпеки яких будуть меншими, ніж збитки у разі завдання таким об'єктам шкоди.	В. Мак-Мак Л.Шарий Ю.Бабанова Л.Будович
Пріоритету заходів попередження (своєчасності)	Своєчасне (на ранніх стадіях) виявлення факторів, що сприяють появі та розвитку загроз, їх аналіз для вироблення відповідних профілактичних заходів недопущення виникнення реальних загроз.	В. Мак-Мак О.Молдаванцев Ю.Бабанова Л.Будович І.Білозеров
Безперервності	Постійність процесу функціонування системи щодо захисту підприємства та його інтересів.	Ю.Бабанова Л.Будович
Плановості	Побудова діяльності із забезпечення безпеки на основі планових документів (програм, планів роботи і т.п.).	В. Мак-Мак Ю.Бабанова
Системності	Урахування всіх факторів, що впливають на безпеку підприємства; захищеність усіх ресурсів підприємства.	В. Мак-Мак О.Молдаванцев Ю.Бабанова
Координації та взаємодії	Взаємодія та координованість зусиль усіх служб, підрозділів, співробітників, а також зовнішніх структур щодо забезпечення безпеки підприємства.	В. Мак-Мак О.Молдаванцев Л.Будович
Компетентності (спеціалізації)	Професіоналізм у вирішенні питань безпеки, залучення до цього процесу спеціалізованих організацій, з відповідним досвідом роботи тощо.	В. Мак-Мак О.Молдаванцев (Л.Будович)

Продовження табл. 1.1		
1	2	3
Поєднання гласності з конспірацією	Доведення (у межах розумного) до відома всього персоналу планів заходів безпеки з метою запобігання загрозам, при існуванні заходів конспіративного характеру, відомих обмежених кількості фахівців.	В. Мак-Мак О.Молдаванцев
Підконтрольність системи керівництву підприємства	Урахування інтересів підприємства у функціонуванні системи безпеки; принцип необхідний для оцінки ефективності діяльності системи безпеки та її вдосконалення.	О.Молдаванцев Л.Шарий

Створення та ефективне функціонування системи економічної безпеки залежатиме від принципів, на яких вона ґрунтуватиметься. Таким чином, аналізуючи роботи згаданих вище (див. табл. 1.1.) та інших дослідників, критично узагальнюючи їх підходи, можна дійти до висновку, що основними принципами, що дають змогу адекватно вирішувати визначені вище завдання та протидіяти ризикам і загрозам безпеці підприємства. З практично-аналітичної точки зору чинники та обставини, які найбільш активно впливають на процес і результат формування системи економічної безпеки підприємства можна об'єднати в п'ять напрямів, кожний з яких має бути предметом окремого дослідження. Вибудовування системи безпеки як нейтралізатора зазначених загроз має відбуватися не тільки силами суб'єктів господарювання, але й загальнодержавними засобами, такими як розвиток законодавства, взаємодія державної та недержавної складових безпеки, втручання держави та суспільства в окремі процеси господарської діяльності відповідних суб'єктів.

1.2. Формування технології та методичного забезпечення дослідження стратегічного вибору підприємств будівельної галузі

При дослідженні будь-якого об'єкта використовуються загальнонаукові методи дослідження, а саме: аналізу та синтезу,

абстрагування та ідеалізації, узагальнення й обмеження, історичний та логічний, аналогії, моделювання, формалізації та математизації.

Формування технології дослідження крім визначення аспектів та об'єктів передбачає вибір методів моделювання та розрахунку, а також показників для оцінювання. Перед дослідником для проведення аналізу будь-якої системи управління постають два напрямки: перший – визначення стану системи, що аналізується з метою позначення зони, яка потребує поліпшення та стимулювання змін; другий – дослідження альтернативних варіантів знову створеної системи з метою вибору кращого варіанту. Таким чином, для проведення дослідження стратегічного вибору вітчизняних підприємств необхідно [13] розробити технологію дослідження – сформулювати етапи і завдання, систему кількісних та якісних показників, комплекс методів і моделей дослідження; дослідити особливості прийняття стратегічних рішень на підприємствах будівельної галузі; виявити й оцінити фактори прийняття стратегічних рішень у системі корпоративних відносин підприємств; оцінити взаємодію факторів прийняття стратегічних рішень у системі корпоративних відносин підприємств; проаналізувати процеси реалізації стратегічного вибору як процеси стратегічних змін підприємства; оцінити управлінські компетенції як ключовий фактор стратегічного вибору; розробити комплекс заходів щодо вдосконалення якості стратегічного вибору в прийнятті та реалізації рішень на основі результатів дослідження.

Для реалізації зазначених завдань для кожного етапу аналізу доцільно сформулювати певні системи показників і методи дослідження. Вибір методів для вирішення завдань дослідження здійснюється при дотриманні певних умов: ретельної систематизації всього арсеналу методів; чіткому визначенні передумов використання кожного аналітичного прийому; детальному описі технології реалізації найбільш складних методів. Відповідно до класифікації методів аналізу систем управління всі аналітичні методи поділяються на розрахункові та евристичні [14]. Для визначення

стратегічних перспектив будівельної галузі та можливих шляхів їх реалізації, нами проведено аналіз факторів зовнішнього ділового середовища щодо будівельної галузі (PEST-аналіз) і аналіз ринкової ситуації щодо будівельної галузі за факторами потенціалу самої галузі та можливостей і погроз з боку ринкового середовища (SWOT – аналіз).

PEST-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних впливів зовнішнього середовища, що можуть уплинути на стратегію розвитку будівельної галузі. PEST - аналіз базується на складанні переліку можливих впливів за наступними напрямками рис.1.1:

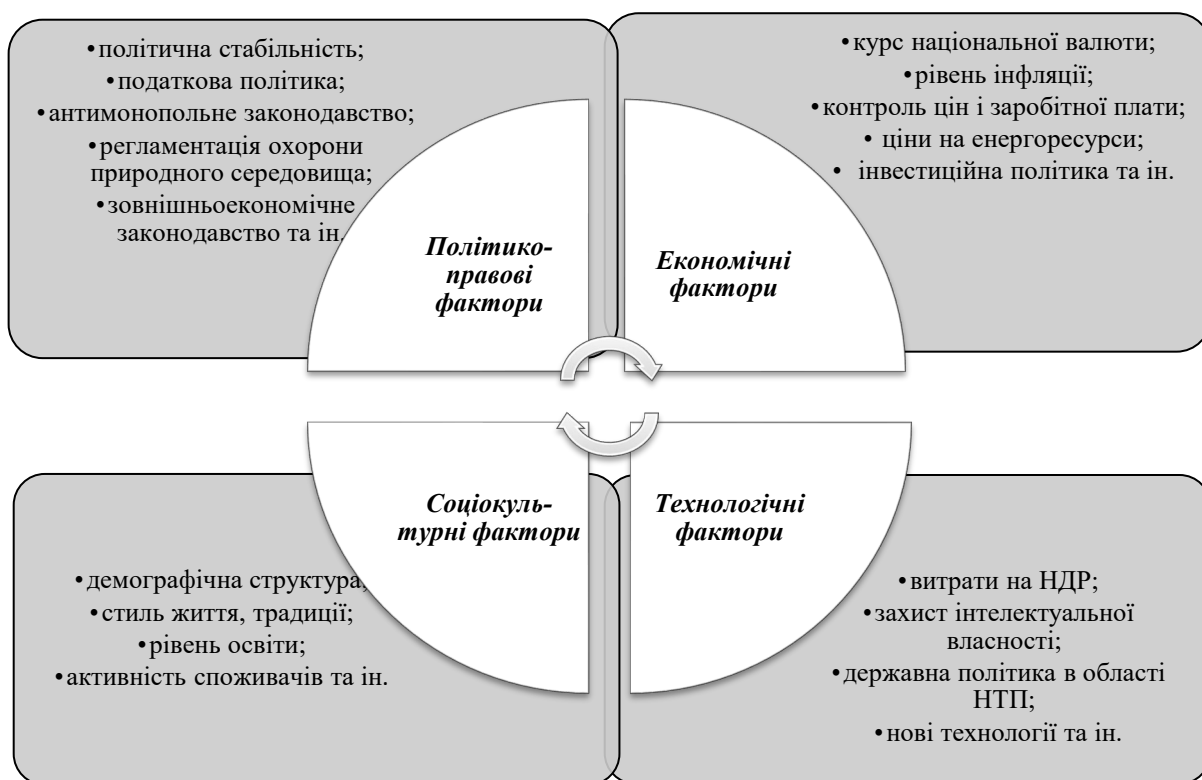


Рис.1.1. Основні напрями аналізу зовнішнього середовища за технологією PEST-аналізу

PEST - аналіз можна проводити як на якісному, так і на кількісному рівні. Загальна схема проведення PEST - аналізу представлена нижче [15]:

1. Розробляється перелік факторів макрооточення, що мають високу ймовірність реалізації та впливу;
2. Оцінюється значимість кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги;
3. Дається оцінка ступеня впливу (як позитивного, так і негативного) кожного фактора на стратегію підприємства;
4. Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактора на силу його впливу, і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства.

Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні та прогнозовані чинники макрооточення.

При кількісному варіанті оцінки слід враховувати, що ваговий коефіцієнт повинен відображати ступінь ймовірності настання події; кількісна оцінка впливу фактора повинна приймати як негативне, так і позитивне значення; підсумкова оцінка дає інформацію про те, в якій мірі компанія залежить від макросередовища, проте крім отримання сумарної оцінки необхідно проаналізувати внесок кожного фактора в отриманні результуючого значення, а також оцінити взаємодію факторів.

Доцільно застосувати SWOT-аналіз для комплексного аналізу ситуації, який дозволить виявити вирішальні критерії, що безпосередньо впливають на вибір стратегії по формуванню ринку. Успішна стратегія повинна будуватися на принципі ув'язування внутрішніх можливостей підприємства і зовнішньою обстановкою. Виділення потенційних можливостей і загроз повинне розглядатися як черговий етап розробки стратегії підприємства. Правильно побудована стратегія повинна бути орієнтована на використання можливостей, адекватних ресурсам підприємства, і забезпечувати більш повний захист від погроз, що зв'язані зі змінами зовнішнього середовища.

Відповідно до запропонованої методології застосування SWOT-аналізу необхідно: класифікувати компоненти SWOT-аналізу в зв'язку з обраними напрямками маркетингового аналізу; розробити систему оцінки

обраних компонентів; виявити вирішальні критерії, шляхом ранжирування їх по ступені пріоритетності. Експертне опитування керівників і фахівців є при цьому одним з ефективних інструментів одержання релевантної інформації. Висновок щодо кожного обраного критерію оцінюється по п'ятибальній шкалі, що дозволяє дати кількісну оцінку розглянутим факторам, що досить важко оцінити, використовуючи як вимірювальний інструмент цифрові показники. Базою для порівняння узятя максимальна сума балів, тобто максимальний ступінь впливу критерію при оцінці положення підприємства в обраному напрямку SWOT – аналізу.

Розрахунок введеться за формулами (1.1), (1.2), (1.3).

$$Y_{i\Phi} = \frac{B_{i\Phi}}{\sum B_{i\Phi}}, \quad (1.1)$$

де $B_{i\Phi}$ - фактичний бал по i -му показнику; $\sum B_{i\Phi}$ - сума фактичних балів по i -му показнику.

$$Y_{i\max} = \frac{B_{i\max}}{\sum B_{i\max}}, \quad (1.2)$$

де $B_{i\max}$ - максимальний бал по i -му показнику; $\sum B_{i\max}$ - сума максимальних балів по i -му показнику.

$$B_{K_i} = Y_{i\Phi} - Y_{i\max}, \quad (1.3)$$

де $Y_{i\Phi}$ - питома вага оцінки критерію; $Y_{i\max}$ - максимальна питома вага оцінки критерію; Якщо $B_{K_i} > 1.0$, то коефіцієнт вагомий.

Результати SWOT – аналізу дають можливість не тільки визначитися зі своїми недоліками та перевагами на ринку, але й визначитися з векторами свого подальшого розвитку. Головними недоліками, що можуть бути виявлені в процесі аналізу є: нестабільність виробництва та збуту, певні технічні та матеріальні проблеми, потреба активізації використання

науково-технічних розробок та удосконалення якості продукції [16]. Результатом SWOT – аналізу є перелік стратегічних задач (цілей) підприємства. Кожна стратегічна задача заснована на сполученні елементів SWOT – аналізу і стосується довгострокової орієнтації підприємства на який-небудь вид діяльності і відповідне місце на ринку .

Багато хто вважає, що здатність реалізувати стратегію значно важливіше, ніж сама стратегія. Це цінна якість вони її називають найважливішим фактором успішного корпоративного управління, що досить дивно, оскільки ще зовсім недавно фахівці з менеджменту на перше місце ставили процес створення стратегії, яка сама по собі повинна стати запорукою свого успішного втілення. Очевидно, формулювання стратегії вважалося вирішальним етапом менеджменту. Однак сучасні менеджери все більше схиляються до тієї думки, що здатність втілити стратегію в життя більш важлива, ніж сама стратегія [17].

Для ефективного керівника, не існує такого стану, як задоволеність. Адже зупинившись на формулюванні нової стратегії і нової корпоративної культури в рамках системи стратегічного менеджменту, підприємство може створити таким чином певний бар'єр для свого майбутнього розвитку. Конкурентний ландшафт змінюється постійно, стратегія повинна відображати ці зміни - як нові можливості, так і потенційні і реальні загрози бізнесу. Стратегія - це безперервний процес. Мистецтво керівника полягає в делікатному балансуванні між стабільністю і змінами.

Збалансована система показників забезпечила підприємства механізмом вироблення стратегії створення вартості, який базується на чотирьох складових [27]:

1. Фінанси. Стратегія зростання, прибутковості та управління ризиками з точки зору акціонерів.
2. Клієнти. Стратегія створення вартості і диференціювання з позиції клієнта.

3. Внутрішні бізнес-процеси. Встановлення стратегічних пріоритетів різних бізнес-процесів, що забезпечують задоволеність клієнтів і акціонерів

4. Навчання і зростання. Встановлення пріоритетів для створення атмосфери, що сприяє організаційним змінам, інноваціям та зростанню.

Керівники підприємств отримали можливість оцінити діяльність своїх бізнес-підрозділів по створенню вартості для існуючих і майбутніх клієнтів. Враховуючи важливість фінансових результатів, збалансована система показників виявила фактори, які створюють умови для досягнення довгострокових цілей, спрямованих на створення вартості та конкурентоспроможності підприємства.

Система показників оцінки - це не простий звіт про те, що було зроблено в минулому. Вона фокусується на майбутньому, тому що параметри, вибрані менеджерами, самі по собі інформують співробітників підприємства про пріоритети. Для того щоб повністю використовувати всі переваги нової системи оцінки, необхідно інтегрувати її в систему менеджменту. Таким чином, концепція збалансованої системи показників, вийшовши за рамки звичайної оціночної системи, стає механізмом створення системи стратегічного менеджменту. Перехід від системи управлінського контролю, яка розроблена на основі короткострокової схеми, яка орієнтована на контроль фінансових результатів до системи стратегічного менеджменту, яка розроблена на основі довгострокової стратегічної концепції (рис.1.2,1.3).

Стратегічна система показників замінила бюджет, який раніше був центральною ланкою управління. У кінцевому рахунку збалансована система показників стала операційною системою для нового процесу стратегічного менеджменту.

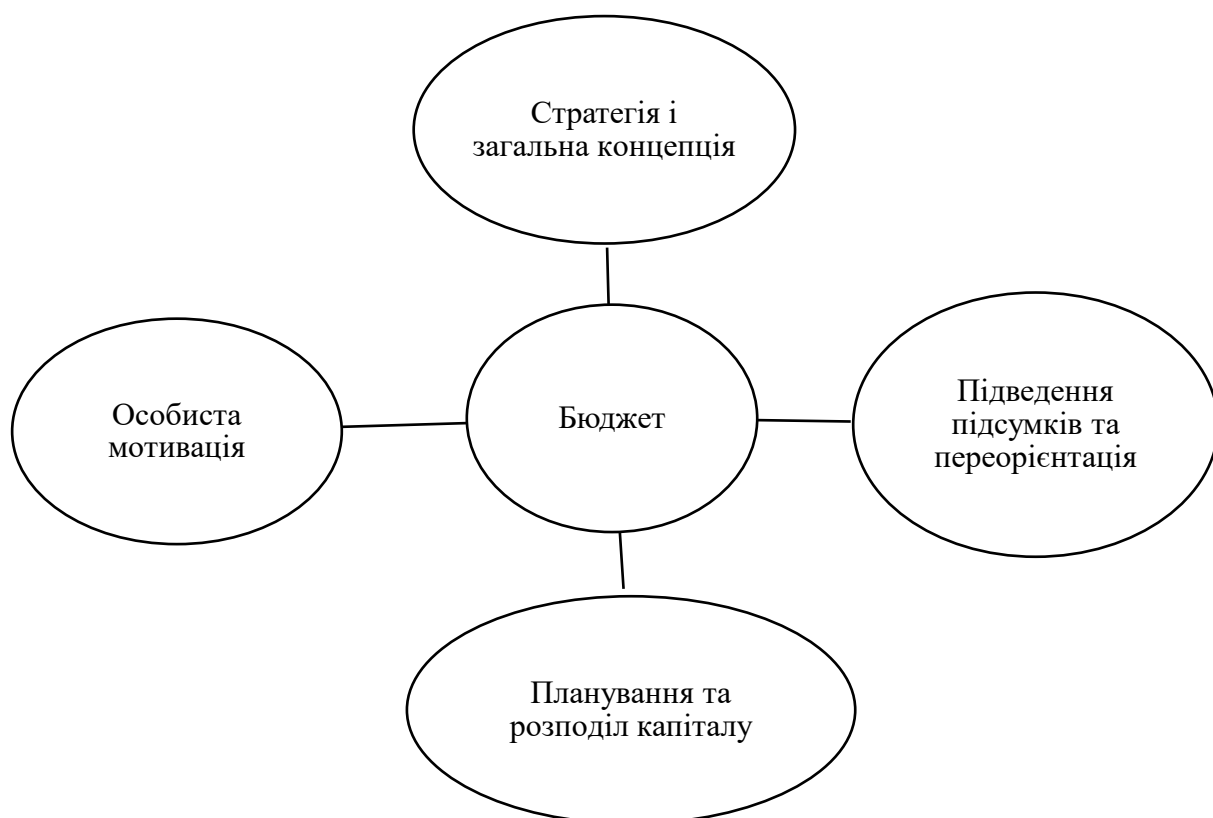


Рис.1.2. Система управлінського контролю

Крім фінансових якісних показників деякі підприємства сконцентрували свої зусилля на роботі з клієнтами, впроваджуючи програми зі створення підприємства, орієнтованого на ринок, і створюючи системи менеджменту взаємовідносин з клієнтами. Інші намагалися робити ставку на ключові компетенції персоналу або реінжиніринг основних бізнес-процесів. Треті особливу увагу приділяли стратегічного менеджменту людських ресурсів, демонструючи, як мотивовані та кваліфіковані працівники створюють економічну цінність, або розвивали інформаційні технології в цілях отримання конкурентної переваги.



Рис.1.3. Система *стратегічного* менеджменту

Кожна з цих складових - фінанси, якість, клієнти, можливості, процеси, люди та системи - важлива і відіграє певну роль у створенні вартості підприємства. Сконцентруватися на одній зі складових означає оптимізувати який-небудь окремий процес на шкоду загальним цілям компанії. Специфічні напрямки діяльності підприємства необхідно замінити всеосяжним процесом, при якому стратегія займає центральне місце системі менеджменту [28].

Підприємства, орієнтовані на стратегію розвитку, роблять це за допомогою збалансованої системи показників. Вона є унікальним засобом для розробки та опису стратегії найбільш послідовним і зрозумілим чином. До появи збалансованої системи показників менеджери не мали загальноприйнятої схеми для формування довгострокових програм, а отже, не могли реалізувати те, що не могли пояснити. Таким чином, елементарний опис стратегії за допомогою стратегічних карт і збалансованої системи

показників стало найбільшим досягненням. Однак тільки наявності збалансованої системи показників недостатньо для успішної реалізації стратегії. Розробка стратегії - це мистецтво, і завжди ним залишиться, але опис стратегії не повинно бути мистецтвом. Якщо ми зможемо описати стратегію найбільш систематизованим способом, то ймовірність її успішного втілення значно зросте. Маючи збалансовану систему показників, в якій відображена історія створення стратегії, ми отримуємо надійну основу для розробки системи менеджменту з метою побудови організації, орієнтованої на стратегію розвитку.

1.3.Визначення основних складових елементів системи економічної безпеки підприємства.

Умови ринкової економіки, в яких здійснюють свою діяльність виробничі підприємства, які мають різноманітні організаційно-правові форми, невизначені та непередбачувані. Економічна криза обумовила появу багатьох загроз та небезпек, бізнесу, який ще не зміцнів. Крім того, на розвиток підприємництва впливають такі фактори, як нестабільна політична та соціально-економічна ситуація в країні, міжнаціональні, територіальні конфлікти, недосконале комерційне законодавство, криміналізація суспільства, шахрайство, корупція тощо. Все це загострило проблему забезпечення безпеки виробничого підприємства [3,4].

В науковій літературі розглядаються різні тлумачення поняття економічної безпеки підприємницької діяльності - від «захисту проти корисливих злочинів», «стану захищеності від внутрішніх та зовнішніх загроз» до « стану ефективного використання корпоративних ресурсів» тощо[7, с 39].

Для того, щоб зрозуміти яку роль відіграє економічна безпека на підприємстві необхідно перш за все дати визначення поняттю "економічна безпека". На сьогодні немає єдиної думки з приводу термінів економічної безпеки підприємств.

Економічна безпека підприємства на думку Олійникової О.А – це становище найбільш ефективного використання ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства на теперішній час і в майбутньому [18, с. 122]. Ковальов Т. і Сухорукова Т. пропонують таке визначення: економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього оточення, а також здатність своєчасно усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не відбиваються негативно на його діяльності [38, с. 48-52].

Раздина Є. розуміє це поняття, як: економічна безпека підприємства – комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості господарчих суб'єктів за умов ринкової економіки, які захищають їх комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів [39, с. 63-65].

Капустін Н. визначає економічну безпеку підприємства, як сукупність чинників, які забезпечують незалежність, стійкість, здатність к прогресу в умовах дестабілізуючих факторів [37, с. 45-47].

Бендіков М. тлумачить економічну безпеку підприємства (господарчого суб'єкта), як захищеність його науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу від прямих (активних) або непрямих (пасивних) загроз [32, с. 7-13].

На нашу думку, найбільш широко поняття економічної безпеки сформулював С.Ф. Покропивний, де економічна безпека фірми (підприємства організації) – це такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) [19, с. 466].

В науковій літературі використовується поняття економічна безпека. На нашу думку, доцільніше використовувати термін «фінансово-економічна

безпека» тому, що серед функціональних складових саме фінансова складова вважається провідною й вирішальною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є «двигуном» будь-якої економічної системи.

Багато авторів, надаючи визначення поняття «безпека підприємства», розрізняють її складові, як самостійні структурні елементи. Справа у тому, що такі складові елементи (інформаційна безпека, економічна безпека, технологічна безпека тощо) не можуть існувати та повноцінно виконувати свої функції, якщо вони не співпрацюють один з одним. Наприклад, як можна говорити про захист комерційної таємниці на підприємстві, коли юридична сторона даного питання взагалі не врегульована. Таким самим чином, не можна говорити про економічну безпеку будь-якого підприємства як про який-небудь автономний процес (стан).

Але також можна припустити те, що для того щоб мати об'єктивну можливість ефективно управляти підприємством, необхідно класифікувати весь спектр відносин у сфері безпеки на групи, які мають свою суттєву характеристику та свої закономірності розвитку. Постійне відстеження, вивчення цих груп дозволяє своєчасно виявляти з них ті, діяльність яких може привести до формування небезпеки та завдати шкоду всьому підприємству [15]

Під механізмом управління фінансово-економічною безпекою можна розглядати сукупність станів та процесів, з яких складається управління щодо протидії небезпекам, загрозам та ризикам. В якості компонентів цього механізму слід розглядати принципи, методи, функції управління, систему управління та прийняття управлінських рішень. Принципи розкривають вимоги, що пред'являються до управління системою безпеки та будуються на виявлених закономірностях її функціонування. Методи розкривають шляхи протидії виявленим та прогнозованим небезпекам, загрозам та ризикам в конкретних умовах та у визначений термін часу.

Розглядання діяльності із забезпечення безпеки підприємства як системи має не тільки теоретичне, але й практичне значення. Воно

дозволяє найбільш повно дослідити цю спеціальну діяльність та визначити оптимальні шляхи підвищення її ефективності [2, с. 13-19].

