

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ МОРЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА БЕЗПЕКИ

ПРОГРАМА ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ
Галузь знань
07 УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
Спеціальність
073 МЕНЕДЖМЕНТ
Спеціалізація
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ

**НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА «УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ»**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Миколаїв, 2018

ЗМІСТ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 1. Теоретичні основи системи фінансово-економічної безпеки підприємств

Тема 2. Управлінські відносини в системі фінансово-економічної безпеки підприємства

Тема 3. Служба фінансово-економічної безпеки як структурний підрозділ підприємств, установ, організацій

Тема 4. Планування діяльності підприємств, установ, організацій та їх структурних підрозділів з фінансово-економічної безпеки

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 5. Механізм управління системою фінансово-економічної безпеки підприємств, установ, організацій

Тема 6. Кваліфікаційні вимоги до персоналу підрозділу фінансово-економічної безпеки підприємства

Тема 7. Оцінка ефективності реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства

Тема 8. Механізм взаємодії керівників підприємства і персоналу підрозділу з фінансово-економічної безпеки та зовнішніх організацій із протидії загрозам, ризикам та забезпечення фінансово-економічної безпеки

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 1. Теоретичні основи системи фінансово-економічної безпеки підприємств

Необхідність забезпечення економічної безпеки підприємств України обумовлена низкою проблем, наявних у цій галузі та пов'язаних із безперервними, подекуди непередбаченими, змінами як у їхньому зовнішньому, так і внутрішньому середовищі: відсутністю чітких пріоритетів економічної політики, залежністю економіки України від зовнішньої кон'юнктури; низькою адаптивністю до нестабільних умов функціонування та потреб ринку; низькою конкурентоспроможністю та невідповідністю виробничим потребам внутрішнього ринку; недосконалістю законодавчої бази, мінливістю суспільних і політичних