Таким чином теоретичною основою для розробки системи економічної безпеки є наукові розробки вчених з цієї галузі. У нашій магістерській роботі ми будемо користуватися теоретичними підходами, які розроблені вітчизняними вченими: О.Захаровим, П.Пригуновим, В.Сідаком та В.Крутовим и викладені у Типовій концепції безпеки підприємств – членів УСПП [11].

Система безпеки підприємства є відокремленою та самостійною від інших виробничих одиниць, які здійснюють свою діяльність у непередбачених і в невизначених умовах, що існують в різноманітних організаційно-правових формах. Але самостійність та відокремленість є відносною, адже складовим елементом системи вищого рівня: міста, регіону є системою безпеки підприємства. Актуальність цієї теми полягає в тому, що науковці до сьогоднішнього дня не знайшли скоординованих засобів для визначення економічної безпеки на конкурентоспроможних підприємствах. Термін «економічна безпека підприємства» - це вплив внутрішніх і зовнішніх чинників, які не призводять до погіршення чи неможливості систематизовано працювати і розвиватися, а існують для того, щоб уникнути чи попередити негативний стан завдяки системі дій чинників на підприємстві. Поняття дій її означає певну діяльність спрямовану на попередження тих чи інших небезпек чи загроз [7]. Використання комплексних підходів для ефективного забезпечення системи безпеки підприємства визначають необхідність існування та реалізацію механізму управління, який являє собою взаємозв'язок процесів мотивації, планування, контролю і організації, які зберігають безпеку підприємства.

Головною метою механізму управління системи економічної безпеки є гарантування стабільного та максимально ефективного функціонування сьогодні для великого прибутку і розвитку в майбутньому. Основними

питаннями мети механізму управління є формування стратегії управління економічною безпекою управління та її функціонування.

Багато українських вчених займалися розробкою стратегії механізму управління економічною безпекою підприємства, серед них Мунтіяна В.І., Козаченко В.Г., Чумаченко М.Г., Губерна Г.К., а також російські науковці – Афонцева С.М., Іноземцева В.В., Абалкіна Л.І.

Основна мета економічної безпеки підприємства – це забезпечення захищеності прибутку, одержаного внаслідок діяльності підприємства, тобто основною метою системи безпеки є збереження і захист мети бізнесу, а вже успішне, ефективне та повноцінне вирішення завдань залежить від результативності діяльності системи безпеки підприємства.

При цьому вона являє собою захист підприємства від внутрішніх і зовнішніх чинників власного конкурентоспроможного потенціалу [9].

Більшість науковців вважає, що економічна безпека підприємства повинна виконувати ряд функцій: прогнозування, вміння оцінювати фінансовий ризик, зберегти конкурентні переваги, виявити загрози та небезпеки [4].

До таких загроз відносять: фінансові кризи, нестабільність у правовому регулюванні економічної політики держави, зниження інноваційної активності, сукупність наукових і технічних ресурсів підприємства, зростання кредитного ризику, критичний стан виробничих фондів підприємства, висока залежність підприємства від кон'юктури контрагентів, рейдерство, промислове шпигунство тощо.

Управління економічною безпекою підприємства формує у своїй структурі два напрямки стратегій. Перший напрямок стратегій повинен створювати і визначати цілі та напрямки для розширення підприємства і збільшення реалізації його товарів. Для її реалізації потрібно оцінити власні ресурси і розробляти методику їх примноження.

Другий напрямок стратегій повинен формувати методи та прийоми для вивчення стратегій держави, конкурентних підприємств, які спрямовані

протидіяти розвитку і розширенню підприємства. Для її реалізації підприємству необхідно створити систему, яка оцінювала і розпізнавала ступінь загрози від зовнішнього оточення підприємства до внутрішньої ситуації на ньому.

До методів захисту потрібно віднести і контрзаходи, які б інтенсивно знімали загрози і забезпечували б позитивний результат. Крім основних в механізмі управління економічною системою можуть включатися допоміжні стратегії для успішного виконання цієї політики.

Їх впроваджують для прийняття більш вагомих рішень, спрямованих для забезпечення чи зберігання певного рівня безпеки функціонування підприємства.

Для визначення суті поняття системи економічної безпеки, потрібно з'ясувати, що саме є об'єктом та предметом системи безпеки в цілому. Об'єктом системи безпеки підприємства є діяльність підприємства, її специфіка та особливості, його рухоме та нерухоме майно, матеріальні цінності, особливості комерційної діяльності у складній соціально-економічній ситуації за умови наявності зовнішніх та внутрішніх загроз його стабільному розвитку, законність діяльності його керівного складу, негативний вплив на інвестиційний клімат підприємства зовнішніх факторів та необхідність розробки оптимальних методів та форм його захисту.

Предметом системи безпеки підприємства є особливості побудови та забезпечення безпеки виходячи зі специфіки його діяльності, наявності внутрішніх та зовнішніх загроз сталому розвитку та управлінню підприємства. Комплексність формування системи економічної безпеки, на думку Груніна О.А., «передбачає створення такої системи безпеки, яка б забезпечила захищеність підприємства, його власності, персоналу, інформації, різноманітних сфер діяльності від можливих небезпек та загроз, форс-мажорних обставин» [32, с. 41]. Гусєв В.С. розглядає «систему безпеки підприємства як комплекс ефективних заходів (управлінських рішень) з локалізації реальних та потенційних внутрішніх та зовнішніх

загроз» [45, с. 85]. Ярочкін В.І. визначає систему безпеки фірми як організовану сукупність органів, служб, засобів, методів та заходів, які забезпечують захист життєво важливих інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз [47, с. 9]. Виділяють такі основні напрями діяльності системи безпеки. По-перше, це захист життєво важливих інтересів підприємства (які можуть виражатися у ефективному виробництві, отримання прибутків, можливість конкурувати з іншими підприємствами тощо). Одразу визначу, що діяльність системи безпеки будь-якого суб'єкту господарювання напряму залежить від людського фактору, що на самому початку несе загрозу підприємницької діяльності. Оскільки керівники бувають різними, то яке керівництво, така й система безпеки, такі й методи її забезпечення. На думку Мінаєва Г.О., «делікатність цього питання полягає у тому, що забезпечення безпеки, полягає не стільки у сфері видів безпеки (економічна, інформаційна, фізична тощо), скільки в соціально-психологічній, гуманітарній сфері. По-друге, це системність. При вивченні проблем та організації забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання важливе значення має структурна класифікація системи економічної безпеки. В залежності від місцезнаходження джерела небезпеки, безпека об'єкта підрозділяється на два типи – внутрішню та зовнішню безпеку. Внутрішній контур економічної безпеки пов'язаний з питаннями розвитку виробничого потенціалу, економічного росту, зниженням вірогідності техногенних катастроф, підвищення конкурентоспроможності продукції, зниження гостроти соціальних протиріч тощо. Зовнішній контур економічної безпеки складається з двох рівней: глобального та державного (рівень ділового середовища). В силу інтегрованості світу все важче становиться вести забезпечення безпеки тільки в рамках національних кордонів. При аналізі зовнішнього контуру безпеки важливо мати на увазі загрози екологічного, радіаційного, кримінального, правового, економічного порядку та форс-мажорних обставин [24, с. 282].

Окрім виділення в структурі системи економічної безпеки вищезазначених типів безпеки, треба приділяти увагу її класифікації за видами, що сприяє виробленню більш конкретної політики та стратегії забезпечення безпеки суб'єктів економіки. Найбільш важливими складовими економічної безпеки підприємства є наступні її види, в залежності від сфери діяльності: Так фінансова безпека (фінансовий, грошово-кредитний, валютний стан, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю забезпечити ефективне функціонування економічної системи підприємства та економічне зростання). Зміст даного поняття містить у собі систему засобів, що забезпечують конкурентостійкість і фінансову стабільність підприємства, а також сприяють підвищенню рівня добробуту робітників [49]. Інформаційна безпека (захист інформаційних ресурсів підприємства, який полягає у діяльності спеціальних підрозділів або спеціально виділених співробітників апарату управління щодо збору, обробки, аналізу, зберігання та видачі інформації у відповідності з інформаційними потребами та запитами) [29, с. 311]. Як і будь-яка інша система, система економічної безпеки підприємства має свої основні принципи, тобто керівні та найбільш важливі правила його діяльності, які спрямовані на реалізацію встановлених цілей. А саме: законність (строге слідування діючому законодавству України, що не шкодить здоров'ю громадян та навколишньому середовищу); оптимальність (система повинна бути оптимальною, рухомою, здатною гнучко реагувати на виникаючі та існуючі загрози); професіоналізм осіб, що забезпечують економічну безпеку (здійснюється шляхом відбору спеціалістів, на конкурсній основі, з обов'язковим періодичним підвищенням кваліфікації); системність (безпека повинна будуватися на основі системно-функціонального підходу до її забезпечення); науковість (принципи та методи реалізації системи безпеки повинні бути науково обґрунтованими); специфічність (система

економічної безпеки підприємства будується виходячи зі специфіки його діяльності та врахування територіального та регіонального розташування).

Система економічної безпеки підприємства являє собою організаційну структуру, яка спрямована на забезпечення максимально повного захисту його життєво важливих інтересів від усіх видів зовнішніх та внутрішніх загроз. Реалізацією завдань, пов'язаних із забезпеченням фінансово-економічної безпеки (в ідеалі) повинен займатися фактично весь персонал підприємства, але головне місце (організаційний початок) надходить від служби економічної безпеки (далі - СЕБ). Її менеджери, взаємодіючи із плановим, економічним, фінансовим, виробничим відділами, бухгалтерією та відділом маркетингу, постійно відстежують економічну ситуацію на підприємстві та своєчасно інформують керівництво підприємства про небезпечні, ризиковані ситуації та загрози. Надана ними інформація повинна бути використана для прийняття керівним складом підприємства управлінських рішень. Таким чином, ціллю забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є створення умов ефективного функціонування та розвитку підприємства при мінімізації ризиків та загроз його економічним інтересам і економічному потенціалу. Отже, основною функцією та змістом системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є нарощування його економічного потенціалу.

Хотілося б звернути увагу на існуючі підходи до забезпечення економічної безпеки підприємств. Будь-яке підприємство створюється для досягнення якоїсь визначеної мети (цілі). Частіше за все ця ціль є отримання прибутку та мінімізація затрат. Яка у підприємства буде організаційна структура, штатний розпорядок, організація бізнес-процесів та чисельність персоналу – не важливо. Головне – досягнення поставленої мети. Також, фактично, визначений й спосіб досягнення стану економічної безпеки підприємства – це забезпечення нормального функціонування підприємства при можливо змінюємих умовах зовнішнього середовища. На рис. 1.4. показана схема забезпечення економічної безпеки, суть якої зводиться до

захисту вибраного у визначенні параметру або елемента, який характеризує стан економічної безпеки підприємства.

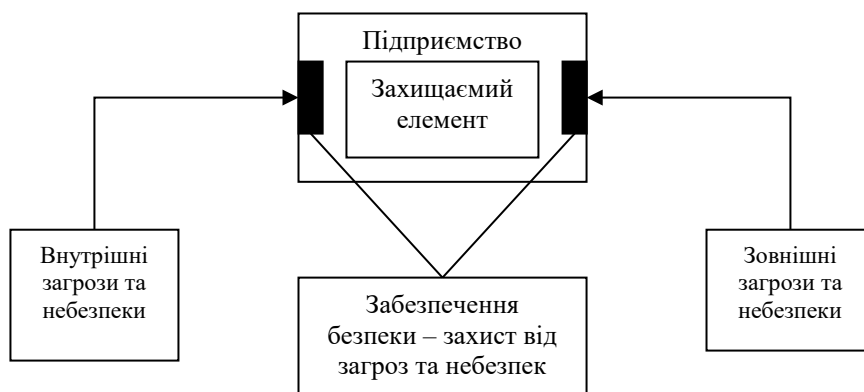


Рис. 1.4. Схема забезпечення економічної безпеки (перший підхід)

На рис. 1.5. показана схема забезпечення економічної безпеки підприємства, але у порівнянні із першим підходом, вона надає об'єкту (тобто підприємству) таких властивостей як внутрішню структуру та порядок функціонування, за яких він зможе досягнути поставленої мети.

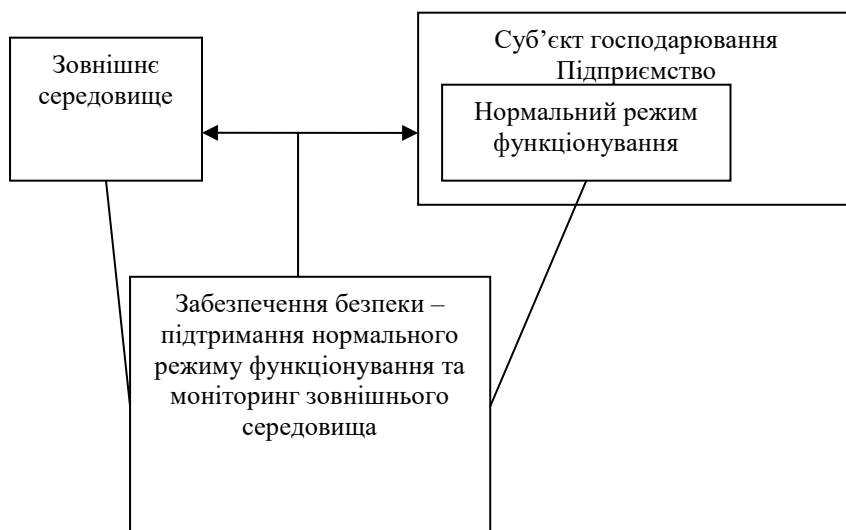


Рис. 1.5. Схема забезпечення економічної безпеки (другий підхід)

На нашу думку саме цей підхід є більш вірним, адже у ньому у порівнянні з першим розширена сфера діяльності, а охоронні пріоритети у забезпеченні економічної безпеки заміщені аналітико-управлінськими [4, с. 23]. Взагалі то, призначення створеної системи економічної безпеки підприємства для захисту його економічних інтересів здійснюється на підставі її індексного та індикативного оцінювання. Індикатор – це цифровий показник еволюції економічної або фінансової величини, особливо значимої для проведення загальної економічної політики та оцінки її результатів. Система індикаторів може бути використана для прогнозування економічної ситуації, що склалася на ринку товарів та послуг, для створення міцної основи розвитку підприємства і, як наслідок – укріплення стану його економічної безпеки. Індекс – відносний цифровий показник, що виражає відношення явища до його минулого значення або ж до рівня аналогічного явища, прийнятого в якості бази. До основних індексів можна віднести: індекс ділової активності (показник видів діяльності, динаміка якого відображає зміни в економічній кон'юнктурі), індекс конкурентоспроможності (показник відносної конкурентоспроможності виробів промисловості конкретної країни або підприємства), індекс ринкової концентрації (сума квадратів процентних долей ринку, які займаються визначеним підприємством).

Але важливим є те, що для економічної безпеки значення мають не самі індикатори, а їх порогові значення, тобто приділені величини, недотримання значень яких перешкоджає нормальному ходу розвитку різних елементів, та призводить до формування негативних тенденцій в економічній безпеці. Також слід визначити, що найбільший ступінь безпеки досягається за умови, що весь комплекс показників знаходиться в рамках своїх порогових значень.

Виходячи з порогових значень показників індексів та індикаторів, керівник підприємства приймає рішення щодо застосування тієї чи іншої моделі економічної безпеки. Ігнат'єв В. А., на нашу думку досить вірно

стверджує, що краще всього поквапитися про безпеку бізнесу тоді, коли прийшла ідея створити власне підприємство, - тобто «затратити деяку кількість сил та засобів на початковому етапі та виправити можливі недоліки й помилки на папері, коли є уява про те, що таке власний бізнес, набагато дешевше та простіше, ніж руйнувати вже налагоджений та працюючий механізм» [15, с. 15].

Крім того, про проблеми безпеки треба замислюватись кожного разу коли бізнес знаходиться під впливом будь-яких змін. В такому випадку головним питанням стає: що несуть у собі ці зміни та хто може від них постраждати? Вірно створена система забезпечення економічної безпеки підприємства повинна врегульовувати саме ці питання, адже більшість змін, що стосуються діяльності суб'єктів господарювання несуть у собі тільки негативні та руйнівні наслідки. Так, управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства здійснюється на принципах єдиноначальності в поєднанні з розумною колегіальністю у прийнятті рішень керівним складом. Після прийняття управлінського рішення воно обов'язкове для виконання всіма працівниками підприємства або окремими особами чи відділами (підрозділами підприємства). Прийняте рішення у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства може бути оскаржено, тільки після його виконання. Також зазначу, що управління системою економічної безпеки підприємства здійснюється на основі наказів, розпоряджень, вказівок та інших документів, які надходять від осіб, що відповідають за безпеку підприємства у відповідності із займаною ними посади. Будь-який документ, що стосується питання захисту та забезпечення безпеки підприємства повинен бути узгоджений із начальником СЕБ або керівником підприємства безпосередньо. Координація всіх дій та заходів, що приймаються у зв'язку із забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємства здійснюється керівником СЕБ або його заступниками.

Нажаль, не всі керівники підприємств повністю розуміють (або зовсім не розуміють) важливість забезпечення фінансово-економічної безпеки, віддаючи перевагу лише фізичній охороні та організації контрольно-пропускного режиму. Дуже багато великих та середніх підприємств зовсім не мають у своєму складі підрозділу СЕБ як такого. Такі дії керівного складу можуть супроводжуватись виникненням великої кількості загроз, небезпек, ризиків та дестабілізуючих факторів, яким буде просто неможливо протидіяти і як результат, - підприємство несе величезні збитки.

Висновок до розділу I

Отже, наукова розробка проблеми створення та функціонування системи економічної безпеки підприємств в Україні, а також забезпечення власне економічної безпеки підприємств будівельної галузі, є вимогою практики підприємницької діяльності, гарантією стабільності розвитку бізнесу конкретного суб'єкта господарювання; привабливості підприємства для іноземних інвесторів; зменшення матеріальних витрат і збереження часу підприємця на захист власного бізнесу від протиправних посягань, що у кінцевому рахунку повинно призвести до побудови нової архітектури відносин у системі державні органи влади – підприємці.

На сьогоднішній день практично увесь комплекс питань, пов'язаних із забезпеченням своєї економічної безпеки, підприємства змушені вирішувати самостійно (або цілком власними силами і засобами, або із залученням інших структур безпеки чи відповідних спеціалістів). Таким чином виникає потреба у створенні спеціальної системи чи підсистеми безпеки (різного рівня складності), що на постійній забезпечуватиме вирішення зазначених проблем. Система економічної безпеки підприємства безпосередньо залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що об'єктом системи економічної безпеки підприємства у цілому є його стабільний економічний стан на поточний період і у майбутньому.

В Україні чинне законодавство, що регламентує приватну охоронну діяльність, потребує детального і чіткого визначення питань, які стосуються правового статусу суб'єктів цього виду діяльності, зокрема приватних охоронців. Що стосується правового статусу недержавних безпекових організацій, то нині він зовсім не визначений. Отже існує потреба у подальших дослідженнях по питанню підвищення економічної безпеки суб'єктів господарювання.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ НВП “ДНІПРОЕКСКАВАЦІЯ”

2.1. Загальна характеристика та техніко-економічний аналіз діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю науково-виробниче підприємство "Дніпроекскавація" засновано відповідно до наказу державної будівельної корпорації "Укрбуд" №427 від 29.12.1993 року шляхом перетворення в нього Придніпровського державного підприємства тресту "Укрспецекскавація" відповідно до Наказу Президента України від 15.06.1993 року №210/93 "Про корпоратизацію підприємств". Свою історію багато організацій Корпорації «Укрбуд» ведуть ще з 30-х років. На той час, вони входили до складу різних галузевих відомств та забезпечували їх розвиток. У 1956 році будівельні та монтажні організації Донбасу і Придніпров'я були об'єднані в Міністерство будівництва підприємств металургійної і хімічної промисловості УРСР. На базі будівельних підрозділів і управлінь в інших регіонах створювалися потужні територіальні та відомчі будівельно-монтажні організації. У зв'язку із змінами в управлінні народним господарством і з метою подальшого підвищення ефективності управління капітальним будівництвом, обсяги якого продовжували збільшуватися, постановою Рад Міністрів УРСР від 21 лютого 1967 року Міністерство будівництва було реорганізоване у два окремих міністерства — Міністерство будівництва важкої індустрії (Мінтяжстрой) і Міністерство промислового будівництва (Мінпромстрой).

У 1986 році, згідно загальнодержавним процесам реформування управління економікою, було прийнято рішення про об'єднання Мінтяжстрою і Мінпромстрою в єдине Міністерство будівництва України. У подальшому, його підприємства увійшли до складу Української державної

будівельної корпорації «Укрбуд». Складно знайти на території нашої країни об'єкти, у створенні яких не брали б участь підприємства і організації, що входять до складу Корпорації «Укрбуд». Найбагатша історія підприємств Мінтяжстроя, Мінпромстроя, Мінмонтажспецбуду УРСР — все це підприємства Корпорації «Укрбуд». За своєчасне виконання державних будівельних програм на високому рівні важливих промислових підприємств і комплексів, об'єктів соціально-побутової сфери трудові колективи підприємств удостоєні високих державних нагород: Орденом «Леніна»; Орденом «Жовтневої революції»; Орденом «Трудового Червоного Прапора»; Орденом «Знак Пошани».

За високі показники в роботі, значний внесок у будівництво важливих комплексів і об'єктів, впровадження передових технологій, матеріалів і конструкцій десятки тисяч співробітників і керівників організацій, які входять до складу Корпорації «Укрбуд», нагороджені державними орденами і медалями СРСР і України, стали лауреатами державних премій, а більше 500 співробітникам присвоєно звання заслуженого будівельника України [35]. ТОВ НВП «Дніпроекскавація» - спеціалізована будівельна організація. Філій та представництв Товариство не має. Організаційна структура ТОВ НВП «Дніпроекскавація» наведена на рис.2.1.

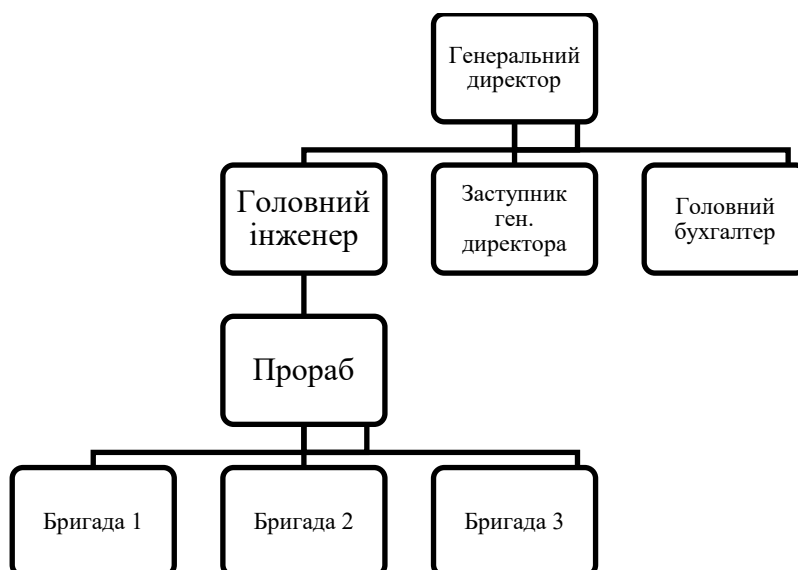


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ НВП «Дніпроекскавація»

Основні види діяльності підприємства [35]:

45.11.0	Розбирання та знесення будівель; земляні роботи
45.21.1	Будівництво будівель
70.20.0	Здавання в оренду власного майна

Підприємство ТОВ НВП “Дніпроекскавація” виконує такі види будівельних послуг: розбирання та знесення будівель; земляні роботи, а саме: розбирання або знесення будівель та споруд; розчищення земельних ділянок під будівництво; виконання земляних робіт: виймання ґрунту, відсипання ґрунту, вирівнювання та планування будівельних майданчиків і ділянок, копання траншей, видалення скельних порід, підривні роботи (включаючи послуги піротехніків, пов'язані з будь-якими видами діяльності) тощо; підготовку ділянок для гірничих робіт: розкривні роботи та інші роботи з підготування ділянок для добування корисних копалин. Будівництво будівель, а саме: будівництво всіх типів будівель: житлових, адміністративних, промислових (цехів, заводів), торгових, транспортних підприємств, складів, закладів культури, освіти та будь-яких інших будівель, крім підприємств важкої (енергетика, гірничодобувна) промисловості; будівництво індивідуальних будинків “під ключ”; роботи з реконструкції, реставрації та ремонту будівель. Здавання в оренду власного майна, а саме: здавання в оренду власної житлової та нежитлової нерухомості; здавання в оренду земельних ділянок; здавання в суборенду житлової та нежитлової нерухомості, земельних ділянок; діяльність ринків.

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ТОВ НВП “Дніпроекскавація” за 2017-2019 р.р. наведені в табл.2.1.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства
ТОВ НВП “Дніпроекскавація” за 2017-2019 р.р.**

Назва показника	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення		Темпи приросту	
				2018-2017	2019-2017	2018-2017	2019-2017	2018-2017	2019-2017
Дохід від реалізації продукції	338,3	376,8	390,2	38,5	51,9	1,1	1,2	11,4	15,3
Чистий дохід від реалізації продукції	281,9	314	325,2	32,1	43,3	1,1	1,2	11,4	15,4
Всього доходів	539	497,8	385,4	-41,2	-153,6	0,92	0,72	-7,64	-28,5
Собівартість	263,4	362,3	421,9	98,9	158,5	1,38	1,60	37,6	60,2
Всього витрат	305,3	726,7	519,4	421,4	214,1	2,38	1,70	138,0	70,1
Чистий прибуток	233,7	-228,9	-134	-462,6	-367,7	-0,98	-0,57	-198,0	-157,34
Рентабельність	77,0	-13,0	-23,0	-90,0	-100,0	-0,2	-0,3	-116,9	-129,9
Всього активів	2101,1	2025,3	1927,3	-75,8	-173,8	0,96	0,92	-3,61	-8,3
Необоротні активи	1692,6	1464,7	1368,2	-227,9	-324,4	0,87	0,81	-13,5	-19,2
Оборотні активи	408,5	560,6	559,1	152,1	150,6	1,37	1,37	37,2	36,87
в т.ч грошові кошти	12,4	0,4	9,5	-12	-2,9	0,03	0,77	-96,8	-23,39
Всього пасивів	2101,1	2025,3	1927,3	-75,8	-173,8	1,0	0,9	-3,6	-8,3
Власний капітал	1917,8	1688,9	1554,9	-228,9	-362,9	0,9	0,8	-12,0	-18,9
Статутний капітал	14	14	14	0	0	1,00	1,00	0,00	0,00
Додаткововкладений капітал	3600,4	3600,4	3600,4	0	0	1,0	1,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1696,6	-1925,5	-2059,5	-228,9	-362,9	1,1	1,2	13,5	21,4
Довгострокові зобов'язання	11,6	0	0	-11,6	-11,6	0,0	0,0	-100,0	
Поточні зобов'язання	171,7	336,4	372,4	164,7	200,7	2,0	2,2	95,9	116,9

Дохід від реалізації продукції з 2017 по 2019 р.р. постійно збільшувався. Дохід зріс з 2017 по 2018 р.р. на 11,38 %, а з 2017 по 2019 р.р. на 15,34 %. Собівартість продукції постійно збільшувалась. В 2018 році собівартість збільшилась на 98,9 тис.грн або на 38 % в порівнянні з 2017 роком. В 2019 році в порівнянні з 2017 роком собівартість продукції зросла на 158,5 тис.грн або на 60,17 %. Підприємство отримало прибуток тільки у 2017 році у розмірі 233,7 тисяч гривень, вже у 2018 році підприємство отримало збиток у розмірі 228,9 тисяч гривень, у 2019 році збиток дещо зменшився до 134 тисяч гривень. Оскільки підприємство у 2018-2019 роках збиткове то рентабельність має від'ємне значення, рентабельність у 2017 році становила 77 %.

Вартість необоротних активів в період з 2017 по 2018 р.р. зменшилась на 13,46 %, в період з 2017 по 2019 зменшилась на 19,17 %. Вартість оборотних активів з 2017 по 2018 р.р зросла на 152,1 тисяч гривень, а з 2017 по 2019 р.р зменшилась на 150,6 тисячі гривень. У підприємства в 2017 році грошових коштів на рахунку було 12,4 тисяч гривень, у 2018 році сума зменшилась до 0,4 тисяч гривень, у 2019 році сума грошів на рахунку становила 9,5 тисяч гривень. Власний капітал підприємства у 2017 році становив 1917,8 тисяч гривень, у 2018 році власний капітал зменшився на 11,94 % в порівнянні з 2017 роком, у 2019 році власний капітал зменшився на 18,92 % в порівнянні з 2017 роком. У період з 2017 по 2019 р.р. статутний капітал підприємства не змінювався і становив 14 тисяч гривень, додатково вкладений капітал також не змінювався і становив 3600,4 тисяч гривень. Підприємство у 2017 році мало непокритий збиток у розмірі 1696,6 тисяч гривень, у 2018 році сума непокритого збитку зросла на 13,49 % в порівнянні з 2017 роком, у 2019 році сума непокритого збитку зросла на 21,39 % в порівнянні з 2017 роком. ТОВ НВП Дніпроекскавація мала довгострокові зобов'язання у сумі 11,6 тисяч гривень лише у 2017 році. Поточні зобов'язання товариства у 2017 році становили 171,7 тисяч гривень, у 2018 році обсяг поточних зобов'язань зріс на 95,92 % у порівнянні з 2017 роком,

у 2019 році обсяг поточних зобов'язань зріс на 116,89 % у порівнянні з 2016 роком. Отже, проаналізувавши техніко-економічний стан можна сказати, що проблемами підприємства є збитковість, зростання собівартості, а також зростання поточної заборгованості.

Під час аналізу ефективності використання основних засобів необхідно вивчити обсяг основних засобів, темпи їх зростання за відповідні періоди, співвідношення окремих груп у загальній вартості фондів (їх структуру), визначити активну частину фондів, причини зміни їх обсягів та структури, шляхи покращення структури. Аналіз основних засобів ТОВ НВП “Дніпроекскавація” за 2017 – 2019 р.р наведений у табл.2.2.

Таблиця.2.2

Аналіз основних засобів ТОВ НВП “Дніпроекскавація” (за залишковою вартістю) за 2017 – 2019 р.р

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018-2017 р.р	2019-2017 р.р
1. Виробничого призначення:	1481,1	1258,8	1171,2	-15,0	-20,92
будівлі та споруди	1464,5	1243,9	1157,4	-15,1	-20,97
машини та обладнання	1,2	1	0,9	-16,7	-25,00
транспортні засоби	15,4	13,9	12,9	-9,7	-16,23
інші	0	0	0	-	-
2. Невиробничого призначення:	107,9	102,3	95,2	-5,2	-11,77
будівлі та споруди	105,3	100,2	93,2	-4,8	-11,49
машини та обладнання	2,6	2,1	2	-19,2	-23,08
транспортні засоби	0	0	0	-	-
інші	0	0	0	-	-
Усього	1589	1361,1	1266,4	-14,3	-20,30

Вартість основних засобів виробничого призначення в 2018 році зменшилась на 15 % у порівнянні з 2017 роком, в 2019 році зменшилась на 20,92 % у порівнянні з 2017 роком. Так вартість будівель і споруд виробничого призначення в 2017-2018 р.р зменшилась на 15,1 %, у 2017-2019 р.р зменшилась на 20,97 %. Вартість машин та обладнання виробничого призначення зменшилась в 2017-2018 р.р на 16,7 %, а 2017-2019 р.р зменшилась на 25 %. Вартість транспортних засобів виробничого призначення в 2017-2018 р.р зменшилась на 9,7 %, в 2018 - 2019 р.р зменшилась на 16,23 %. Вартість основних засобів невиробничого призначення в 2018 році зменшилась на 5,2 % у порівнянні з 2017 роком, в 2019 році зменшилась на 11,77 % у порівнянні з 2017 роком. Вартість будівель та споруд невиробничого призначення в 2017-2018 р.р. зменшилась на 4,8 %, в 2017-2019 зменшилась на 11,49 %. Вартість машин та обладнання невиробничого призначення в 2017-2018 р.р зменшилась на 19,2 %, в 2017-2019 р.р зменшилась на 23,08 %. Всього вартість основних засобів ТОВ НВП “Дніпроекскавация” у 2018 році зменшилась на 14,3 % у порівнянні з 2017 роком, а в 2019 році зменшилась на 20,30 % в порівнянні з 2017 роком. Отже, зменшення вартості основних засобів свідчить про великий знос та застарілість основних засобів підприємства та відсутність їх оновлення. ТОВ НВП “Дніпроекскавация” необхідно оновити основні засоби. Обсяг та структура наданих послуг ТОВ НВП “Дніпроекскавация” за 2017 – 2019 р.р наведений на рис.2.2.і табл.2.3.

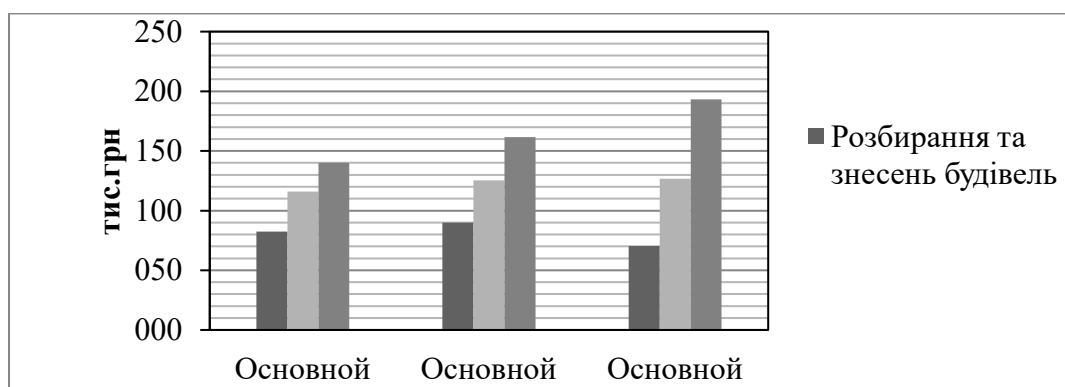


Рис.2.2 Обсяг наданих послуг ТОВ НВП “Дніпроекскавация” за 2017 – 2019 р.р

Таблиця 2.3

**Обсяг та структура наданих послуг ТОВ НВП “Дніпроекскавація”
за 2017 – 2019 р.р**

Назва показника	Роки						Темп приросту	
	2017		2018		2019		2018 - 2017 р.р	2019-2017 р.р
	абс. знач.	%	абс. знач.	%	абс. знач.	%		
Обсяг наданих послуг, тис.грн.	338,30	100,00	376,80	100,00	390,20	100,00	11,38	15,34
в тому числі :								
Розбирання та знесення будівель	82,41	24,36	89,94	23,87	70,24	18,00	9,14	-14,77
Здавання в оренду власного майна	115,87	34,25	125,36	33,27	126,82	32,50	8,19	9,45
Земляні роботи	140,02	41,39	161,50	42,86	193,15	49,50	15,34	37,94

Проаналізувавши обсяг наданих послуг можна сказати, що обсяг наданих підприємством послуг в період з 2017 – 2019 р.р зростає. Так в 2017-2018 р.р обсяг наданих послуг зріс на 11,38 %, в 2017-2019 р.р зріс на 15,38 %. Проаналізувавши структуру наданих послуг можна сказати, що майже 50 % у загальному обсязі наданих послуг припадає на земляні роботи, майже 30 % становить дохід від здавання в оренду власного майна і ще 20 % це розбирання та знесення будівель. Обсяг наданих підприємством земляних робіт постійно зростає, так в 2017-2018 він зріс на 15,34 %, а в 2017-2019 р.р зріс на 37,64 %. Дохід від здачі в оренду власного майна також зростає, але нижчими темпами, так в 2017-2018 р.р він зріс на 8,19 %,а в 2017-2019 р.р він зріс на 9,45 %. Обсяг наданих послуг з розбирання та

знесення будівель в 2017-2018 р.р зріс на 9,14 %, але в 2017-2019 р.р відбувся спад на 14,77 %. Отже, найбільш дохідними для підприємства є: земляні роботи та дохід від здачі в оренду власного майна. Підприємству необхідно розширювати номенклатуру послуг, зменшувати собівартість послуг та надавати більш складні послуги для отримання більшого доходу. Аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ НВП “Дніпроекскавація” за 2017 – 2019 р.р. наведено в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансової стійкості ТОВ НВП “Дніпроекскавація” за 2017 – 2019 р.р.

Показники	2017	2018	2019	Норматив
Коефіцієнт автономії	0,91	0,83	0,81	>0,5
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,09	0,17	0,19	<0,5
Коефіцієнт фінансової стабільності	10,46	5,02	4,18	>1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,12	0,13	0,12	>0,5
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	0,55	0,40	0,33	>0,1
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	0,63	0,58	0,36	>0,5
Коефіцієнт нагромадження амортизації	0,68	0,53	0,69	Зниження

Коефіцієнт автономії показує забезпечення підприємства власними коштами. З 2017 по 2019 р.р значення коефіцієнту автономії зменшується але залишається в межах норми. Коефіцієнт концентрації позикового

капіталу показує забезпечення підприємства позиковими коштами. В період з 2017 по 2019 р.р. на підприємстві відбувається збільшення використання позикового капіталу. Коефіцієнт фінансової стабільності показує співвідношення власного та позикового капіталу. Значення цього коефіцієнту на підприємстві залишається в межах норми. Коефіцієнт маневреності власного капіталу в період з 2017 по 2019 р.р. нижче нормативного, що свідчить про недостатній обсяг власних оборотних коштів для покриття власного капіталу. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами відповідає нормативам. Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами в 2017 - 2018 роках відповідає нормативним значенням, але вже в 2019 році цей коефіцієнт нижче нормативного значення. Це свідчить про поступове погіршення забезпеченості запасів власними оборотними коштами. Коефіцієнт нагромадження амортизації показує ступінь зносу основних виробничих фондів. Аналіз платоспроможності дозволяє визначити, наскільки ефективно здійснюється фінансовий менеджмент на підприємстві. Аналіз платоспроможності підприємства ТОВ НВП “Дніпроекскавація” за 2017 – 2019 р.р. наведено в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз платоспроможності ТОВ НВП “Дніпроекскавація” за 2017 – 2019 р.р.

Показники	2017	2018	2019	Норматив
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,01	0,03	>0,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,14	0,43	0,03	>0,7
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,38	1,67	1,50	>1,5

Коефіцієнт абсолютної ліквідності менше нормативних значень. Це свідчить проте що на підприємстві недостатньо грошових коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також менший за нормативні значення. Це показує те що наявних грошових коштів та поточної дебіторської заборгованості недостатньо, щоб покрити поточні зобов'язання. Коефіцієнт загальної ліквідності відповідає нормативному значенню. У підприємства проблеми з абсолютною та швидкою ліквідністю, що показує неготовність підприємства до неочікуваних кризових ситуації, коефіцієнт загальної ліквідності відповідає нормативам, але має тенденцію до зниження, що свідчить про погіршення ліквідності в період з 2017 по 2019 р.р. Аналіз ділової активності підприємства ТОВ НВП “Дніпроекскавація” за 2017 – 2019 р.р. наведено в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз ділової активності ТОВ НВП “Дніпроекскавація” за 2017 – 2019 р.р.

Показники	2017	2018	2019	Норматив
Коефіцієнт ресурсовіддачі	0,25	0,24	0,20	Підвищення
Коефіцієнт обертання оборотних активів	1,19	1,03	0,69	Підвищення
Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	79,26	6,39	5,33	Підвищення
Коефіцієнт обертання власного капіталу	0,30	0,28	0,24	Підвищення
Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	2,12	7,84	2,14	Підвищення
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,02	0,42	0,18	Наближення до 1

Для об'єктивної оцінки ефективності роботи підприємства недостатньо знати лише абсолютну величину отриманого прибутку. Необхідно володіти інформацією щодо його прибутковості (дохідність, рентабельність), тобто вивчати відносні показники ефективності діяльності. Для цього слід отримані прибутки порівняти із вкладеним капіталом, ресурсами, понесеними витратами. Тому доцільно проводити на підприємстві оцінку рентабельності його роботи. Аналіз ефективності витрат і капіталу підприємства ТОВ НВП “Дніпроекскавація” за 2017 – 2019 р.р. наведено в табл.2.8.

Таблиця 2.7

Аналіз ефективності витрат і капіталу ТОВ НВП “Дніпроекскавація” за 2017 – 2019 р.р.

Показники	2017	2018	2019	Норматив
Коефіцієнт рентабельності виробничих витрат	0,77	-0,13	-0,23	Підвищення
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,43	-0,15	-0,30	Підвищення
Коефіцієнт чистої рентабельності сукупного капіталу	0,11	-0,11	-0,07	Підвищення
Коефіцієнт чистої рентабельності власного капіталу	0,13	-0,13	-0,08	Підвищення

Підприємство було рентабельне лише у 2017 році. Джерелом росту продуктивності праці, що не має меж, є науково-технічний прогрес, техніко-технологічне вдосконалювання, поява нових матеріалів, видів енергії і таке інше [36]. Аналіз рівня продуктивності праці на ТОВ НВП “Дніпроекскавація” за 2017 – 2019 р.р. наведений в табл.2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз рівня продуктивності праці на ТОВ НВП
“Дніпроекскавація” за 2017 – 2019 р.р.**

Назва	Один. виміру	Роки			Абсолютне відхилення		Темпи приросту, %	
		2017	2018	2019	2018- 2017 р.р	2019- 2017 р.р	2018- 2017 р.р	2019- 2017 р.р
Обсяг реалізован ої продукції	тис.гр н	338,3	376,8	39 0,2	38,5	51,9	11,38	15,34
Фонд заробітної плати	тис.гр н	77,7	59,6 ¹	18 1,3	81,9	103,6	105,41	133,33
Кількість персоналу	чол	21	6 ¹	17	-5	-4	-23,81	-19,05
Середня заробітна плата	тис.гр н/чол	3,7	9,98	10, 66	6,28	6,96	169,73	188,11
Середньорі чний виріток персоналу	тис.гр н/чол	6,11 ¹	23,55	22, 95	7,44	6,84	46,18	42,46
Фондоозбр оєність	тис.гр н/чол	5,67 ⁷	85,07	74, 49	9,4	-1,18	12,42	-1,56
Фондовідд ача	грн./гр н	0,21	0,28	0,3 1	0,07	0,1	33,33	47,62
Ефекти- вний фонд робочого часу на одного працівника	год/чо л	1829	1895	19 00	66	71	3,61	3,88
Віддача від витрат на трудоу ресурси	грн./гр н	4,35	2,36	2,1 5	-1,99	-2,2	-45,75	-50,57

Обсяг реалізованої продукції з 2017 по 2019 р.р. постійно збільшувався. Дохід у 2017 році становив 338,3 тисячі гривень, дохід підприємства зріс з 2017 по 2018 р.р на 11,38 %, а з 2017 по 2019 р.р на 15,34 %. Фонд заробітної плати підприємства у 2017 році становив 77,7 тисяч гривень. В 2018 році фонд заробітної плати зріс на 105,41 % порівняно з 2017 роком. В 2019 році фонд заробітної плати зріс на 133,33 % порівняно з 2017 роком. Кількість

персоналу в період з 2017 по 2018 р.р скорочувалась. В 2017 році працював на підприємстві 21 чоловік, в 2018 році кількість працівників зменшилась на 5 чоловік і становила 16 чоловік, в 2019 році кількість працівників зросла і становила 17 чоловік. Ефективний фонд робочого часу у період з 2017-2019 р.р. постійно зростає. Віддача від витрат на трудові ресурси в період з 2017 по 2019 р.р. постійно зменшувалася, так з 2017 – 2018 р.р. віддача від витрат на трудові ресурси зменшилась на 45,8 %, з 2017 – 2019 р.р. віддача зменшилась на 50,57 %. Отже, основними проблемами підприємства ТОВ НВП “Дніпроекскавація” є його збитковість, нерентабельність та великий знос основних фондів.

2.2. Аналіз факторів прийняття стратегічних рішень по підвищенню економічної безпеки на ТОВ НВП Дніпроекскавація та оцінка ефективності процесів реалізації стратегічного вибору підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю науково-виробниче підприємство "Дніпроекскавація" виконує усі види земляних робіт механізованим способом. Товариство виконує невеликі обсяги робіт промисловим підприємствам та фізичним особам, та здає в оренду власне нерухоме майно. Стан розвитку галузі виробництва, в якій здійснює свою діяльність ТОВ НВП “Дніпроекскавація” - середній, залежить від зимових умов 30-50% виконаного обсягу.

Серед невирішених проблем, які стримують виробництво, треба відзначити наступні: несвоєчасна оплата виконаних обсягів робіт замовниками; неможливість придбання нової техніки та комплектуючих через недостатність коштів; законодавча база для вирішення цих проблем недосконала; значне податкове навантаження; сезонність виконання робіт; нестача кваліфікованих кадрів; висока вартість енергоносіїв та паливо.

Конкурентне середовище ставить до підприємства вимоги постійно реагувати на зміни стану ринку, відшукувати інноваційні рішення і, таким

чином, здобувати переваги перед конкурентами. Проаналізуємо конкурентоздатність ТОВ НВП “Дніпроексавація” в порівнянні з конкурентами у 2019 році. Оцінка конкурентоздатності ТОВ НВП “Дніпроексавація” за результатами господарської діяльності наведена в табл.2.10.

Таблиця 2.9

Порівняльна оцінка конкурентоздатності ТОВ НВП “Дніпроексавація” за результатами господарської діяльності у 2019 році.

Показники	ТОВ НВП “Дніпроексава ція”		ТОВ НВП "Промспецбуд"		ВАТ "Дніпробудмеха нізація"	
	сума	бали	сума	бали	сума	бали
Обсяг продаж, тис. грн	390,2	4	792	8	358,7	3
Чистий прибуток (збиток) , тис. грн	-134	1	-282	1	10,56	5
Рентабельність, %	-23	1	-20	1	5	3
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	1314	4	2019	6	1247	2
Продуктивність праці, тис. грн/чол	16,11	8	10,12	6	8,75	4
Коефіцієнт фінансової стабільності	4,18	7	3	5	1,1	2
Знос основних фондів, %	69	3	70	2	45	6
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5	5	1,8	7	0,9	3
Коефіцієнт ресурсівдачі	0,2	3	0,5	6	0,3	4
Частка ринку, %	0,5	2	2	5	1,5	4
Сума балів	38		47		36	

Провівши порівняльну оцінку конкурентоздатності за методом експертних оцінок ТОВ НВП “Дніпроексавація” набрало 38 балів, ТОВ НВП "Промспецбуд" набрало 47 балів, ВАТ "Дніпробудмеханізація" набрало 36 балів. Підприємство ТОВ НВП “Дніпроексавація” переважає конкурентів за показниками продуктивності праці та фінансової

стабільності. Найбільш слабкими сторонами підприємства є збитковість підприємства, від'ємна рентабельність та мала частка ринку.

З даних видно що конкурентні можливості ТОВ НВП “Дніпроекскавація” менші ніж конкурентні можливості ТОВ НВП “Промспецбуд” і знаходяться майже на одному рівні з можливостями ВАТ “Дніпробудмеханізація”. Для покращення конкурентоздатності підприємству потрібно збільшити обсяг виручки, досягти прибутковості, оновити основні фонди та збільшити частку ринку.

Визначення стратегічних напрямів розвитку держави та тенденції щодо інтегруванням України в Європу і світове співтовариство стимулює створення інноваційно-інвестиційної моделі розвитку України. Адже виробництво конкурентоздатної продукції в сучасних умовах можливе лише на інноваційній основі, а матеріальну базу сучасної будівельної галузі створює інвестиційний потік.

Виявивши конкретні проблеми і знайшовши рішення для них, ми зможемо більш глибоко проаналізувати фактори які впливають на процес прийняття управлінських рішень на будівельному підприємстві.

Ризики інформаційного забезпечення. Першою проблемою є відсутність якісної, комплексної достовірної інформаційної системи, на будівельному ринку. Наявна, профільна інформація є безсистемною і не логічною. Через, що спостерігається неякісне виконання будівельних робіт, використання недостатньо якісних будівельних матеріалів, не належне управління будівельним процесом та інше. Будівництво сьогодні має дуже стрімкий розвиток будівельних матеріалів і технологій будівництва, через, що інформація набуває, ще більш хаотичного вигляду. Рішенням цієї проблеми є створення єдиної інформаційної системи, що забезпечать збір, систематизацію і представлення якісної, достовірної інформації всім учасникам будівельного ринку [40].

Кадрові ризики. Важливою проблемою є недостатня кількість кваліфікованих кадрів. Причин є декілька, це думка серед молоді, що

будівельні професії не є престижними через низьку заробітну плату у порівнянні з великими витратами праці, це деградація професійно-технічної освіти у сфері будівництва. Фактичного безробіття у сфері будівництва майже немає, проте значна чисельність будівельників працює «в чорну», серед яких є і багато кваліфікованих кадрів. Не менш вагомою причиною є зовнішня міграція, по факту багато будівельників, серед яких значна частина кваліфікованих, їдуть працювати закордон. Для вирішення такої проблеми необхідно створити стимул в першу чергу для молоді, яка тільки обирає професію, тобто високоякісний рівень освіти з урахуванням науково-технічного прогресу, та для фактично висококваліфікованих кадрів у вигляді високої заробітної платні і створення достойних трудових умов [41].

Економіко-політичні ризики. Існують проблеми і на рівні підприємства, що перш за все зв'язані з особливостями підрядної діяльності будівельних організацій. Загалом будівництво об'єктів і виконання ремонтно-будівельних робіт веде генеральний підрядчик або декілька субпідрядних по-різному підпорядкованих підприємств. Це ускладнює управління фінансовими ресурсами, організацією виробництва і праці. Економічною складовою є те, що у зв'язку з нестійкою економічною ситуацією у країні, вартість будівельних матеріалів, робочої сили постійно коливаються, що потребує від забудовника здійснювати постійний контроль цін, і у результаті він не може заключити контракт з підрядною організацією на декілька років. Також є проблема слабкої законодавчої бази, що регулює діяльність забудовників, так як будь яка компанія, що правильно оформила документи, отримує ліцензію на виконання будівельних робіт, внаслідок ринок підряду в основному некваліфіковані, технологічно не розвинуті та безвідповідальні підприємства, які працюють по передоплаті через своє погане фінансове становище. Необхідно спростити систему управління об'єктами будівництва. Будівельна організація має максимально скоротити кількість підпорядкованих підприємств, що спростить управління процесом будівництва. Що стосується економічного аспекту, то поки у країні не буде

стабільної економічної ситуації, проблема не буде вирішена. Можливим, рішенням слабкої законодавчої бази може бути лобіювання інтересів в органах державної влади будівельних фірм які знаходяться на високому професійному і технологічному рівнях. В умовах ринкової економіки для виробника важлива конкурентоздатність продукції, що виробляється та послуг, що надаються. Першочергове значення набуває якість будівельної продукції, і головним інструментом впливу на будівельні організації повинні стати тендери. Але до сьогодні у тендерній документації не має умов наявності її учасника системи якості, яка б відповідала вимогам ДСТУ ISO 9001-2014, що ідентичні МС ISO 9001:2001. Проте міжнародні правила вимагають задоволення споживача у питаннях безпеки і якості виконуваних робіт і продукції, що виробляється. Відповідно аби уникнути цієї проблеми необхідно обов'язковою умовою ввести наявність системи якості, що відповідатиме стандартам, закріпленим законодавчо, у тендерній документації [42].

Маркетингові ризики. Економія на будівельних матеріалах, на технологіях, на обладнанні і на кваліфікації персоналу приводить до того, що якість об'єктів, які виглядають досить привабливо, виявляється нижче середнього. Через це страждає репутація компаній, а ціни на нові будівлі доводиться знижувати. Ця проблема особливо актуальна під час кризи та після неї. У цей період часу знижуються інвестиції, що і веде до зниження якості і як наслідок попиту. Введення закону про відповідність ціни та якості, може допомогти в вирішенні цієї проблеми [43].

Інвестиційні ризики. Важливою залишається проблема дотримання термінів будівництва. Сьогодні будівельним компаніям не вигідно будувати за власні кошти, тому вони залучають кошти клієнтів, банків, за для вигідності діяльності. Через що забудовник не завжди встигає закінчити будівництво об'єкту в строк, так як багато часу йде на пошук інвесторів, а залучення банківського кредитування для закриття касового розриву значно збільшила би вартість об'єкту. Тобто через проблему банківської системи і

високої вартості грошей, забудовники затримують будівництво. Необхідно на рівні держави впровадити закон про малі проценти на кредит для підприємств, у тому числі будівельних.

Галузеві проблеми впливають на діяльність ТОВ НВП “Дніпроекскавація” і вирішивши їх діяльність підприємства покращиться. Рішенням проблем може бути створення інформаційних центрів, посилення контролю якості будівельних продуктів за міжнародними стандартами, це дозволить зменшити випуск неякісної продукції і відповідно збільшити конкурентоспроможність будівельних компаній, що дозволить вийти на міжнародний ринок будівництва. На рівні законодавства створити умови для перспективного розвитку будівельної галузі.

Отже, безпека діяльності ТОВ НВП “Дніпроекскавація” істотно залежить від законодавчих та економічних обмежень. Основними проблемами підприємства є його збитковість внаслідок несвоєчасної оплати робіт замовниками та підвищення цін на паливо та енергоносії. Стратегія підприємства повинна передбачати поліпшення фінансового стану підприємства за рахунок збільшення своєчасної оплати за виконані роботи, за рахунок збільшення замовлень на виконання робіт та оновлення основних засобів. Також підприємству ТОВ НВП “Дніпроекскавація” необхідно покращити свою інвестиційну привабливість.

Для визначення стратегічних перспектив будівельної галузі в цілому та ТОВ НВП “Дніпроекскавація” зокрема, нами проведено аналіз факторів зовнішнього ділового середовища щодо будівельної галузі (PEST - аналіз) і аналіз ринкової ситуації щодо підприємства за факторами потенціалу самої галузі та можливостей і погроз з боку ринкового середовища (SWOT – аналіз). Отже, керівництво достатньо професійне та вмотивоване на розвиток підприємства та реалізацію стратегії розвитку підприємства, яка підвищить прибутковість підприємства та ефективність використання ресурсів. PEST-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього

середовища, що можуть уплинути на стратегію розвитку будівельної галузі (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

PEST-аналіз будівельної галузі України

№ п/п	Політика (Р)	Вага	Бал	Оцінка
1	2	3	4	5
1	Ступінь впливу держави на галузь	0,2	4	0,8
2	Недосконалість законодавства	0,14	2	0,28
3	Політична ситуація	0,41	5	2,05
4	Поправки до законодавчої бази	0,1	1	0,1
5	Непрозорість розподілу державних замовлень на виконання будівельно-ремонтних робіт	0,15	3	0,45
№ п/п	Економіка (Е)	Вага	Бал	Оцінка
1	Конкуренція на ринку і в галузі	0,1	2	0,2
2	Рівень інвестування	0,42	5	2,1
3	Попит і пропозиція	0,11	1	0,11
4	Нестабільність валютного курсу	0,23	4	0,92
5	Зростання цін на ресурси	0,14	3	0,42
Всього		1	-	3,75
№ п/п	Соціум (S)	Вага	Бал	Оцінка
1	Якість життя	0,22	5	1,1
2	Зниження трудового потенціалу	0,16	3	0,48
3	Дефіцит спеціалістів	0,12	2	0,24
4	Неготовність людей до змін	0,15	1	0,15
5	Демографічна ситуація	0,35	4	1,4
Всього		1	-	3,37
№ п/п	Технологія (Т)	Вага	Бал	Оцінка
1	Вплив технологічних нововведень	0,23	2	0,46
2	Модернізація виробництва	0,15	4	0,6
3	НТП	0,3	5	1,5
4	Проведення науково-технічних робіт	0,16	1	0,16
5	Доступність технологій	0,16	3	0,48
Всього		1	-	3,2

Таким чином, аналіз чинників показав, що найістотніший вплив на діяльність будівельної галузі мають економічні фактори: рівень інвестування, нестабільність валютного курсу, зростання цін на ресурси, конкуренція на ринку і в галузі та попит і пропозиція. Однак політичні

фактори знаходяться на другому місці, за значимістю впливу на галузь, а саме фактори: політична ситуація, ступінь впливу держави на галузь, непрозорість розподілу державних замовлень на виконання будівельно-ремонтних робіт та ін. Менш за все впливають технологічні фактори та фактори економіки, а саме: НТП, модернізація виробництва, доступність технологій та ін. Отже, проведений аналіз зовнішнього середовища показав, що для сучасних будівельних підприємств України існує дуже багато загроз, основною причиною яких є низький рівень інвестування галузі та нестабільне політичне становище. За таких складних економічних умов необхідно визначити стратегічні перспективи підприємства. Одним із основних інструментів стратегічного управління є SWOT-аналіз. За допомогою використання цього методу аналізу можливо оцінити в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, макрооточення підприємства, котрі впливають на розвиток підприємства. SWOT-аналіз є необхідною технологією проведення постійної діагностики ресурсів та можливостей підприємств. SWOT – аналіз є зручним інструментом для аналізу характеристик ринкового середовища та визначення стратегічних перспектив підприємства. SWOT-аналіз ТОВ НВП “Дніпроекскавація” наведений у табл.2.11. Як видно з даних табл. 2.11, ТОВ НВП “Дніпроекскавація” має велику кількість слабких сторін та загроз. Основною проблемою є інвестиційна непривабливість підприємства, оскільки інвестори, перш за все звертають увагу на такі показники, як прибутковість, розмір активів, величину виручки від реалізації, а ТОВ НВП “Дніпроекскавація” хоч і має позитивну тенденцію – зростання виручки від реалізації, що говорить про розширення підприємством його обсягів діяльності, що є сильною стороною, але підприємство є збитковим та має невисокі розміри активів. Власних коштів у ТОВ НВП “Дніпроекскавація” недостатньо для оновлення основних фондів, що могло б підвищити ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 2.11

SWOT – аналіз ТОВ НВП “Дніпроекскавація”

Складові SWOT-аналізу	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість розширення асортименту послуг для задоволення потреб споживачів. 2. Високий потенціал ринку надання послуг в Україні та освоєння нових сегментів ринку. 3. Партнерство з постійними замовниками 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкуренції на ринку надання будівельних послуг. 2. Загроза підвищення вимог споживачів до послуг. 3. Низька ефективність посування на закордонні ринки. 4. Загроза підвищення курсу іноземної валюти, що зможе призвести на зростання цін на паливо, енергоносії та зменшення попиту на будівельну продукцію. 5. Нестабільна політична ситуація в країні та недосконале, часто змінюване законодавство
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість наданих послуг. 2. Нижчі ціни порівняно з конкурентами. 3. Добре вивчений ринок та потреби замовників. 4. Гарна репутація серед замовників. 5. Зростання обсягу виробництва 	<p>Стабілізація фінансово-економічного стану підприємства, збільшення обсягу замовлень, своєчасне виконання замовлень.</p>	<p>Погіршення фінансового стану підприємства, можливість несвоєчасного виконання договірних зобов'язань, зменшення існуючого попиту</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низька інвестиційна привабливість. 2. Низька інноваційна активність, високий ступінь зносу основних фондів. 3. Розміри діяльності надто малі, щоб вплинути на ринкову ситуацію. 4. Низька прибутковість діяльності підприємства. 5. Нестача обігових коштів 	<p>Залучити інвестиції під надання нових послуг, отримання прибутку підприємством і оновлення основних фондів</p>	<p>Збитковість підприємства, поступове витіснення компанії з ринку більш потужними конкурентами, збільшення заборгованості та несвоєчасне надання послуг, можливість банкрутства</p>

Сильними сторонами є те, що даний суб'єкт господарювання має високу якість продукції та дещо нижчі ціни, що дає йому можливість задоволення потреб споживачів. Для ТОВ НВП “Дніпроекскавація” існує велика кількість загроз зовнішнього середовища, основними з яких є: посилення конкуренції на ринку, що може призвести до нерентабельної діяльності підприємства; часто змінюване законодавство, особливо податкове, що призводить до зміни податкових ставок; зростання цін, що може призвести до зменшення попиту на ринку та ін. Отже, з проведеного SWOT-аналізу для ТОВ НВП “Дніпроекскавація” можна сказати, що з метою покращення фінансово-господарського стану підприємства необхідно: збільшувати розмір обігових коштів, підвищувати інноваційну активність, збільшення якої сприяє додатковому залученню клієнтів, за рахунок чого буде збільшуватися розмір прибутку, а також зростатиме інвестиційна привабливість для кредиторів.

Таким чином, для підвищення економічної безпеки підприємств в даній галузі необхідно більше уваги приділяти стратегії збільшення обсягів фінансування (шляхом залучення вітчизняних та іноземних інвесторів), а також стратегії врахування якості будівництва та якості будівельних матеріалів. Стратегія якості будівництва повинна базуватися на системі екологічного забезпечення, використання сучасних технологій та матеріалів, відповідати нормам стандартизації та успішному залученню кадрового потенціалу. Підвищення якості надання послуг дозволить збільшити продуктивність праці на підприємствах, забезпечить ефективне використання основних фондів, економію сировини, матеріалів, палива та енергії, що в свою чергу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності галузі в цілому та його окремих підприємств.

Поточна стратегія підприємства ТОВ НВП “Дніпроекскавація” передбачає: Підвищення прибутковості. Підвищити прибутковість передбачається за допомогою збільшення обсягу наданих послуг, збільшення цін на послуги, що надаються, зниження собівартості послуг,

розширення асортименту послуг. Оновлення основних фондів. Основними джерелами відтворення основних фондів є прибуток, амортизаційні відрахування, страхові відшкодування, суми одержані від продажу основних засобів, банківські кредити, лізинг. Підвищити ефективність використання наявних ресурсів. В умовах складної економічної ситуації головним завданням для підприємства є скорочення витрат та підвищення якості послуг, що надаються. Отже, на сучасному етапі підприємство ТОВ НВП «Дніпроексавація» має багато факторів, які негативно впливають його діяльність і для покращення стану підприємства необхідно розробити стратегію розвитку підприємства.

2.3. Аналіз діяльності служби економічної безпеки підприємства ТОВ НВП «Дніпроексавація»

Аналіз та оцінка ризиків на підприємстві дозволяє експериментувати із деякою моделлю об'єкту захисту, щоб виявити, які з маєвих методів захисту найбільш ефективні. Цей процес достатньо широко використовується в менеджменті, застосовуючи при цьому таке поняття, як «внутрішній аудит».

Не буде зайвим додати, що оцінка вірогідності реалізації ризиків та загроз, та пов'язана з цим оцінка можливих втрат – найбільш важка та відповідальна частина всього процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки. Від того, наскільки, з одного боку, достатньо повно були виявлені реальні та потенційні загрози, залежить ступінь захищеності підприємства. З іншого боку, усвідомлене перевищення достатності при обліку тих ризиків та загроз, вплив на об'єкт захисту яких є маловірогідним, приведе до суттєвого збільшення витрат на безпеку, та може сказатися на реально досягаємому фінансово-економічному захисті всього підприємства. Звідси виникає завдання оптимізувати рівень захищеності підприємства від загроз, небезпек та ризиків у досягненні максимальної ефективності обраного варіанту комплексу захисних заходів. При цьому необхідно враховувати

досить важливе обмеження: незважаючи на наявність прямої залежності між розмірами виділених на захист коштів та ефективністю цього самого захисту, існує гранично допустиме значення витрат, яке визначається рентабельністю проекрованої системи захисту, тобто нормою прибутку на інвестовані у неї кошти. Крім методів оцінки та виявлення ризиків економічній діяльності підприємства, існують і методи аналізу стану фінансово-економічної безпеки, які напряду залежать один від одної. На думку Бланка І.А., «аналіз фінансової безпеки являє собою процес дослідження фінансового стану та основних результатів фінансової діяльності підприємства з ціллю виявлення рівня захищеності його фінансових інтересів від загроз та виявлення резервів його підвищення».

Для рішення конкретних завдань організації системи економічної безпеки підприємства ТОВ НВП «Дніпроексавація» застосовується ряд спеціальних систем та методів аналізу, які дозволяють отримати кількісну оцінку рівня захищеності окремих фінансових інтересів від загроз як у статичності, так і в динаміці. В управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства найбільше розповсюдження отримали наступні види трендового фінансового аналізу:

1) дослідження динаміки показників у порівнянні із попереднім періодом (наприклад, із показниками попереднього місяця, кварталу, року тощо);

2) дослідження динаміки показників у порівнянні із показниками аналогічного періоду минулого року (наприклад, показників другого кварталу звітного періоду із аналогічними показниками другого кварталу у минулому році). Цей вид трендового аналізу застосовується на підприємствах із ярко вираженими сезонними особливостями господарської діяльності;

3) дослідження динаміки показників за ряд минулих періодів. Ціллю цього виду аналізу є виявлення тенденцій до змінення окремих показників, які характеризують рівень фінансової безпеки підприємства.

Всі види трендового аналізу зазвичай доповнюються дослідженнями впливу окремих факторів на динаміку загроз фінансово-економічним інтересам підприємства. Результати такого дослідження дозволяють побудувати відповідні динамічні фактори моделі, які потім використовуються у процесі прогнозування деструктивного впливу окремих факторів на фінансово-економічні інтереси підприємства.

Структурний фінансовий аналіз як вид фінансово-економічного аналізу базується на структурному розмежуванні окремих показників фінансової звітності підприємства. В процесі його здійснення розраховується придільна вага окремих структурних компонентів агрегованих фінансових показників. В управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства найбільше поширення набули наступні види структурного аналізу:

1) структурний аналіз активів, в процесі якого виявляється придільна вага оборотних (їхній елементарний склад) та необоротних активів, склад активів підприємства за рівнем ліквідності, а також склад інвестиційного портфелю за видами цінних паперів. Результати цього аналізу використовуються в процесі оптимізації складу активів підприємства.

2) структурний аналіз капіталу, в процесі якого виявляється придільна вага власного та позиченого капіталу, що використовується підприємством, а також його склад за періодами пред'явлення. Результати цього аналізу використовуються в процесі оцінки оптимізації структури джерел формування позичкових фінансових ресурсів та визначення середньовагової вартості капіталу.

3) структурний аналіз грошових потоків, в процесі якого виявляють грошові потоки за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю підприємства у складі загального грошового потоку.

3. Порівняльний фінансовий аналіз. Він базується на порівнянні окремих груп аналогічних показників між собою. Може здатися, що цей вид фінансово-економічного аналізу нічим не відрізняється від трендового

аналізу, але це не вірно. Різниця полягає у тому, що даний вид аналізу фінансових показників є більш ширшим, - за його допомогою виявляється ступінь відхилення основних фінансових показників фінансової безпеки підприємства від середньогалузевих з ціллю оцінки своєї конкурентної позиції за фінансовими результатами господарювання, а також резерви подальшого підвищення ефективності систем безпеки власних фінансово-економічних інтересів.

Аналіз фінансових коефіцієнтів (R – аналіз) базується на розрахунку співвідношення різних абсолютних показників фінансової діяльності підприємства між собою. В процесі використання цієї системи аналізу виявляються різноманітні відносні показники, які характеризують окремі результати фінансової діяльності підприємства та рівня його фінансового стану. На мою думку, саме цей вид аналізу є найбільш важливим при забезпеченні фінансово-економічної безпеки будь-якого підприємства, оскільки за його допомогою розраховуються дуже вагомі коефіцієнти оцінки фінансово-економічної стабільності, визначаються коефіцієнти фінансування та заборгованості (у тому числі поточної), та коефіцієнти довгострокової фінансової незалежності і гнучкості капіталу підприємства.

1) коефіцієнти оцінки фінансово-економічної стабільності дозволяють виявити рівень фінансового ризику, пов'язаного зі структурою джерел формування капіталу підприємства та, відповідно, і ступінь його фінансової стійкості у процесі майбутнього розвитку. Для проведення такої оцінки в процесі фінансового аналізу використовуються наступні показники:

а) коефіцієнт автономії (КА), який показує, в якій мірі об'єм використовуваних підприємством активів сформовано за рахунок власного капіталу та наскільки воно є незалежним від зовнішніх джерел фінансування. Розрахунки здійснюються за наступною формулою:

$$KA = \frac{CK}{K}; \quad KA = \frac{ЧА}{A}, \quad (2.2)$$

де СК – сума власного капіталу підприємства на визначену дату;

ЧА – вартість чистих активів підприємства на визначену дату;

К – загальна сума капіталу підприємства на визначену дату;

А – загальна вартість всіх активів підприємства на визначену дату.

б) коефіцієнт фінансування, який характеризується об'ємом залучених позичкових коштів на одиницю власного капіталу, тобто це є ступенем залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Для розрахунків цього показника використовується наступна формула:

$$КЗ = \frac{ЗК}{СК}; \quad (2.3)$$

де КФ – коефіцієнт фінансування; ЗК – сума залученого підприємством позичкового капіталу (середня або на визначену дату); СК – сума власного капіталу підприємства (середня або на визначену дату).

в) коефіцієнт заборгованості, який показує долю позиченого капіталу в його загальній сумі. При аналізі стану фінансово-економічної безпеки підприємства може також бути використано коефіцієнт розрахунку поточної заборгованості, який характеризує долю короткострокового позиченого капіталу в його загальній сумі. Ці два коефіцієнти можуть бути визначені за наступними формулами:

$$КЗ = \frac{ЗК}{К}; \quad (2.4)$$

де КЗ – коефіцієнт заборгованості; ЗК – сума залученого підприємством позичкового капіталу; К – загальна сума капіталу підприємства;

$$КТЗ = \frac{ЗК_{\kappa}}{К}; \quad (2.5)$$

де КТЗ – коефіцієнт поточної заборгованості; $ЗК_{\kappa}$ - сума залученого підприємством короткострокового позиченого капіталу; К – загальна сума капіталу підприємства [2, с. 121-126].

Аналіз рівня фінансово-економічної безпеки підприємства проводиться на основі порівняння отриманого в результаті розрахунків значення сукупного критерію економічної безпеки підприємства з отриманими раніше значеннями цього критерію для аналізованого підприємства.

Після розрахунків впливу функціональних компонентів на змінення сукупного критерію фінансово-економічної безпеки підприємства необхідно провести функціональний аналіз заходів по забезпеченню необхідного рівня функціональних елементів економічної безпеки підприємства. Даний функціональний аналіз повинен виявити недостатки та резерви реалізованого підприємством комплексу заходів по забезпеченню кожного з функціональних компонентів фінансово-економічної безпеки та безпеки підприємств а в цілому [20, с. 114]. Аналіз стану системи економічної безпеки виробничого підприємства ТОВ НВП «Дніпроексавація» повинна базуватися на оцінці ефективності виробництва та ступіні економічної безпеки по значенням рентабельності. Прогнозована рентабельність – це домінуючий фактор у прийнятті альтернативних рішень або у санації підприємства із наданням йому фінансової допомоги, або ж про його ліквідацію. Однак, потрібно завжди мати на увазі, що неплатоспроможність не завжди є наслідком недостатньої ефективності виробничої діяльності.

Ступінь надійності безпеки підприємницької діяльності безпосередньо залежить від встановленого на підприємстві порядку його життєдіяльності, по відношенню всього персоналу компанії до дотримання вимог та правил цього порядку, а також від режиму охорони, який забезпечується працівниками служби безпеки на підприємстві. Тим не менш, цим питанням не завжди приділяється достатня увага. В процесі перевірок, які проводяться після нанесення підприємству тієї чи іншої економічної шкоди, часто виявляється, що до головних причин її скоєння відноситься недостатній рівень організації роботи служби безпеки підприємства. Та зовсім не завжди

організація режиму та охорони підприємства здійснюється в суворій відповідності до вимог нормативно-правових положень даної області забезпечення безпеки [44, с. 102].

На нашу думку, кожна організація повинна впроваджувати комплекс заходів, які дозволяють досягати найбільш високих показників рівня економічної безпеки підприємства. Служба безпеки підприємства (Департамент економічної безпеки) передбачає діяльність, що будується на наступних принципах: законність, тобто дотримання прав та свобод людини та громадянина, повага до його особистого та сімейного життя (збір відомостей про працівників або кандидатів на посаду здійснюється тільки з його письмової згоди; автоматизовані інформаційні системи створюються та використовуються із дотриманням вимог законодавчих актів відносно персональних даних); професіоналізм, тобто використання сили та інтелектуального потенціалу власних спеціалістів або звернення по допомогу до спеціалізованих приватних або державних організацій; взаємодія із державними правоохоронними органами та службами безпеки інших підприємств чи установ; системність, яка передбачає облік всіх факторів, що впливають на стан безпеки підприємства, повне охоплення захисними заходами всіх об'єктів у відповідності до їх призначення, використання не тільки режимних заходів та адміністративних методів, а й економічних важелів та стимулів, циркулярного інформування та інших засобів впливу; використання всіх можливих засобів та систем забезпечення безпеки підприємства (цей фактор залежить від потенційної можливості підприємства залучати на ці заходи відповідні грошові кошти, витрачання яких врегульовано поточними активами та доходністю фірми); активність, тобто пошук нових засобів та можливостей забезпечення безпеки підприємства; підзвітність та підконтрольність служби безпеки безпосередньо керівнику підприємства, оскільки тільки йому дозволено приймати управлінські рішення та оперативно їх реалізовувати за допомогою інших підрозділів підприємства; раціональне використання сил

та засобів; розвиток, тобто постійне підвищення кваліфікаційного рівня всіх працівників служби безпеки підприємства.

На нашу думку, до принципів діяльності служби безпеки також слід віднести принцип цілеспрямованості. Під ним розуміється пряму залежність діяльності служби безпеки від сфери діяльності підприємства. Таким чином, створення служби безпеки повинно передбачатися цілями підприємства, що і стане підставою для її створення.

На практиці досягнення цієї цілі потребує зі сторони служби безпеки підприємства реалізації наступних завдань: вияв загроз для стабільності та розвитку підприємства та розробка мір їхній протидії; забезпечення захисту технологічних процесів; реалізація мір протидії всім видам шпіонажа (промислового, науково-технологічного, економічного тощо); своєчасне інформування керівництва підприємства про факти порушення законодавства зі сторони державних та муніципальних органів, комерційних та некомерційних організацій, що торкаються інтересів підприємства; попередження переманювання співробітників підприємства, які володіють конфіденційною (комерційною) інформацією (таємницею); дослідження ділових партнерів; своєчасне виявлення та адекватне реагування на дезінформаційні заходи; розробка та вдосконалення локальних правових актів, спрямованих на забезпечення безпеки підприємства; реалізація мір щодо захисту комерційної та іншої інформації; організація заходів по протидії недобросовісної конкуренції; забезпечення захисту всіх видів ресурсів підприємства; реалізація заходів по захисту інтелектуальної власності; організація та впровадження заходів щодо попередження надзвичайних ситуацій; виявлення негативних тенденцій серед персоналу підприємства, інформування про них керівництва підприємства та розробка відповідних рекомендацій; розробка та реалізація заходів щодо попередження загроз фізичній безпеці власності підприємства та його персоналу; відшкодування матеріальної та моральної шкоди, що

нанесена підприємству в результаті неправомірних дій організації та окремих фізичних осіб.

В основному, всі автори робіт з безпеки підприємницької діяльності сходяться з думкою про склад служби економічної безпеки підприємства. На їхній погляд вона повинна складатися з наступних підрозділів:

1) фінансово-економічного відділу, до функцій якого відносяться: оцінка індикаторів виробництва; оцінка конкурентоспроможності підприємства; оцінка соціальних індикаторів; забезпечення належного рівня захисту інформаційних ресурсів підприємства; захист комерційної та конфіденційної інформації; проведення конкурентної розвідки за запитом керівництва підприємства; координація та взаємодія з іншими приватними службами безпеки, правоохоронними органами; організація та проведення робіт в умовах, коли є загроза безпеці організації тощо. До складу цього підрозділу повинні входити висококваліфіковані працівники з питань безпеки. До складу фінансово-економічного відділу служби економічної безпеки підприємства зазвичай входить й бухгалтерія. За вимогою керівництва чи начальника служби економічної безпеки при цьому підрозділі може бути створена кризисна група;

2) відділу охорони, функціональні обов'язки якого становлять: забезпечення фізичної охорони персоналу та керівництва; догляд за цілісністю та недоторканістю власності підприємства; встановлення контрольно-пропускного режиму; ведення обліку відвідувачів; контроль за спробами несанкціонованого проникнення на територію підприємства; догляд за додержанням правил внутрішньої поведінки на підприємстві тощо. Кількість працівників відділу охорони повинна бути встановлена в залежності від розмірів підприємства та сфери його діяльності;

3) технічного відділу (відділ технічного забезпечення). Функції: організація заходів щодо захисту інформаційних ресурсів підприємства; термінове встановлення технічних пристроїв та засобів; встановлення програмного забезпечення, його подальше обслуговування, поновлення та

захист тощо. До складу технічного відділу повинні входити висококваліфіковані спеціалісти у сфері комп'ютерних технологій та засобів комунікацій із досвідом роботи не менш ніж 2 роки;

4) організаційного (адміністративного) відділу. Функції: організація режиму секретності виконуваних робіт; вдосконалення організаційної структури організації із урахуванням вимог виробничої та комерційної безпеки тощо.

Ми одразу просимо звернути увагу на те, що відділ фінансово-економічної безпеки являється найбільш цікавим для конкурентів підприємства, що початково несе у собі загрозу його діяльності. Спеціаліст середнього та високого рівня в силу своїх службових зобов'язань, звичайно завжди привертає до себе увагу конкурентів, контрагентів та кримінальних структур, оскільки він є найбільш інформованим про діяльність всіх відділів та підрозділів підприємства. На нашу думку, саме цьому відділу служби економічної безпеки слід приділяти якомога більше уваги зі сторони керівництва, забезпечуючи надійний стан фізичної охорони своїх працівників.

В цілях дотримання забезпечення всіх вищенаведених принципів діяльності служби економічної безпеки, ми пропонуємо наступну структуру побудови для служби економічної безпеки ТОВ НВП «Дніпроексавація»:

Структура Департаменту економічної безпеки представлена, представлена на рис. 2.3. обумовлює комплексний захист зовнішньої діяльності суб'єкту господарювання, відображає його нечутливість до загроз ззовні та забезпечує постійний розвиток підприємства.

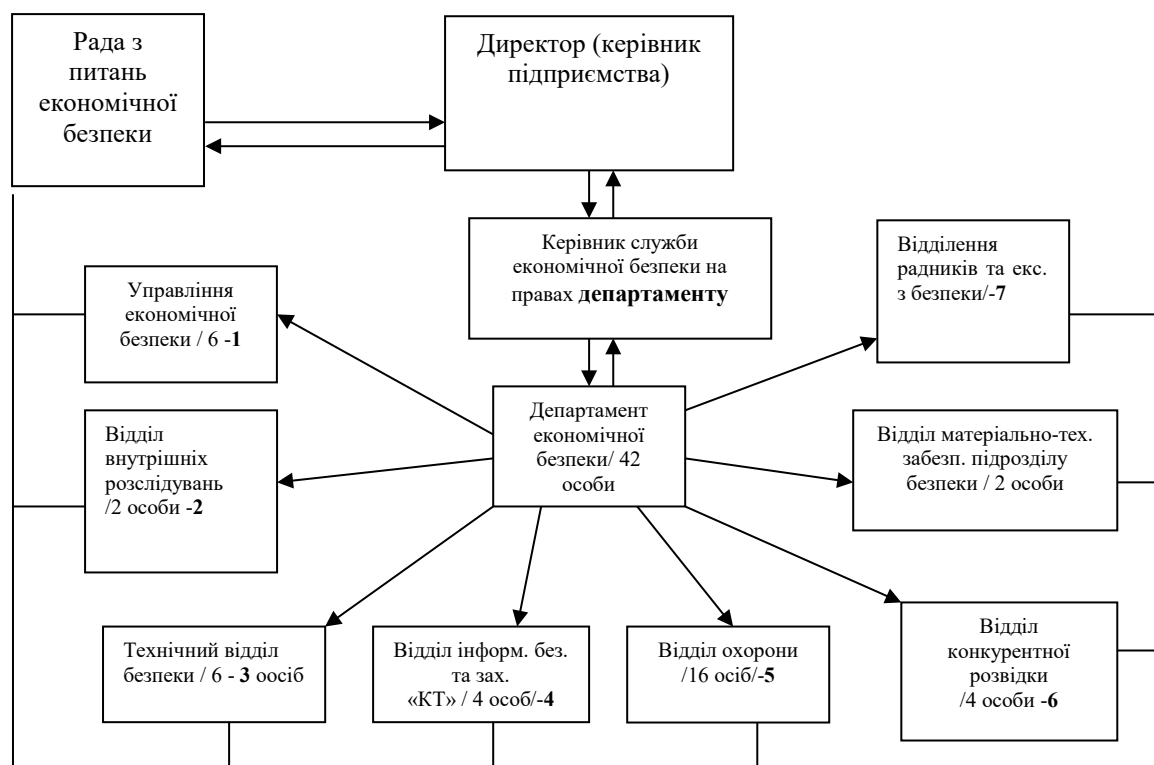


Рис. 2.3. Структура побудови служби економічної безпеки ТОВ НВП «Дніпроексавація».

Служба економічної безпеки підприємства є свого роду ядром в системі забезпечення економічної безпеки. Вона формує підрозділи, які забезпечують захист економічних інтересів підприємства, контролює їх діяльність та здійснює нагляд за виконанням ними функцій. Як ми бачимо ТОВ НВП «Дніпроексавація» є центральним підрозділом, який забезпечує функціонування системи економічної безпеки для всього підприємства. Модель діяльності Департаменту економічної безпеки у системі економічної безпеки ТОВ НВП «Дніпроексавація» представлена на рис. 2.4.

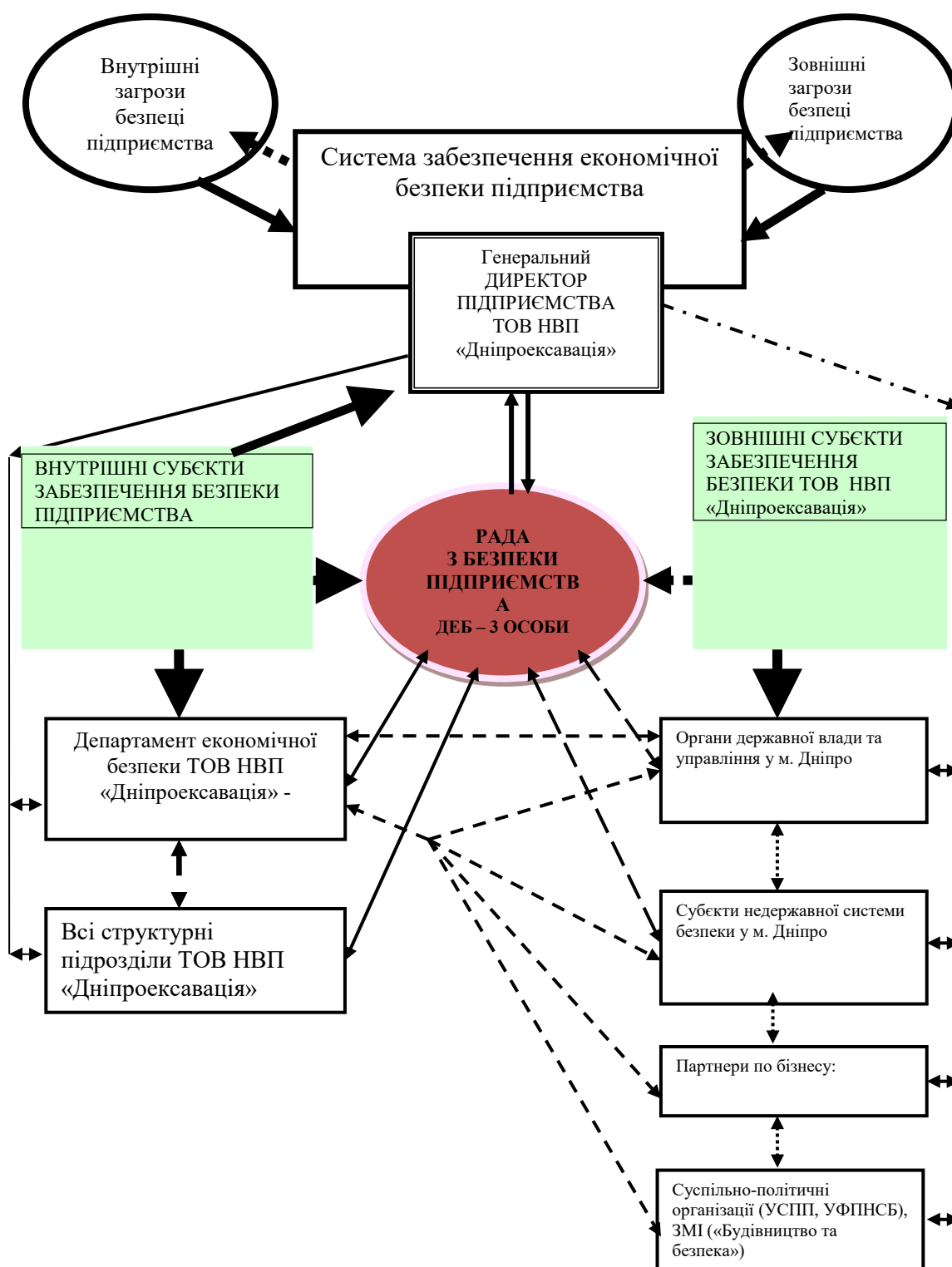


Рис. 2.4. Модель діяльності Департаменту економічної безпеки у системі економічної безпеки ТОВ НВП «Дніпроексаватія»

Відповідно до постанених завдань реалізуються наступні функції: адміністративно – розпорядну функцію, через підготовку та реалізацію рішень стосовно забезпеченню безпеки; господарсько – розподільну, через

участь у формуванні бюджету, необхідного для забезпечення безпеки; обліково – контрольна функція, через виявлення та упередження загрозам та небезпекам; соціально – кадрова функція, через участь у відборі та підборі і атестації працівників підприємство ТОВ НВП «Дніпроексавація»; організаційно – управлінська функція, через управлінський вплив на стан безпеки підприємства; планово – виробнича, через розробку планів з безпеки; організаційно – технічна функція, реалізується через матеріально – технічне забезпечення системи безпеки та відповідних режимів безпеки; науково – методична функція, через постійний аналіз досвіду забезпечення безпеки, підготовки необхідних рекомендацій для її забезпечення; навчальна функція, реалізується через організацію навчання персоналу ТОВ НВП «Дніпроексавація» основам забезпечення безпеки, як особистої так і для всього підприємства; інформаційно – аналітична функція, реалізується через здійснення постійного моніторингу, як внутрішніх так і зовнішніх загроз.

Висновки до 2-го розділу

Проаналізувавши фінансову діяльність підприємства, ми побачили, що підприємство є ліквідним, тобто активи можуть легко перетворитися у гроші, рентабельність підприємства також на високому рівні, показник реінвестування показав позитивні зрушення в інвестування в основний капітал. Але якщо оцінювати всі показники разом, то можна зробити висновок, що хоч підприємство і отримала прибуток за минулий рік більший ніж за попередній, його ділова активність погіршилася, що свідчить про те, що необхідно приділити особливу увагу фінансовій політиці підприємства, щоб в подальшому ситуація не погіршилась. В даному розділі ми розглянули основні загрози, що впливають на діяльність ТОВ НВП «Дніпроексавація», до них відносяться економічна криза в країні, високий рівень криміналізації суспільства, нестабільна політична ситуація в країні та неефективна фінансова політика в сфері регулювання валютної політики. Вищезазначені зовнішні загрози негативно впливають і на внутрішнє

середовище підприємства, зокрема, зменшується попит на продукцію, підприємству для рентабельності своєї діяльності необхідно підвищувати ціни на продукцію, через зменшення виробництва деякі працівники можуть залишитися без роботи. Дія всіх цих загроз може негативно вплинути на безпеку ТОВ НВП «Дніпроексавація» і зробити його незахищеним перед іншими суб'єктами господарювання.

Аналіз організаційної структури підприємства показав, що недоліком діяльності підрозділ служби економічної безпеки є відсутність прямої взаємодії з іншими структурними підрозділами, а взаємодія відбувається лише через генерального директора. Позитивним в структурі є те, що ТОВ НВП «Дніпроексавація» взаємодіє з зовнішніми організаціями як державними, так і приватними. Управління системою безпеки здійснюється за лінійно-функціональною схемою, тобто існує чітке вертикальне лінійне управління, але на функціональному рівні існує взаємодія між підрозділами.

На підприємстві існують внутрішні документи, які регулюють управління системою та окремими відділами та персоналом. Але аналізуючи всі загрози можна зробити висновок, що систему безпеки та її управління потрібно удосконалити і знайти ефективніші методи протидії загрозам, ризикам та небезпекам. Важливим етапом забезпечення економічної безпеки підприємства є складання її концепції. Концепція визначається як система поглядів, ідей, цільових установок, пронизаних єдиним, визначаючим задумом, основною думкою, що містить постановку та шляхи вирішення виявлених проблем.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи поліпшення методів виявлення типових недоліків в організації забезпечення безпеки підприємства ТОВ НВП «Дніпроекскавація»

Сучасна система забезпечення економічної безпеки підприємства складне явище. Головна мета системи забезпечення економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування тепер і високий потенціал розвитку в майбутньому. До основних функціональних цілей економічної безпеки належать: забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства (організації); 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 (організацією); 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 (організації); забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації; надійне забезпечення безпеки персоналу підприємства, його капіталу і майна, а також комерційних інтересів.

Для її побудови системи безпеки підприємства спочатку необхідно оцінити реальні і потенційні небезпеки та загрози його економічній безпеці в тому числі: внутрішні негативні дії (неефективне фінансове планування та

управління активами; малоефективна ринкова стратегія; помилкова цінова й кадрова політика); зовнішні негативні дії (спекулятивні операції на ринку цінних паперів; цінова та інші форми конкуренції; лобіювання конкурентами недостатньо виважених рішень органів влади); форс-мажорні обставини (стихійне лихо, страйки, військові конфлікти) та обставини, наближені до форс-мажорних (несприятливі законодавчі акти, ембарго, блокада, зміна курсу валют тощо).

У процесі оцінки поточного рівня забезпечення економічної безпеки підлягають аналізу: фінансова звітність і результати роботи підприємства (організації) — платоспроможність, фінансова незалежність, структура й використання капіталу та прибутку; конкурентний стан підприємства (організації) на ринку — частка ринку, якою володіє суб'єкт господарювання; рівень застосовуваних технологій і менеджменту; ринок цінних паперів підприємства; рівень техніко-технологічного стану підприємства; кількісні та якісні параметри кадрового забезпечення та інші.

Після виявлення й аналізу реальних і потенційних погроз безпеки діяльності підприємства необхідно розробити концепцію безпеки. Як відомо, концепція визначається як система поглядів, ідей, цільових настанов, пронизаних єдиним задумом, що визначає, веде думкою, що містить постановку й шляхи рішення виявлених проблем [31]. До концепції безпеки підприємства в сучасних умовах пред'являються такі вимоги:

1) Конструктивність. Така вимога буде визнана реалізованим, якщо в концепції знайде відбиття: вихідний стан об'єкта, на перетворення якого спрямована концепція; стан об'єкта, досягнутий в результаті реалізації концепції; міри, необхідні для досягнення сформульованих у концепції цілей; засоби, які необхідні й достатні для досягнення поставлених цілей; д) джерела ресурсного забезпечення, використовувані в ході реалізації концепції; е) механізм реалізації концепції, тобто способи (методи) використання виділених засобів і ресурсів.

2) Вписуваність. Мається на увазі убудованість концепції перетворення якого-небудь об'єкта в систему концепції, перетворення взаємозалежних у єдину систему об'єктів, одним з компонентів якої цей об'єкт є.

3) Відкритість. Розроблена концепція повинна давати можливість у її рамках реагувати на зміну умов реалізації концепції й вносити корективи в реалізацію у випадку їхньої необхідності.

Вищевказані вимоги диктують як обов'язкову умову включення в логічну структуру концепції таких позицій: виявлення об'єкта й предмета, визначення їхньої сутності, місця серед безлічі інших; чітке формулювання ролі реалізації концепції й завдань, що коштують при її реалізації; виділення умов, необхідних і достатніх для реалізації концепції, і зіставлення їх з реально існуючими; визначення кола заходів, що забезпечують перетворення об'єкта реалізації концепції, а також шляхів її реалізації; формулювання критеріїв успішності заходів щодо розробки концепції, а також по оцінці результатів її реалізації. Концепція безпеки підприємства являє собою офіційно затверджений документ, у якому відбита система поглядів, вимог і умов організації мер безпеки персоналу й власності підприємства.

Загальна структура концепції безпеки підприємства показана на рис. 3.1.

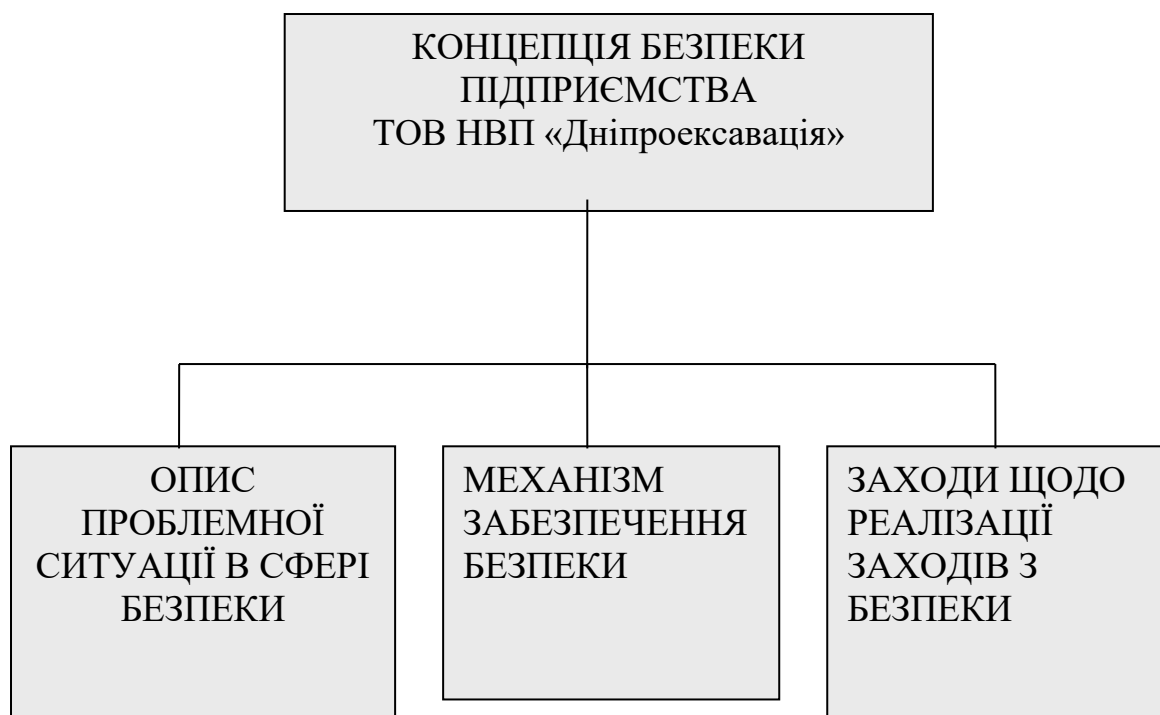


Рис. 3.1. Структура концепції безпеки підприємства.

Зміст концепції може включати:

I. Опис проблемної ситуації в сфері безпеки підприємства: перелік потенційних і реальних погроз безпеки, їхня класифікація й ранжирування; причини й фактори зародження погроз; негативні наслідки погроз для підприємства.

II. Механізм забезпечення безпеки: визначення об'єкта й предмета безпеки підприємства; формулювання політики та стратегії безпеки; Принципи забезпечення безпеки; цілі забезпечення безпеки; завдання забезпечення безпеки; критерії та показники безпеки підприємства; створення оргструктури по управлінню системи безпеки підприємства.

III. Заходи щодо реалізації заходів безпеки: формування підсистем загальної системи безпеки підприємства; визначення суб'єктів безпеки підприємства і їхньої ролі; розрахунок засобів і визначення методів забезпечення безпеки; контроль і оцінка процесу реалізації концепції.

В концепції повинна бути визначенні підходи до організації управління системою забезпечення економічної безпеки. У загальному виді управління системою забезпечення економічною безпекою та може бути зображена як сукупність двох підсистем, причому система безпеки є частиною управляючої підсистеми, являючи собою в більшій частині систему збору, аналізу й обробки інформації, а також видачу інформаційних управляючих впливів по керуванню всіма можливими ресурсами компанії [35]. Обставини сучасного ринку вимагають виняткової гнучкості підприємств, швидкого реагування на зміни яки відбуваються на ринку. Все

це вимагає сучасних підходів до формуванні системи безпеки. Одним з таких підходів є підхід Відкритих Систем, який у наш час є основною тенденцією в області інформаційних технологій і коштів обчислювальної техніки, яку підтримують ці технології.

Існує багато різних інтерпретацій слова "відкритий". У міжнародному стандарті відкрита система визначається як прикладне оточення, засноване на інтерфейсних стандартах, що забезпечують переносимість додатків, "переносимість" користувачів і можливість спільної роботи. Така структура СБ повністю відповідає основним властивостям відкритих систем, таким як розширюваність, мобільність, здатність до взаємодії з іншими системами, дружність до користувача.

Побудова системи безпеки підприємства по цих принципах дозволяє зекономити значні кошти й ефективно використати ресурси компанії. У цьому випадку виконання заходів щодо підвищення рівня безпеки провадиться всіма елементами керованої підсистеми, кожним співробітником підприємства. При цьому роль співробітників СБ зростає. Вони стають менеджерами, що управляють безпекою на виділених їм у виробництво ділянках відповідальності. Співробітники СБ стають аналітиками, що збирають й аналізують інформацію про стан керованої підсистеми, наявності й серйозності джерел погроз, розробляють заходи щодо локалізації погроз і здійснюють керівні впливи на пов'язані з ними частини керованої підсистеми для реалізації запланованих заходів.

Практика свідчить, що безпека підприємницьких структур часто здійснюється непрофесійно. До числа типових недоліків організації цієї роботи можна віднести: відсутність концепції створення та розвитку системи безпеки підприємства; зневажання попереджальними заходами та зосередження на вирішенні конкретних питань; незнання та обмеженість у використанні можливостей інфраструктури ринкової економіки; пасивність при вирішенні питань безпеки бізнесу (пряме порушення принципу активності); обмеженість фінансування служби економічної безпеки;

недостатність повноважень служби економічної безпеки у порівнянні із іншими підрозділами підприємства; неповне використання можливостей засобів забезпечення безпеки (наприклад, невірна експлуатація технічних засобів); невідповідність працівників до застосування прийомів та методів забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання, або до дій в екстремальних умовах; недостатня інформованість як керівного складу підприємства, так і його працівників; порушення умов законодавства та ділової етики; використання служби економічної безпеки не за її прямим призначенням (наприклад, організація силового тиску на конкурентів або її використання для проведення промислового шпигунства) [29, с. 165, 166]. Щодо ТОВ НВП «Дніпроекскавація», ці дії, в силу його основної діяльності, можна класифікувати таким чином: несанкціонований доступ до інформації з метою усвідомленого знищення, крадіжки або копіювання інформації (у тому числі комерційної таємниці, кодів та паролей); модифікація інформації, порушення її цілісності, підробка, змінення розрахункових або статистичних даних; крадіжка або вивід з ладу носіїв інформації; модифікація або вивід з ладу програмного забезпечення; порушення технології, алгоритмів та процедур вирішення функціональних завдань [32].

Власно кажучи, саме інформаційна сфера підприємницької діяльності є найбільш уразливою ланкою в системі забезпечення безпеки підприємства, тому цьому питанню слід приділяти значну увагу. Що стосується ТОВ НВП «Дніпроекскавація», то серед найбільш розповсюджених недоліків та помилок, ми б хотіли зосередитися на тих, які здаються найменш помітними, але насправді являють собою ризик та загрозу діяльності цілого підприємства.

По-перше, це відсилення конфіденційних даних в незашифрованих електронних листах. На сучасному етапі розвитку інформаційних технологій керівники підприємств всіх форм власності постійно мають справи із отриманням, обміном та передачею інформації через комп'ютерні

мережі (у тому числі через локальні), яка часто містить відомості, доступ до яких, в інтересах підприємства, має бути обмеженим. Але, незважаючи на це, обмін інформаційними ресурсами здійснюється у відкритому вигляді (за рідким виключенням), що іноді призводить до їх перехоплення та подальшого знищення, модифікації або використання у власних цілях. Особливо зараз, коли у світі існує безліч комп'ютерних програм та спеціальних технічних засобів, цей вид злочину набуває величезного поширення. Щоб уникнути втрати матеріальних ресурсів на підприємстві, ми пропонуємо кодувати будь-які дані, які можуть містити відомості комерційного характеру.

По-друге, це повна довіра у питаннях безпеки виробникам програмного забезпечення необхідного для виготовлення будівельної продукції. Тут слід звернути увагу на те, що на більшості підприємств використовується однотипне за властивостями та технічними характеристиками програмне забезпечення та електронні засоби, які у повному обсязі задокументовані та в деталях відомі інформаційним злочинцям (хакерам). В таких випадках найпростіші методи захисту таких електронних виробів можуть бути легко подоланими.

Але за допомогою автоматизованої інформаційної системи підприємства, яка повинна бути створеною, можна захистити інформаційні ресурси, що мають комерційну цінність. Цей аспект передбачає вирішення таких питань: 1) додержання повної конфіденційності інформації (це властивість інформаційних ресурсів щодо допуску тільки довірених суб'єктів системи безпеки); цілісність ресурсів системи (це властивість всіх компонентів бути незмінними при функціонуванні системи забезпечення безпеки); доступність ресурсів системи (властивість компонентів бути доступними для використання у будь-який час та при будь-яких умовах).

По-третє, це використання засобів ідентифікації особи, які можуть бути легко підробленими. Нерідко доводиться зустрічатися з тим, що паспорт або електронний підпис особи є її основним засобом ідентифікації

для доступу до інформації, що носить комерційний або таємний характер. Спеціалісти у сфері захисту комп'ютерних технологій та програм вважають, що підробити такі ідентифікаційні елементи можливо навіть за допомогою «технологій минулого сторіччя» [34]. Як вихід вони пропонують встановлення на підприємстві баз даних на захищених від комп'ютерних атак серверах, які містять таку інформацію про особу, як відбитки пальців, відскановану сітчатку її очей тощо. Така технологія є дуже коштовною, але вона максимально мінімізує загрозу втручання в інформаційні ресурси підприємства.

Типовими наслідками у випадку ТОВ НВП «Дніпроекскавація» можуть бути: викривлення або втрата інформації (часткова або повна); вивід з ладу або знищення носіїв інформації; вивід з ладу або знищення програмних або технічних засобів; порушення алгоритмів зберігання та обміну інформаційними ресурсами. Зменшення вірогідності таких помилок є важливим завданням, рішення якого слід шукати на шляху постійного контролю рівня підготовки та функціонального стану. Іноді такі недоліки в організації забезпечення безпеки підприємства (наприклад, невірно введені дані або збої програмного забезпечення, ініційовані невмілими діями осіб) можуть призвести до повної зупинки функціонування всієї системи.

Доречі, дуже багато керівників підприємств зневажають необхідністю підвищення кваліфікаційного рівня своїх працівників. Це питання, безумовно, пов'язане із додатковими витратами, на які підприємці не хочуть йти. Особливо в наш час, коли кожен місяць (якщо не частіше) з'являються нові технології або модифікуються та видозмінюються старі, персонал підприємства потребує постійного вдосконалення своїх знань та навичок. Зневажання цим фактом, який початково несе у собі внутрішню загрозу діяльності всього підприємства, може призвести до невиправданих втрат як матеріальних цінностей та майна, так і до великої моральної шкоди.

Що стосується відповідності персоналу свого кваліфікаційного рівня, я вважаю необхідним звернення уваги на психологічні властивості кожного

працівника. Хотілося б виділити дві стадії психодіагностичного дослідження.

Перший етап – прийом на роботу та визначення посади. Окрім співбесіди та можливого тестування, кандидат на посаду повинен пройти також психологічні тести, які за допомогою професійного психолога дозволяють виявити всі властивості як інтелектуального (потенційного), так і психологічного стану кандидата. Сюди можна віднести її характер, індивідуальні особливості людини, стиль її поведінки в колективі, здатність знаходити спільну мову з різними людьми, її прагнення до саморозвитку тощо. За результатами тесту керівник особисто повинен прийняти рішення про відповідність та компетентність даного кандидату на посаду. Слід приділити велику увагу тому, що всі результати подібного тестування повинні бути суворо конфіденційними.

Другий етап – поточна психологічна діагностика. При цьому я маю на увазі дослідження вже працюючої людини в процесі, тобто, спираючись на вже отриману про неї інформацію, виявляти явні та латентні зміни в її характері. Це може стосуватися й набутих навичок комунікації, й з'явившогося прагнення до лідерства в колективі тощо. Цьому питанню слід приділяти не меншу увагу ніж на першій стадії, оскільки саме зараз людина проявляє зацікавленість (або корисність) працею.

3.2. Удосконалення системи економічної безпеки підприємства.

У сучасних умовах процес успішного функціонування та розвитку підприємств великою мірою залежить від удосконалення їх діяльності в області забезпечення економічної безпеки. Кожному підприємству, в тому числі ТОВ НВП «Дніпроекскавація», важливо сформувати власну систему безпеки для захисту від зовнішніх та внутрішніх посягань. Така система має мати механізми для раціоналізації її функціонування.

Сучасне підприємство знаходиться в умовах безперервної зміни зовнішнього середовища його існування, що вимагає від господарюючих

суб'єктів адаптації і вдосконалення відомих засобів забезпечення системи економічної безпеки задля досягнення цілей діяльності підприємства.

Забезпечення безпеки є невід'ємною частиною усіх бізнес-процесів, і будь-яке підприємство рано чи пізно стикається з необхідністю їх удосконалення.

Проведений аналіз практичних кроків вітчизняних і зарубіжних компаній до оптимізації системи економічної безпеки дозволяє виділити найбільш вживані діючі методики такої оптимізації. Так, для вдосконалення системи економічної безпеки багатьма вітчизняними та зарубіжними підприємствами використовується експрес-метод (або інакше його називають метод FAST, express-підхід, концепція RAPET), що дозволяє провести процес оптимізації системи в максимально короткі строки. При його застосуванні на підприємстві створюється команда з удосконалення системи безпеки, до складу якої, крім відповідних спеціалістів підрозділів/служб підприємства, на договірній основі можуть залучатися „зовнішні” спеціалісти. Для успішного застосування експрес-метода та його результатів на чолі такої групи повинен стати один із заступників керівника підприємства, щоб його розпорядження мали обов'язковий характер для виконання усіма співробітниками.

Запровадження ситуаційного підходу під час забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає створення технологій розробки сценаріїв, що забезпечували б вироблення найбільш ефективних рішень у тих ситуаціях, коли фактична обстановка ще до кінця не з'ясована, коли втрати і збитки неминучі та їх необхідно зводити до мінімуму. Повноцінний ситуаційний аналіз можливий тільки при проведенні „вертикального” та „горизонтального” аналізу ситуації [137, с. 3.]. Крім того, його необхідно проводити постійно, в іншому випадку система втратить якості, отримані завдяки вжитим з метою удосконалення заходам, що може призвести до зниження ефективності функціонування системи та рівня економічної безпеки загалом.

Технології ситуаційного аналізу дозволяють не обмежуватися прийняттям управлінського рішення у разі виникнення загроз економічній безпеці, а ґрунтуватися на більш глибокому аналізі ситуації, визначенні тенденцій, закономірностей і факторів, що визначають їх розвиток, більш обґрунтовано приймати довгострокові управлінські рішення, практично до корегування стратегічних цілей підприємства.

У ході застосування ситуаційного аналізу можуть і повинні використовуватись й інші методи. Адже сукупність ризиків і загроз бізнесу має системний характер, отже й система захисту має бути комплексною, комплексним повинен бути й аналіз, що проводиться. Серед проблем, що постають перед підприємствами на шляху до досягнення прийнятного рівня економічної безпеки, існують такі: переважність використання реактивного підходу, тобто очікування негативного впливу загрози і вже подальші заходи щодо ліквідації наслідків замість передчасного аналізу можливих шляхів уникнення цього впливу.- необхідність підвищення якості збору інформації не лише про конкурентів, але й про стан власної діяльності, що включає першочерговість визначення цілей і стратегії підприємства. На розв'язання згаданих проблем і має бути спрямовано організацію та функціонування на підприємстві системи економічної безпеки. Успішний захист залежатиме, перш за все, від повноти реалізації принципів системного підходу до їх розв'язання.

У свою чергу, І. Гостев вважає, що проблеми багатьох систем безпеки доволі типові [137, с. 23]: невідповідність системи безпеки новим напрямам бізнесу та новим умовам ринку; відсутність чітко виробленої політики підприємства в області безпеки (відсутність концепції безпеки); невідповідність кваліфікації персоналу новим умовам; недостатньо високе посадове становище керівника системи безпеки в ієрархії компанії; моральне і фізичне старіння матеріальної бази системи безпеки тощо. Таким чином, безсистемність в організації функціонування системи економічної безпеки підприємства та відсутність роботи на випередження (по принципу

запобігання реалізації ризиків та загроз, а не мінімізації вже завданої ними шкоди) – основні причини серйозних недоліків роботи системи.

Якщо система не працює, не виконує покладені на неї завдання, то кошти, які підприємство виділило на її створення, придбання необхідного обладнання та технологій, забезпечення відповідними ресурсами тощо, були витрачені марно. Отже й підприємство залишатиметься беззахисним перед ризиками і загрозами. Очевидно, що така система безпеки не може бути рентабельною, і власник бізнесу навряд чи погодиться в майбутньому інвестувати в неї.

Удосконалити функціонування системи економічної безпеки можна, зокрема, за допомогою використання нових методів і процедур. Якщо система й після цього не виконуватиме своїх завдань, тоді необхідна повна її перебудова, включаючи технічну модернізацію, що потребуватиме значних витрат. Функціонування системи економічної безпеки має сприяти такому розвитку подій у сфері інтересів підприємства, який вигідний і самому підприємству, і його партнерам.

Характер функціонування системи економічної безпеки може визначатися Концепцією економічної безпеки, запровадженої на підприємстві, або іншими локальними актами, що торкаються відповідних питань. Роль такого документа полягає в тому, що ним створюється можливість: ідентифікації загроз, оцінки вірогідності їх появи, розвитку та реалізації, оцінки різного роду негативних чинників та міри їх небезпеки для життя, здоров'я персоналу та власників бізнесу; структурам і процесам управління; матеріальним, фінансовим та інформаційним об'єктам і процесам підприємства, його зобов'язанням за укладеними угодами у разі непередбаченого впливу загроз; розробки методів, способів і прийомів організаційної поведінки та виконання управлінських та виробничих функцій для запобігання загрозам, з одного боку, а з іншого – для мінімізації шкоди життю та здоров'ю співробітників та власників; структурам і процесам управління; матеріальним, фінансовим та інформаційним

об'єктам і процесам підприємства, його зобов'язанням за укладеними угодами у разі непередбаченого впливу загроз. Ґрунтуючись на результатах проведеного аналізу сутності системи економічної безпеки підприємства (розділ 1 роботи), а також особливостей функціонування і оцінки ефективності роботи системи (розділ 2 роботи), автором пропонується методика побудови і вдосконалення системи економічної безпеки підприємства:

Слід зауважити, процес будь-то створення чи удосконалення системи безпеки відбувається відповідно до визначених цілей бізнесу та цілей і завдань системи безпеки, що, як автором запропоновано у першому пункті третього розділу, повинні прописуватись в локальних нормативних актах. У першу чергу це стосується Концепції економічної безпеки підприємства. Якщо жодного документа, що визначає теоретичні засади економічної безпеки конкретного підприємства не розроблено, то ці завдання необхідно буде вирішувати та визначати в ході підготовчого етапу (або на початку першого).

Зазвичай увесь комплекс діяльності щодо забезпечення економічної безпеки покладається на службу безпеки підприємства (у разі її наявності на підприємстві) як основну ланку системи економічної безпеки. Цю діяльність може координувати один із заступників керівника підприємства або рада з питань безпеки. Служба безпеки підприємства у процесі реалізації методики здійснює контрольні та координуючі функції, щоб забезпечити узгоджену роботу усіх працівників та структурних одиниць підприємства для вирішення системою економічної безпеки її основних завдань та досягнення цілей бізнесу. На кожному з етапів підприємство може використовувати відповідні методи на власний розсуд, зокрема, відповідно до своїх фінансових спроможностей, залучаючи у разі необхідності сторонніх спеціалістів або відповідні фірми, що спеціалізуються на системах безпеки та їх аудиті. На даний момент в українському безпековому бізнесі взагалі нерозвинений такий потужний

механізм збору необхідної для підтримання безпеки інформації як аналітична розвідка засобами Інтернет. У той час, як у світі для комерційного використання передані раніше засекречені потужні системи пошуку даних в мережі Інтернет, що використовувалися спеціальними службами, такі як „Taige”, „Tropes”, „Noemic” та „Topic”. Основна проблема для українських підприємств полягає у надзвичайно великій вартості зазначених процесорів збору даних.

Разом з цим, наявний досвід свідчить, що майже 10-15% необхідної інформації є в Інтернеті вже в готовому вигляді, а решта є результатом порівняння, аналізу та синтезу розрізнених та розкиданих по різних джерелах фактів, з яких можливо скласти загальну картину про діяльність фірми чи особи [1, с. 70]. Використання зазначеного підходу дозволить системно перевіряти бізнесових партнерів, особливо іноземних, які є просто недосяжними для перевірки з позицій українських служб безпеки.

Досвід свідчить, що ринок вимагає сил і засобів для розвідки, збору та обробки численних джерел зовнішньої інформації, а отже мова може вестися про конкурентну розвідку, промислове шпигунство, маркетингову розвідку, бенчмаркінг, ділову розвідку.

Основними цілями, що забезпечуються промисловим шпигунством, є: завоювання ринків збуту; підробка конкурентноздатних товарів; дискредитація або усунення конкурентів; зрив переговорів по контрактах; перепродаж секретів фірм; шантаж певних осіб; створення умов для підготовки та проведення терористичних і диверсійних акцій тощо [143].

Оцінка основних методів промислового шпигунства, якими можуть скористатися конкуренти, вивчення характеристик наявних у конкурентів засобів „зняття” інформації повинні стати одними з суттєвих кроків до створення ефективної системи захисту від технічного проникнення конкурентів або зловмисників. Ця інформація разом з аналізом приміщень і технічних засобів підприємства дозволяє зробити висновок про найбільш

вірогідні методи зняття інформації, якими підприємство-конкурент може використати.

Бенчмаркінг (benchmarking) у перекладі з англійської означає порівняння ефективності системи з визначеним, прийнятим значенням.

Маркетингова розвідка – досить широке поняття. „Маркетинг” передбачає не тільки вивчення конкурентів, а й просування продукції, рекламу, ціноутворення, починаючи від стадії розробки продукту до його реалізації.

Конкурентна розвідка (competitive intelligence) – вузький напрям ділової розвідки, що займається проблемою побудови системи взаємовідносин з конкурентами, тобто створенням комплексу заходів з отримання й обробки даних про конкурента, його майнових, фінансових і управлінських ресурсах, можливостях і слабостях, а також оперативних і стратегічних планах.

На противагу поширеній думці, спектр завдань конкурентної розвідки не обмежується захистом важливих об'єктів, ресурсів, комунікацій та конфіденційних даних. Сюди входить:

- виявлення загроз політичного, фінансово-економічного, соціально-психологічного характеру в галузі інтересів компанії;
- інформаційна оцінка партнерів, клієнтів, конкурентів, контрактів;
- інформаційно-аналітична підтримка процесів підготовки, прийняття і супроводження рішень компанії, систематизація результатів реалізації раніше прийнятих рішень;
- інформаційний контроль розвитку інфраструктури ринку, конкурентів, їх рекламних дій;
- інформаційний супровід власних активних дій на ринку (публікації, реклама, виставки, дезінформація тощо);
- забезпечення координації і взаємодії функціональних підрозділів організації на основі взаємного обміну інформацією про його оточення [142].

Ділова розвідка (business intelligence) являє собою збір та аналіз відомостей про партнерів і конкурентів. Її мета у виявленні реального стану справ підприємства, визначенні сильних і слабких сторін їх бізнесу. Діловою розвідкою займаються банки, інвестиційні, аудиторські, дослідницькі, консалтингові компанії, рейтингові агентства: одні – в інтересах власного бізнесу, інші – виконуючи завдання клієнтів. Елементи ділової розвідки містяться у будь-якому маркетинговому дослідженні.

Задача збору й обробки актуальної і достовірної інформації вимагає сучасних інформаційних ресурсів (технічних засобів і відповідного програмного забезпечення), що дозволяли б не тільки збирати і зберігати інформацію з різних джерел, а й вести пошук в інформаційних масивах за визначеними критеріями. Для оптимальної обробки отриманих даних і формування обґрунтованих прогнозів, очевидно, потрібні висококваліфіковані спеціалісти-аналітики.

Оскільки одним з найважливіших моментів у діяльності служб економічної безпеки як ядра відповідної системи стає прогнозування, то основну роль відіграватиме аналітична робота. За умов, коли основним об'єктом злочинних посягань став капітал комерційних фірм, на перший план у діяльності їх власних служб безпеки виходять інформаційно-аналітичне забезпечення, економічна розвідка та контррозвідка, а також організація оперативних заходів [145, с. 25]. Служби економічної безпеки і ділової розвідки виявляють ризики, моделюють загрози та сценарії розвитку кризи, ідентифікують фактори, що наближають їх та сприяють розвитку. Отже, основна мета – передбачити момент, місце і вірогідність настання кризи для вжиття превентивних заходів і концентрації необхідних сил і засобів.

Сучасні технології аналізу інформації дозволяють вирішувати й задачі внутрішньої безпеки підприємства чи корпорації, оцінювати лояльність персоналу, завдяки чому може бути виявлено факти витоку конфіденційної інформації та інших зловживань з боку співробітників та менеджерів.

Якими б сучасними не були технологічні засоби, наприклад, охорони та захисту інформації та комерційної таємниці, однак саме персонал у кінцевому рахунку охороняє секрети підприємства та застосовує згадані технології. Так, наприклад, деякі вітчизняні дослідники [8] вважають персонал найслабкішою ланкою системи збереження інформації, надійність якої визначається рівнем безпеки саме цієї складової (персоналу).

Як свідчить практика, персонал залишається одним з основних факторів ризику економічній безпеці підприємства. З іншого боку, персонал виступає „двигуном” бізнес-процесів, одним з основних ресурсів підприємства та розвитку бізнесу загалом. Людський капітал, втілений у працівниках компанії у вигляді їхнього досвіду, знань, навичок, здібностей до нововведень, а також до загальної культури, філософії фірми, її внутрішнім цінностям розглядається дослідниками як складова інтелектуального капіталу [149, с.67].

Від того, наскільки персонал добре підібраний та мотивований залежатиме і доля бізнесу, і його вартість у майбутньому.

Розглядаючи загрози економічній безпеці підприємства, нами зазначалось, що майже 80% випадків витоку інформації та втрати документів відбувається з вини персоналу. Отже методи роботи з персоналом мають велике значення для ефективного функціонування системи безпеки. Щоб у процесі роботи такі загрози були мінімальними, особлива увага має приділятися добору та перевірці майбутніх співробітників. Методи управління персоналом (примусу, заохочення, переконання) та соціально-психологічні методи закладаються в основу функціонування кадрової складової системи економічної безпеки підприємства.

Під управлінням економічною безпекою будемо розуміти організовані дії, що забезпечують узгодженість функціонування всіх служб, підрозділів та співробітників з метою ліквідації різних загроз діяльності фірми [17, с. 28]. По суті, це постійний процес підтримання встановленого рівня

захищеності підприємства, який вимагає створення системи забезпечення економічної безпеки.

Для досягнення цілей бізнесу (при найменших втратах та у найкоротший термін) теорія і практика менеджменту ґрунтується на п'яти основних принципах управління, що можуть бути використані в якості правил побудови та функціонування системи управління: чутлива реакція на зовнішні та внутрішні умови; планування та вироблення рішень: визначення цілі підприємства та прийняття найбільш ефективних рішень; оптимальний розподіл сил і ресурсів; прагнення до того, щоб усі співробітники підприємства працювали з найбільшою віддачею; постійний контроль і корегування поточної діяльності, спрямовані на досягнення цілей підприємства.

Зазначеними принципами управління можна керуватись як вимогами, дотримання яких забезпечуватиме ефективність управління, а у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства це означатиме й ефективне функціонування системи безпеки. Слід зауважити, що як і система економічної безпеки, так і система управління, запроваджені на підприємстві, мають свої особливості. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що управління, ефективна реалізація його функцій і методів, на думку автора, може розглядатись як механізм, здатний поєднати розрізнені чи існуючі елементи системи та підтримувати їх діяльність забезпеченню належного рівня економічної безпеки, досягненню цілей бізнесу. Отже, процес управління має носити безперервний характер і може розглядатись як сукупність послідовних взаємопов'язаних дій (управлінських функцій), спрямованих на досягнення визначених цілей. Для ефективної організації та здійснення процесу управління можуть використовуватись такі управлінські функції, як: аналіз і оцінка ситуації; прийняття рішень; планування; організація виконання завдань і заходів; організація взаємодії підприємства з органами державної влади; ресурсне

забезпечення; контроль, оцінка досягнення визначених цілей, виявлення проблем та визначення шляхів їх розв'язання.

Перехід до ринкової економіки та інші об'єктивні причини поставили вітчизняні підприємства в умови, за яких вони змушені приділяти питанням забезпечення своєї економічної безпеки значну увагу. Однак, більшість з них не мають ні системи, ні стратегії, ні спеціальних служб для її забезпечення. За попередніми оцінками, витрати на створення такої системи та її оптимальне функціонування можуть сягати до 25 відсотків загальних витрат.

Безперечно, структура системи економічної безпеки підприємства може вважатися ефективною, якщо вона узгоджується з цілями та задачами підприємства, враховує місце і роль основних підрозділів, їх взаємодію між собою та інші чинники, що характеризують певне підприємство (і систему його безпеки).

Підприємство, як правило, не відокремлює забезпечення своєї безпеки від інших тактичних і стратегічних цілей [151].

При формуванні структури системи економічної безпеки підприємства необхідно виходити з того, що вона є залежною від мети, завдань і функцій, визначених для системи безпеки відповідно до реальних і потенційних ризиків та загроз. Іншими словами, структура має формуватись на підставі визначених завдань і функцій системи безпеки.

Структура системи економічної безпеки має забезпечити здійснення: - інформаційно-аналітичної роботи та моніторинг ризиків і загроз, як внутрішніх, так і зовнішніх; розвідувальної роботи в межах чинного законодавства; забезпечення правової та технічної безпеки; забезпечення фізичної безпеки співробітників підприємства; забезпечення внутрішньої безпеки та дотримання вимог протипожежної безпеки; дотримання правил режиму проходу на об'єкт та його охорону; моніторинг системи безпеки.

Служба безпеки структурно-функціонально може виступати свого роду „верхівкою” системи економічної безпеки, тобто бути центром управління, координації та контролю. Схематично структуру системи безпеки у складі підприємства ТОВ НВП «Дніпроекскавація» доцільно розмістити таким чином (рис. 3.2.).

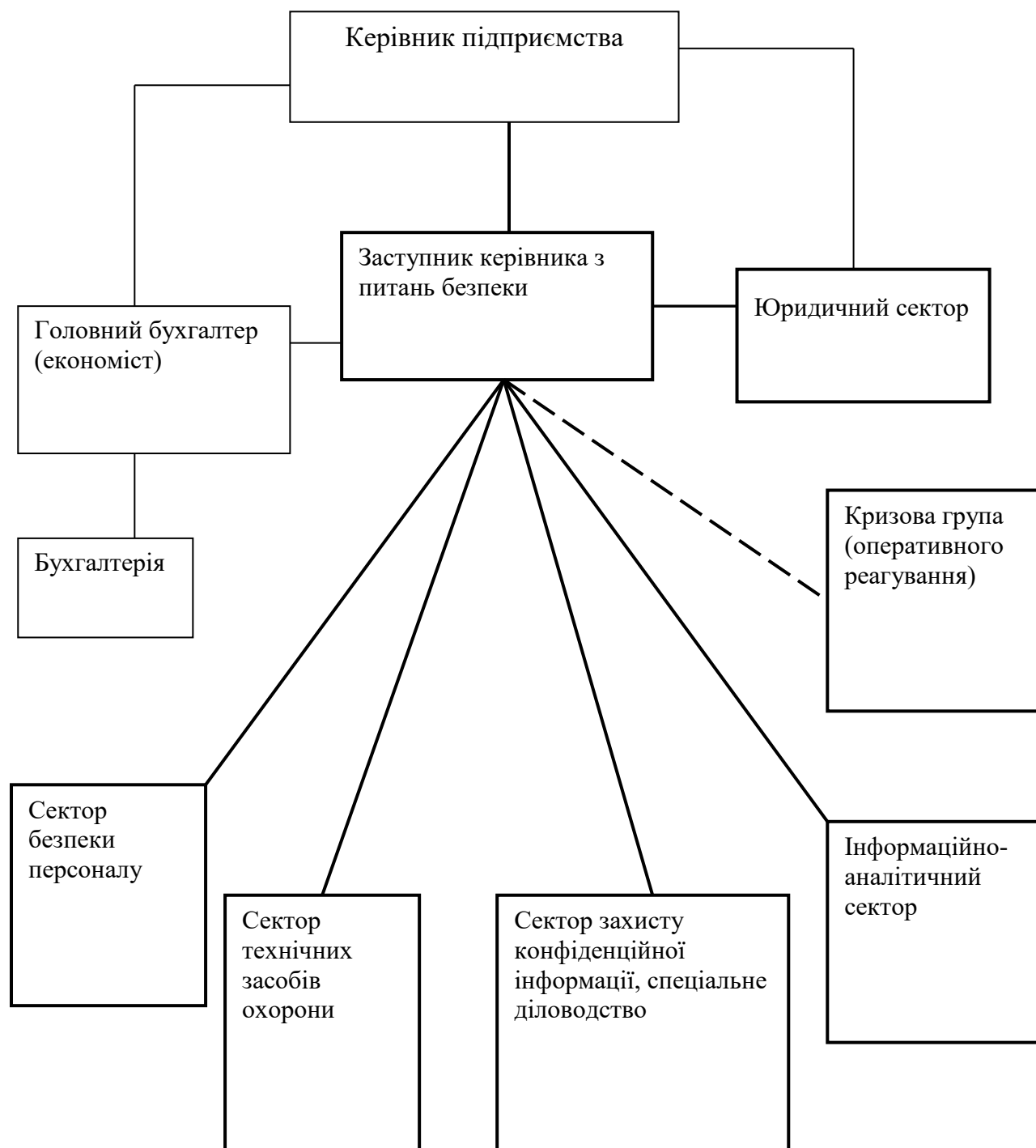


Рис. 3.2. Рекомендована структура системи економічної безпеки у складі підприємства ТОВ НВП «Дніпроекскавація»

Вищеприведена рекомендована структура передбачає організацію підрозділів, що займаються безпосереднім захистом основних об'єктів загроз, а також взаємодію з іншими структурними елементами підприємства, від діяльності яких так чи інакше залежить забезпечення економічної безпеки. Цю схему можна використовувати як основу для створення більш розгорнутої структури системи економічної безпеки.

Структурним ядром системи економічної безпеки підприємства має виступати служба безпеки, якщо є можливість її організувати у класичному розумінні. Вона може функціонувати у складі як власного підрозділу підприємства, так і охоронних, детективних, інформаційно-правових та інших структур, що залучаються на договірних засадах. Чисельність служб безпеки залежатиме від можливостей підприємства (від невеличкої групи до кількох осіб) та завдань, які воно вирішує.

Особливо варто відмітити кризову групу, призначену для роботи у кризових (критичних) ситуаціях в умовах виникнення неочікуваних загроз чи небезпек, наслідки яких можуть бути надто значними. У такому разі керівник служби безпеки збирає саме „кризову групу”, до складу якої входять найбільш кваліфіковані з відповідної проблематики спеціалісти. При такому підході у структурі служби безпеки повинні бути особи чи відповідні підрозділи, відповідальні за кадрові, інформаційні, правові питання тощо. Практика діяльності деяких вітчизняних підприємств свідчить, що на утримання фізичної охорони витрачається до 50 відсотків, на технічне забезпечення до 30 відсотків, на інші потреби служби безпеки до 20 відсотків коштів, що витрачаються на систему економічної безпеки. Служба безпеки підприємства ТОВ НВП «Дніпроекскавація» через обмежені кадрові, інформаційні, технічні та інші ресурси часто не в змозі протистояти загрозам економічній діяльності самостійно. Тому важливим сферою діяльності, навіть, ефективності діяльності служби економічної безпеки підприємства є співпраця з правоохоронними органами. Отже,

структура системи економічної безпеки загалом і самої служби безпеки зокрема, як уже зазначалось, специфічна для різних суб'єктів підприємницької діяльності.

Нагадаємо, що структура системи економічної безпеки має визначатись відповідно до цілей і завдань цієї системи. У цьому зв'язку підприємство може спиратися на проект відповідного закону про служби безпеки, яким визначено, що створення служб безпеки здійснюється з метою забезпечення функціонування та стійкого розвитку об'єкта.

Отже, як свідчить проведений нами аналіз діяльності системи економічної безпеки на підприємстві ТОВ НВП «Дніпроекскавація», виконує такі завдання: здійснення управління власними структурними підрозділами, організація взаємодії між ними та підрозділами служб безпеки інших об'єктів; проведення моніторингу загроз і небезпек та вироблення механізму їх управління; здійснення комплексу заходів, що забезпечують економічну безпеку об'єкта у розрізі інформаційно-аналітичного, нормативно-правового, матеріально-технічного, психологічного, ідеологічного, організаційного забезпечення; здійснення конкретних заходів реагування на загрози і небезпеки об'єкту; здійснення елементів охоронної діяльності для забезпечення безпеки об'єкта відповідно до чинного законодавства; своєчасне виявлення можливих зовнішніх загроз безпеці; недопущення проникнення на об'єкт структур промислового шпionaжу та іншого технічного проникнення; збереження матеріальних цінностей; добування необхідної інформації для вироблення стратегічних і тактичних рішень; фізична і технічна охорона підприємства ТОВ НВП «Дніпроекскавація»; ведення активної антиконкурентної діяльності та забезпечення дотримання комерційної таємниці; збір інформації для проведення ділових переговорів; організація взаємодії з правоохоронними та контролюючими органами.

Такий комплексний підхід створить правові, організаційні та управлінські основи для функціонування служб безпеки суб'єктів

господарювання і, з погляду автора, може слугувати певним орієнтиром для керівництва підприємств у визначенні засад створення та функціонування системи економічної безпеки.

Таким чином, служба безпеки може включати різні групи, підрозділи чи відділи. Найбільш значущими з них будуть, на наш погляд, підрозділи розвідки та контррозвідки, інформаційно-аналітичної роботи, охорони, режиму, кризова група чи група оперативного реагування, інженерно-технічного захисту. При цьому система економічної безпеки підприємства передбачає і заходи, спрямовані, крім вищезгаданого, на забезпечення пожежної безпеки, цілісності майна, запобігання несанкціонованому доступу на об'єкт тощо. У рамках системи безпеки можуть створюватись спеціальні пости, патрулі, зони безпеки та ін.

Як уже зазначалось, створення системи економічної безпеки може дозволити собі далеко не кожне підприємство, проте жодне підприємство не може не зазнавати негативного впливу загроз та ризиків у процесі свого функціонування. З огляду на зазначене окреслимо коло питань та напрямів роботи щодо забезпечення економічної безпеки, які підприємство може вирішити без сторонньої допомоги державних чи недержавних структур безпеки. До таких питань можна віднести: організацію пасивного захисту майна підприємства; створення системи обліку та контролю щодо збереження матеріальних ресурсів; проведення постійної профілактичної роботи з персоналом з питань захисту комерційної таємниці підприємства. Тобто, власними силами підприємства малого бізнесу здатні забезпечити організаційні заходи для своєї безпеки та вирішити питання пасивного захисту, використовуючи відповідні технічні засоби (встановлення пожежної та охоронної сигналізації, укріплення вікон та дверей тощо), що за ціною цілком доступні.

Так, серед основних напрямів згаданих організаційних заходів можна виділити для захисту матеріальних ресурсів підприємства – використання технічних засобів захисту майна підприємства, запровадження

внутрішнього обліку та контролю зберігання майна та належного його використання. Для забезпечення безпеки фінансових ресурсів доцільно використовувати заходи з перевірки потенційних партнерів.

Проведення роз'яснювальної роботи з персоналом здатне зменшити вірогідність появи загроз економічній безпеці підприємства внаслідок неналежних дій чи поведінки його співробітників.

Істотним кроком з удосконалення не тільки функціонування системи економічної безпеки підприємства, а й її структури є розроблення локальних актів. В основі створення спеціалізованого підрозділу, на який покладаються функції щодо захисту підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, має лежати Концепція, що визначає ціль системи економічної безпеки, її завдання, принципи діяльності, об'єкти та суб'єкти такої системи, а також структуру, завдання та функції служби безпеки.

3.3. Удосконалення механізму розробки та прийняття управлінських рішень при забезпеченні економічної безпеки на ТОВ НВП «Дніпроекскавація»

Автори підручників з теорії управління зводяться до думки, що найбільш ефективною формою управління є управління по цільовим орієнтирам. Така форма є активною, перетворюючою й найчастіше допомагає перебороти невизначеність розвитку на тривалому етапі. Суб'єкт управління в цьому випадку перетворює дійсність (тобто приймає й реалізує управлінські рішення) відповідно до поставлених мети і завдань. Даний процес представлений на рис. 3.3.

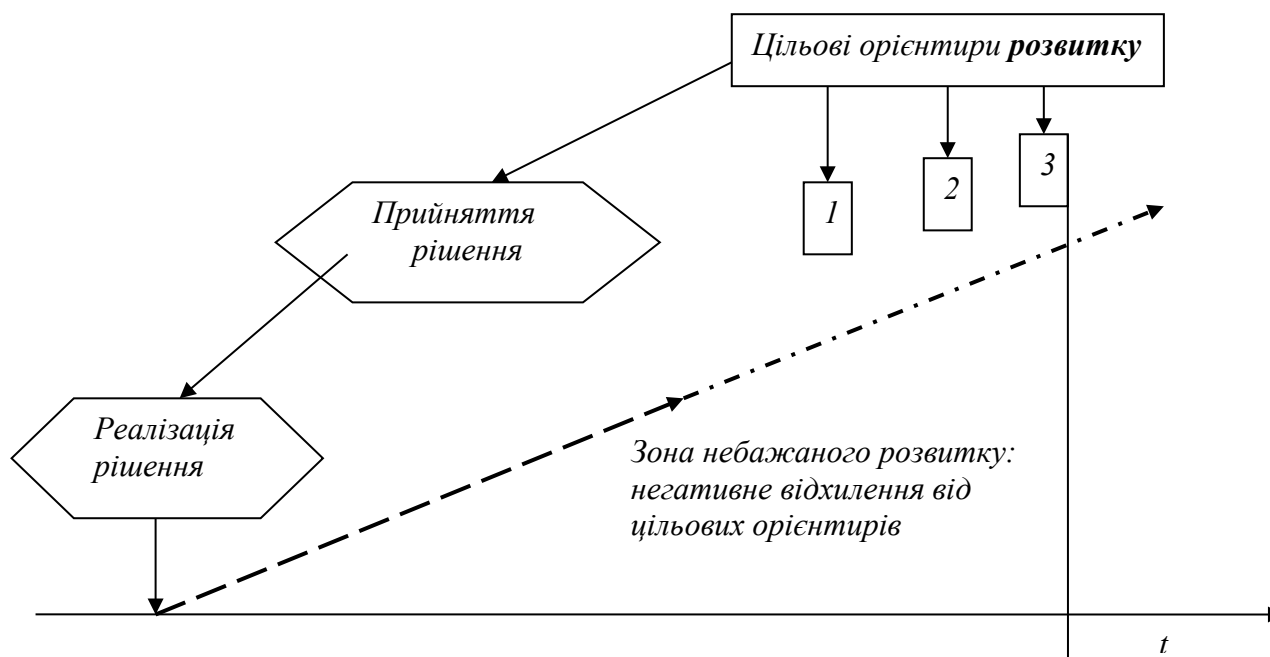


Рис. 3.3. Процес управління по цільовим орієнтирам

На рис. 3.3 показана взаємозалежність цільових настанов і процесу реалізації управлінських рішень: безпосередньо від цільових орієнтирів залежить прийняття таких рішень, що визначає умови й строки їхньої реалізації. Результатом якісного управління цільовим розвитком повинне стати рух системи відповідно до визначеної траєкторії розвитку. При цьому можливі незначні відхилення як у позитивну, так і в негативну сторони, що пов'язане із циклічністю самого розвитку й впливом зовнішніх факторів.

Також хотілося б звернути увагу ще на одну форму управління шляхом прийняття управлінських рішень. Це так звана модель адаптивної економічної поведінки. На думку американських спеціалістів в області управління підприємствами, саме ця модель є загальною та найбільш повною та адекватно відображає реальний механізм розробки складних управлінських рішень.

Доречи, головною відмінністю цієї моделі є те, що вона прилаштована для прийняття конкретних управлінських рішень у визначених (незмінних) умовах. Саме цей підхід лежить в основі всієї методології системного аналізу.

Загальна схема процесу розробки управлінських рішень у відповідності з вказаним підходом може бути побудована таким чином (рис. 3.4.).

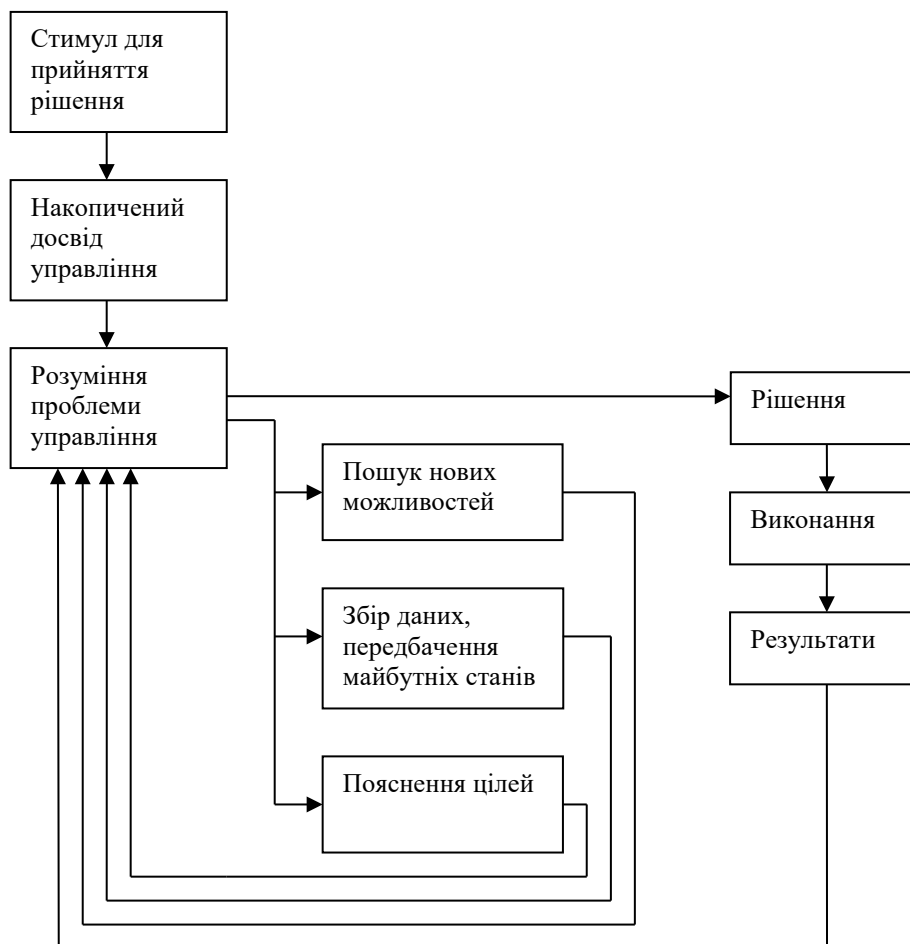


Рис. 3.4. Схема процесу розробки управлінських рішень на основі моделі адаптивної економічної поведінки

Під «стимулом» в даній схемі розуміється необхідність прийняття рішень в результаті виниклої ситуації (мається на увазі реально існуюча конкретна ситуація, наприклад, звільнення працівника). «Досвід управління» - цей елемент показує, чи є виникла ситуація стандартною, а також наявність стандартних рішень, які можуть бути застосовані для її вирішення. По суті, на цьому етапі виявляється ступінь невизначеності, яка існує в даній проблемі та встановлюється глибина її подальшого розуміння. «Розуміння проблеми» означає, що, якщо вона є достатньо очевидною та не викликає суттєвих труднощів, з'являється можливість розробити деяке

конкретне рішення на основі досвіду та суджень керівника, або даних, що були накопичені підприємством у зв'язку із вирішенням аналогічних завдань.

«Рішення» - це той крок процесу управління, який завершує його аналітичну стадію та містить у собі однозначний вибір курсу діяльності.

Коли питання стосується забезпечення економічної безпеки підприємства, керівник повинен швидко та точно приймати управлінське рішення, яке буде виконане працівниками відповідно до вимог. Але оперативність прийняття такого рішення обмежується ризиковими умовами невизначеності, і керівнику підприємства доводиться використовувати дві основні можливості її зниження. По-перше, це спроба отримати додаткову інформацію. Це дасть нагоду зменшити новизну й складність вирішуваної проблеми. По-друге, керівникові потрібно діяти в точності із минулим опитом, судженнями або інтуїцією та зробити предположення про вірогідність подій [22, с. 47].

Сгоров П.В., Алексеєнко М.В. використовують термін «управляємий розвиток» і розуміють під ним виокремлену в складі підприємства систему, у якій об'єднані всі процеси, що ведуть до зміни складу, властивостей, структури зв'язків і відносин елементів виробничо-економічної системи: інноваційні процеси, що об'єднані у програми розвитку; ріст підприємства; реінжиніринг бізнес-процесів підприємства; процеси реструктуризації і приватизації підприємств; процеси кризового управління і антикризового управління підприємством, що ведуть до кількісних і якісних змін у всіх функціональних областях виробничо-економічної системи, а також контури її управління на основі зворотного зв'язку, у яких вирішуються задачі стратегічного і тактичного управління і запускаються механізми самоорганізації оперативного управління організацією [9, с. 46].

Найважливішим компонентом системи економічної безпеки підприємства є механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки, який виступає свого роду рухливою силою для її ефективного функціонування та

комплексності захисту. На думку деяких авторів, дослідження механізму забезпечення та управління економічною безпекою підприємства можна вважати об'єктивним тоді, коли воно проводиться виходячи з аналізу наукових робіт, що присвячені даному питанню та спираються на положення сучасної науки управління безпекою (менеджмент безпеки), а також виходять з аналізу вже отриманого досвіду забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки. Поєднання цих компонентів на практиці повинно принести своєму керівникові несподівано ефективний результат у вигляді сталого розвитку та ефективного (а що саме головне – безпечного) функціонування, і наприкінці, досягнення головної мети – отримання прибутку.

В літературі досить часто зустрічається термін «механізм». Існує три основних його тлумачення: загальноприйнятий технічний смисл; внутрішній устрій та система функціонування будь-чого (частіше за все, мається на увазі який-небудь процес чи пристрій; та сукупність станів та процесів, з яких складається якесь явище, для дослідження в області управління.

Таким чином, під механізмом забезпечення економічної безпеки можна вважати внутрішній устрій, сукупність станів та процесів, з яких складається управління щодо протидії небезпекам, загрозам та ризикам. В якості компонентів цього механізму слід розглядати принципи, методи, процеси, систему управління та прийняття управлінських рішень, що сприяють його функціонуванню та без яких неможлива його діяльність. Принципи розкривають вимоги, що пред'являються до управління системою безпеки та будуються на виявлених закономірностях її функціонування.

Методи розкривають шляхи протидії виявленим та прогнозованим небезпекам, загрозам та ризикам в конкретних умовах та у визначений термін часу. Також методи відображають безпосередній стан захищеності підприємства. Процеси визначають порядок здійснення дій щодо захисту

підприємства від виявлених чи прогнозованих загроз. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства проявляється, перш за все, шляхом управлінських відносин, тобто в процесі управлінської діяльності, яка базується на функціях, що здійснюються в системі управління та реалізуються в установленому порядку. Знову ж таки, функціонування механізму забезпечення економічної безпеки та прийняття управлінських рішень є невід'ємними частинами.

Фінансово-економічну безпеку будемо розглядати як структуру фінансових відносин підприємства в межах фінансової системи України, які забезпечують фінансову стійкість його функціонування. Управління фінансово-економічною безпекою передбачає створення механізму адаптації до умов функціонування підприємства, що змінюються, розробку й впровадження контрзаходів, що активно знімають загрози, а також механізму узгодження інтересів сторін, який забезпечує досягнення взаємовигідного результату [35,48].

Загальна схема механізму управління станом фінансово-економічної безпеки включає такі заходи та функції управління, що здійснюються послідовно або одночасно: формування необхідних корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, прав інформації, технології та устаткування); загально - стратегічне прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими; стратегічне планування фінансово-господарської діяльності підприємства; загально-тактичне планування фінансово-економічної безпеки за функціональними складовими; тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства; оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства здійснення функціонального аналізу рівня фінансово-економічної безпеки; загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки [25, с. 36].

На основі узагальнення підходів до формування фінансово-економічної безпеки підприємства послідовність етапів реалізації механізму її забезпечення може бути сформульована таким чином: визначення об'єкту

і предмету економічної безпеки підприємства; формулювання політики та стратегії безпеки підприємства;

- принципи забезпечення економічної безпеки; цілі та задачі забезпечення безпеки підприємства; критерії і показники економічної безпеки підприємства; створення організаційної структури по управлінню системою безпеки підприємства.

Сучасний механізм управління економічною безпекою розвитку підприємства повинен враховувати необхідність формування двох напрямків стратегій. Перший напрямок стратегій повинен враховувати ситуацію, визначати цільові настанови й формувати політику підприємства для втримання й розширення свого життєвого простору. Другий - мати у своєму арсеналі методи, прийоми й інструменти для вивчення (розпізнавання) стратегій, що формуються іншими суб'єктами (державою, підприємствами-конкурентами), спрямованих (навмисно або ненавмисно) проти діяльності й розвитку підприємства та звужуючих область його життєвого простору.

При цьому для реалізації першої стратегії необхідно здійснювати оцінку відповідності ресурсів (займаного життєвого простору) загальним стратегічним цілям розвитку підприємства. Для реалізації другої стратегії необхідно створювати систему розпізнавання й оцінки ступеня небезпеки загроз, створюваних зовнішнім оточенням і сформованою внутрішньою ситуацією на підприємстві та розробити механізми захисту від них[36]. Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства відображається схематично на рис. 3.5.

Наведена схема виражає основні етапи процесу управління механізмом забезпечення економічної безпеки підприємств, які включають: постановку цілей управління механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства, яка характеризується використанням методів аналізу та прогнозування економічної кон'юнктури, виявлення потенційних та реальних загроз та ризиків, а також існуючих можливостей зниження рівня

їхнього негативного впливу та розробкою оперативних стратегічних та тактичних планів забезпечення економічної безпеки підприємства; прогнозування небезпек, загроз та ризиків, що в подальшому може бути використане для їхнього якісного та кількісного аналізу, а також моделювання їх впливу на діяльність підприємства; вибір методів протидії виявленим загрозам, небезпекам та ризикам, зниження та така мінімізація рівня їхнього негативного впливу.



Рис. 3.5. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства

Цей етап завершується прийняттям управлінського рішення щодо застосування найбільш ефективних методів та способів протидії в майбутньому; постановка конкретних задач структурним підрозділам щодо здійснення заходів у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства. Керівники структурних підрозділів ставлять завдання конкретним

виконавцям та організовують контроль за їх виконанням; на п'ятому етапі має бути організований оперативний зв'язок між всіма суб'єктами системи безпеки підприємства, який повинен передбачати обмін інформацією у всіх напрямках; останній етап управління механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає оцінку ефективності прийнятого управлінського рішення щодо протидії загрозам, небезпекам та ризикам для діяльності підприємства. Його результатом має стати нове знання про адекватність та ефективність заходів, які були вжиті для мінімізації негативних дестабілізуючих факторів; корегування обраних методів та заходів захисту, а також налагодження взаємозв'язків між підрозділами - виконавцями управлінських рішень керівництва.

Рішення щодо формування механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства має відповідати концепції, яка розкриває та уточнює сутність його дії. Така концепція формування та такого функціонування механізму підприємства базується на розумінні авторами сутності економічної безпеки підприємства як міри гармонізації його інтересів з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, які знаходяться у постійному взаємозв'язку. Таким чином, концепцією дії механізму забезпечення економічної безпеки передбачається, що керівництвом підприємства повинна бути сформульована система його пріоритетних інтересів, виявлені інтереси суб'єктів зовнішнього середовища та вибрані такі форми та способи гармонізації, щоб результати взаємодії підприємства із цими суб'єктами могли забезпечити прибуткове та найбільш безпечне функціонування.

Задачі, які також повинні бути висвітлені та вирішені в рамках концепції економічної безпеки мають передбачати: забезпечення відповідності місії підприємства та стратегічних установок його діяльності системі пріоритетних інтересів підприємства; визначення та оперативне корегування пріоритетів в діяльності підприємства та створення умов для їх реалізації; забезпечення внутрішньої збалансованості у діяльності

підприємства; прогнозування, пошук, аналіз та мінімізація ризиків та загроз діяльності підприємства; забезпечення заінтересованості персоналу підприємства в його ефективній діяльності; створення гнучкої системи резервування ресурсів; виявлення настання фази неефективного розвитку підприємства та її корегування на базі розробленої програми.

Формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, як і будь-якого іншого механізму, базується на принципах, які відображають специфіку його формування та функціонування. До переліку таких принципів можна віднести: наявність наукового обґрунтування економічної безпеки підприємства; врахування різноманіття інтересів підприємства як наслідок особливостей його діяльності; врахування інтересів суб'єктів зовнішнього середовища, які взаємодіють із підприємством. В залежності від розуміння керівником підприємства проблеми створення механізму забезпечення економічної безпеки, останній може мати різну ступінь формалізації та структуризації.

Висновок до розділу 3.

Проведений аналіз дозволяє зробити такі висновки:

1. Основними напрямками удосконалення нормативно-правового регулювання системи економічної безпеки повинні бути на рівні суб'єкта господарювання — розробка локальних нормативних актів, які врегульовують кожен з складових системи економічної безпеки: фінансову, інформаційну, політико-правову, техніко-технологічну, екологічну, силову та інтелектуальну і кадрову. При цьому основними методами для вдосконалення можуть бути застосовані: проведення інформаційної та аналітичної роботи в інтересах господарської діяльності підприємства; проведення конкурентної розвідки; упорядкування роботи з персоналом та ін. Впровадження зазначених методів має здійснюватися у рамках принципової схеми управління системою економічної безпеки.

Можемо зазначити, що структура як і система економічної безпеки має свої особливості для кожного підприємства. У ході здійснення аналізу виявлено, що процес удосконалення структури є вторинним по відношенню до процесу удосконалення функціонування системи економічної безпеки. Серед основних принципів удосконалення структури системи безпеки автором запропоновано її узгодження з попередньо визначеними завданнями та функціями системи безпеки, які, у свою чергу, визначаються відповідно до цілей бізнесу.

З метою удосконалення структури системи безпеки автором пропонується введення на підприємстві служби безпеки. У разі, коли підприємство не в змозі цього зробити, автором запропоновано активізувати такі основні її складові, які дозволять підсилити інформаційно-аналітичну роботу (включаючи розвідувальні/контррозвідувальні функції), юридичну та кадрову безпеку, технічний захист (охоронні функції), у тому числі безпеку інформаційних ресурсів, інформації, що становить комерційну таємницю та/чи конфіденційну інформацію. Підвищення ролі і частки інформаційно-аналітичної діяльності в роботі служби безпеки підприємства зокрема та системи безпеки загалом обумовлено неймовірним темпом зростання значення інформації та, відповідно, зростання ризиків і загроз у цій площині.

ВИСНОВКИ

Виконана магістерська робота дала змогу вирішити завдання, що полягає у визначенні теоретичних засад організації та функціонування системи економічної безпеки підприємства будівельної галузі ТОВ НВП «Дніпроекскавація».

Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що методичні підходи до забезпечення безпеки підприємства ТОВ НВП «Дніпроекскавація» мають базуватися системній взаємодії із застосуванням чітко визначених засобів і механізмів за умови дотримання цілей і завдань системи безпеки.

На нашу думку, важливим чинником підвищення ефективності системи економічної безпеки підприємства ТОВ НВП «Дніпроекскавація» є дотримання принципу збалансованого поєднання державного й недержавного компонентів забезпечення економічної безпеки.

Для ефективного захисту вітчизняних підприємств є потреба у створенні загальнонаціональної недержавної системи економічної безпеки та ефективного дієвого механізму її взаємодії з державними органами.

Обґрунтовано, що для ефективного функціонування та виконання визначених завдань система економічної безпеки підприємства ТОВ НВП «Дніпроекскавація» має базуватися на принципах комплексності, безперервності, своєчасності, законності, економічної доцільності, узгодженості та принципі зворотного зв'язку.

Встановлено, що основними об'єктами системи економічної безпеки будівельного підприємства ТОВ НВП «Дніпроекскавація» вважаються інформація, персонал, фінансова сфера.

Доведено, що об'єктом системи економічної безпеки будівельного підприємства ТОВ НВП «Дніпроекскавація» в цілому є його стабільний економічний стан на поточний період і на ближчу перспективу.

Доведено нашими дослідженнями, що будівельним підприємствам такого масштабу як ТОВ НВП «Дніпроекскавація» доцільно використовувати пасивний механізм забезпечення безпеки, який

орієнтований на реалізовані або реальні загрози. А для великих підприємств або холдингів більш ефективним є активний механізм прогнозу і попередження на ранніх стадіях.

Для проведення аналізу рівня економічної безпеки будівельного підприємства ТОВ НВП «Дніпроексавація» було використано статистичні дані їхньої діяльності за останні роки. Запропоновано підхід до оцінки стану економічної безпеки підприємства ТОВ НВП «Дніпроексавація» з точки зору власника підприємства, який оцінює ефективність системи безпеки та діяльності всього підприємства за критеріями: отримання прибутку та збільшення вартості підприємства.

Аналіз статистичних показників підприємства ТОВ «Дніпроексавація» із використанням зазначеної методики дозволив продемонструвати наявність у складі будівельного холдингу підприємств, рівень безпеки яких є низьким, задовільним або високим.

Проведений аналіз виявив позитивний вплив заходів з підвищення вартості підприємства ТОВ НВП «Дніпроексавація» на ефективність його роботи та конкурентноздатність та інвестиційну привабливість.

Вартість підприємства, що постійно росте, є одним з вагомих кількісних показників ефективності системи економічної безпеки компанії. Корпоративне управління є важливим і нереалізованим джерелом створення вартості компанії і, одночасно, механізмом системи економічної безпеки.

На підприємстві ТОВ НВП «Дніпроексавація» найближчим часом будуть затребувані розробки практичних механізмів зниження ризиків інвестицій в компанію, оцінка конкретного внеску цих заходів у збільшення вартості компанії, рекомендації з інтеграції даних процесів в загальну стратегію підприємства.

Формування системи економічної безпеки підприємства підприємства ТОВ НВП «Дніпроексавація» виходить із необхідності ситуаційного аналізу у сфері безпеки «по-вертикалі» і «по-горизонталі» з урахуванням цілей бізнесу і завдань системи економічної безпеки. Зазначений

ситуаційний аналіз, на нашу думку, має відбуватися відповідно до моделі системи забезпечення економічної безпеки, яка містить: підсистеми управління фінансовою і нефінансовою складовими діяльності підприємства; механізм доведення окремих складових загальної стратегії розвитку підприємства до виконавців; оцінку ефективності роботи системи економічної безпеки підприємства, виходячи з динаміки фінансових показників.

Проведений аналіз напрямів удосконалення структури системи економічної безпеки підприємства ТОВ НВП «Дніпроекскавація» свідчить на користь створення та функціонування на підприємстві служби безпеки. Цей організаційний захід дасть змогу поліпшити ефективність функціонування і самої системи безпеки, підвищити її рівень, а також економічні показники підприємства ТОВ НВП «Дніпроекскавація».

Результати дослідження форм і методів удосконалення системи економічної безпеки підприємства ТОВ НВП «Дніпроекскавація», ефективності її функціонування та структури дають змогу запропонувати окремі шляхи їх удосконалення, зокрема:

- оновлення методів ділової, маркетингової, конкурентної діяльності з метою підвищення економічної безпеки підприємства;
- посилення в структурі системи економічної безпеки підприємства ТОВ «Дніпроекскавація» інформаційно-аналітичної складової;
- постійний моніторинг безпекових процесів;
- удосконалення методів роботи з персоналом підприємства ТОВ НВП «Дніпроекскавація»;
- залучення сучасних інформаційних ресурсів і технологій;
- створення відповідної системи управління, що, як і система економічної безпеки та її структура, залежатиме від специфіки конкретного підприємства підприємства ТОВ НВП «Дніпроекскавація».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апатенко О. Перспективи реформування системи державного нагляду та контролю у сфері господарської діяльності [Електронний ресурс] / Ольга Апатенко // Пріоритети. – 2006. – № 6 (32). – Режим доступу до статті:

<http://www.ucipr.kiev.ua/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=5872&mode=thread&order=0&thold=0>.

2. Бенди́ков М. А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития / Михаил Абрамович Бенди́ков // Менеджемент в России и за рубежом. – 2000. – № 2. – С. 26–34.

3. Білоусов Є. Економічна безпека регіонів у контексті зміни парадигми регіонального управління (постановка проблеми). Национальный юридический журнал: теория и практика. URL: <http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2019/6/64.pdf>

4. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. – К.: Эльга: Ника-Центр, 2006. – 776 с.

5. Валуєв Ю. Б. Процесно-функціональне управління промисловим підприємством: монографія. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2017. 296 с.

6. Варналій З. Економіко-правові проблеми розвитку підприємництва в Україні / Варналій З. // Пріоритети. – 2003 . - № 6. – Режим доступу до статті: <http://www.ucipr.kiev.ua/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=3243>.

7. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2018. 384 с.

8. Васильчак С. В. Механізми формування економічної безпеки підприємств готельного бізнесу на основі маркетингових інструментів. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 12. С. 75-79.

9. Венгрияк Х. Закон провокує рейдерство. Аналіз вітчизняної законодавчої бази вкотре підтверджує її недосконалість [Електронний

ресурс] / Венгрияк Христина // Юридична газета. – 2008 . – № 18 (153). – С.11.

10. Врублевський В. Ера інтелекту [Електронний ресурс] / Врублевський В., Мороз О., Саєнко Ю. // Режим доступу до статті: <http://www.universum.org.ua/journal/2001/intl1112.html>.

11. Гетманов О. В. [Електронний ресурс] / Олександр Володимирович Гетманов. – Режим доступу до джерела: <http://www.niss.gov.ua/Table/jalilo2/getman.htm>.

12. Господарський кодекс України : за станом на 30 квітня 2009 р. / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – №18. – ст. 144. – (Бібліотека офіційних видань).

13. Гриценко А. С. Стратегічні засади зміцнення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. Облік і фінанси. 2018. № 2(80). С. 118-124.

14. Дічек О. І. Економічна безпека регіонів – складова системи національної безпеки. Вчені записки університету «КРОК». 2018. Випуск 33. С. 24-30.

15. .Економічну безпеку — на рівень державної політики [Електронний ресурс] / [В.Матвієнко]. – Київ, „Наукова думка”, 2002. – Режим доступу до джерела: http://www.obriy.pib.com.ua/2002/36_02/01.htm.

16. Євгенєва А. Законодавче регулювання лобістської діяльності / А. Євгенєва // Часопис ПАРЛАМЕНТ. – 2004. – № 1. – С.31-32.

17. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави : національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення / М. М. Єрмошенко – К. : Київ. нац. торг.-ек. ун-т, 2001. – 309 с. 100. Закон України „Про акціонерні Товариства” : станом на 29 квітня 2008 р. / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради України. – 2008. – № 50-51. – ст. 384. – (Бібліотека офіційних видань).

18. Ілляшенко О. В. Методологічні засади формування та функціонування механізмів системи економічної безпеки підприємства.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 08.00.04; 21.04.02 / Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. Сєверодонецьк, 2018. 606 с.

19. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції». – К.: Відомості Верховної Ради, 1996.

20. Закон України «Про інформацію». – К.: Відомості Верховної Ради, 1992.

21. Закон України „Про основи національної безпеки України” / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради. — Офіц. вид. – К, 2003. – № 39. – ст. 351. – (Бібліотека офіційних видань).

22. Закон України (проект) „Про служби безпеки суб’єктів господарювання” [Електронний ресурс]. – Режим доступу до джерела: http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?id=&pf3511=27203.

23. Закон України (проект) „Про конфлікт інтересів на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування” [Електронний ресурс]. – Режим доступу до джерела: [http://www.center.gov.ua/data/upload/publication/main/ua/535/conflict_of_interest_10_09_2008_2_\(2\).doc](http://www.center.gov.ua/data/upload/publication/main/ua/535/conflict_of_interest_10_09_2008_2_(2).doc).

24. Закон України (проект) „Про доброчесну поведінку осіб, уповноважених на виконання функцій держави, органів місцевого самоврядування” [Електронний ресурс]. – Режим доступу до джерела: http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?id=&pf3511=32266.

25. Захист бізнесу від зовнішніх і внутрішніх посягань [Електронний ресурс]. – Режим доступу до джерела: <http://www.dynasty.lviv.ua/parts/bz/index.php>.

26. Каленяк В. Приватна охоронна діяльність : зарубіжний досвід та можливість його використання в Україні [Електронний ресурс] / Віталій Каленяк // Персонал. – 2007. – № 5. – Режим доступу до статті: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=504>.

27. Капустін М. Про деякі проблеми економічної безпеки підприємництва [Електронний ресурс] / Микола Капустін // Журнал інтелектуальної еліти “Персонал”. – 2007. – № 6. – С.21.

28. Князєв С. Комерційна таємниця в Україні : особливості організаційно-правового впровадження / Сергій Князєв // Юридичний журнал. – № 6 (48). – К., 2006. – С. 93–96.

29. Козаченко Г. В., Адаменко Т. М. Економічна безпека підприємства: аналіз наявних визначень. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 1(1). С. 69-79.

30. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства : сутність та механізм забезпечення : [монографія] / Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. – К: Лібра, 2003. – 280с.

31. Кондратьєв Я. Ю. Державний захист економічної діяльності : науковий та практичний аспекти [Електронний ресурс] / Кондратьєв Я. Ю. – Режим доступу до статті: http://www.naiu.kiev.ua/tslc/pages/biblio/visnik/2003_2/_zmist_01/kondr.htm.

32. Корецький Б. М. Діагностика економічної безпеки суб'єктів господарювання в транзитивній економіці / Корецький Б. М. // Наукові записки. – 2006. – № 15. – С. 23–28.

33. Крутов В.В. Становлення та розвиток недержавної системи безпеки підприємництва / Крутов В.В. – К.: «Фенікс», 2008. – 406 с.

34. Лафта Дж. К. Управленческие решения: Учебное пособие. – М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004. – 304 с.: ил.

35. Лашенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Лашенко О. Ю. – Режим доступу до джерела: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-3/Laschenko_307.htm.

36. Лисенко Н. О., Білошкурська Н. В. Економіко-організаційний механізм формування економічної безпеки агропромислових підприємств : [монографія]. Умань : ВПЦ «Візаві» (Видавець «Сочінський»), 2019. 257 с.

36. Ліпкан В.А., Ліпкан О.С., Яковенко О.О. Національна і міжнародна безпека у визначеннях і поняттях. – К.: Текст, 2006. – 256 с.
37. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Луцьк: СЛУ ім. В. Даля, 2017. 400 с.
38. Ляшенко О. М. Основи фінансового менеджменту: теорія і практика [навчальний посібник] / О. М. Ляшенко, В. Г. Сумцов. – К.: Вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2008. – 460 с.
38. Макарчук О.В. Економічна безпека підприємства: зовнішні чинники впливу // Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 4. С. 102-110
39. Марущак А. І. Правові основи захисту інформації з обмеженим доступом: Курс лекцій. – К.: КНТ, 2007. – 208 с.
40. Минаев Г.А. Культура безопасности организации. – М.: Институт проблем безопасности, 2005. – 576 с.
41. Мельник В. І. Перспективні напрямки підвищення рівня економічної безпеки підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / В. І. Мельник, Г. М. Шумська. – Режим доступу до статті: http://www.confcontact.com/2008dec/3_melnik.htm.
42. Мэскон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. О. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2004.
43. Мігус І. П., Лаптев С. М. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання. Ефективна економіка. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=821>
44. Мороз О. В., Карачина Н. П., Шиян А. А. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2018. 259 с.
45. Мунтіян В.І. Економічна безпека України: Підручник. – К.: КВІСТ. – 1999. – 457 с.
46. Назаров В.В. Деякі аспекти забезпечення безпеки підприємницької діяльності: (виступ на I Всеукраїнській науково-практичній конференції

„Недержавна система безпеки підприємництва як складова національної безпеки України) [Електронний ресурс] / В. В. Назаров. – 2003. – Режим доступу до виступу: <http://www.antiterunity.org/ru/conferences/030409/speech/nazarov.php>.

47. Нестеренко В. Україна : „добро” на корупцію? [Електронний ресурс] / Віктор Нестеренко. – Режим доступу до статті: <http://news.liga.net/articles/NA080294.html>.

48. Новікова О. Ф., Покотиленко Р. В. Економічна безпека: концептуальне визначення та механізм забезпечення: монографія. Донецьк, 2018. 408 с.

49. Олійник Д.І. Інвестиційна безпека України / Д.І. Олійник // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ, 2002.- Вип. 118. – С.66-69.

50. Онікієнко В.В. Продуктивна зайнятість: зміст, актуальні проблеми і шляхи досягнення./В.В.Онікієнко, Н.І.Коваленко – К.: Прінт-експрес, 1999. – 50 с.

51. Оніщук М. Державна виконавча служба: на шляху до реформ та ефективності / Оніщук М. // „Дзеркало тижня”. – 2008 р. – №9 (688) – С.4.

52. Основы экономической безопасности. (Государство, регион, предприятие, личность) / Под. ред. Е. А. Олейникова. – М., 1997. – 288 с.

53. Питання державного регулювання розвитку підприємництва // Юридичний журнал. – 2006. – № 1. - Режим доступу до статті: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2079>.

54. Полушкин О. А. Управление безопасностью предприятий в условиях рыночной экономики / О.А. Полушки // Закон и право. – 2005. – № 10. - С.46–50.

55. Пономарьов В. П. Формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства: дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / Пономарьов В. П. – Луганськ, 2000. – 197 с.

56. Постанова Кабінету Міністрів України „Про затвердження Національного стандарту № 1 „Загальні засади оцінки майна і майнових прав” : за станом на 10 вересня 2003 р. / Кабінет Міністрів України // Офіційний вісник України. – 2003. – № 37. – стор. 64. – ст. 1995. – (Бібліотека офіційних видань).

57. Постанова Кабінету Міністрів України «Про перелік відомостей, що не становлять комерційну таємницю» від 9 серпня 1993 р.

58. Постанова шостих зборів Ради Укоопспілки дев'ятнадцятого скликання від 12.11.2008 „Про Концепцію економічної безпеки споживчої кооперації України” [Електронний ресурс]. – Режим доступу до джерела: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=n0007626-08>.

59. Право власності : комплексне дослідження стану прав людини в Україні „Права людини в Україні – 2007”: [узагальнена доповідь правозахисних організацій] [Електронний ресурс] / під. М. Щербатюк. – Режим доступу до джерела: <http://www.khpg.org/index.php?id=1217067770&version=print>.

60. Права людини в Україні – 2007: [довідь правозахисних організацій] / [за ред. Є.Захарова, І.Рапп, В.Яворського]. – Х.: Права людини, 2008. – 304 с.

61. Протокол № 2 засідання Ради УСПП з корпоративної безпеки (1 березня 2007 року) [Електронний ресурс]. – Режим доступу до джерела: <http://www.uspp.org.ua/security/council/20070301>.

62. Сисоліна Н. П. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Кіровоград: КНТУ, 2018. 226 с.

63. Система сбалансированных показателей [Електронний ресурс] // Связьинвест. – 2006. – № 5. – Режим доступу до джерела: <http://www.connect.ru/article.asp?id=7135>.

64. Сороківська О. А. Інноваційні напрями підвищення економічної безпеки підприємств малого бізнесу в умовах конфліктних ситуацій.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук:
08.00.04 / Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2017. 488 с.

65. Судакова О. І. Стратегія забезпечення належної економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Судакова О. І., Шкурупій А. В., Гречко Д. В. // Режим доступу до джерела: http://www.rusnauka.com/4_SVMN_2007/Economics/18818.doc.htm.

66. Судакова О. І. Сучасні проблеми економічної безпеки підприємства в ринкових умовах [Електронний ресурс] / О. І. Судакова, А. К. Судаков. – Режим доступу до статті: http://www.rusnauka.com/11_EISN_2008/Economics/30801.doc.htm.

67. Судакова О. І. Управління екологічною складовою економічної безпеки промислових підприємств / Судакова О. І. // Вісник ДДФА: Економічні науки. – 2008. – № 1 (19). – С. 54–60.

68. Старюк П. Ю. Управление стоимостью компании как основная задача корпоративного управления [Електронний ресурс] / Старюк П. Ю. // Корпоративный менеджмент. – Режим доступу до джерела: http://www.cfin.ru/management/finance/valman/corp_governance_in_vbm.shtml.

69. Ткачук Т. Характерні особливості конкурентної розвідки та промислового шпигунства [Електронний ресурс] / Тарас Ткачук // Персонал. – 2007. – № 2. – Режим доступу до статті: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=451>.

70. Указ Президента України „Про Стратегію національної безпеки України” / Офіційний вісник України. — Офіц. вид. – К, 2007. – № 11. – С. 7. – (Бібліотека офіційних видань).

71. Украинские еврооблигации – история болезни [Електронний ресурс] // Информационно-аналитическая газета „Деньги”. – 2002. – № 7. – Режим доступу до джерела: <http://www.dengi-info.com/archive/article.php?aid=103>.

72. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: Учебник. 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. – 2005. – 344 с.
73. Фень К. С. Система управління економічною безпекою підприємств харчової промисловості. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 4. С. 115-119.
74. Ференц О. Реформування податкової системи України [Електронний ресурс] / Олена Ференц. – Режим доступу до джерела: <http://www.minjust.gov.ua/0/11350>.
75. Фостяк В.І. Безпекова діяльність та безпековий потенціал підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 3. С. 114-119.
76. Франчук В.І. Економічна безпека організації як об'єкт теоретичного аналізу / В.І. Франчук // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2006. - №1(1). – С.233
78. Шаваев А. Г. Концептуальные основы обеспечения безопасности негосударственных объектов экономики / Шаваев А. Г. – М., 1994. – 281 с.
79. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або Як перемогти зловживання персоналу [Електронний ресурс] // Персонал. – 2006. – № 5. – Режим доступу до статті: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=291>.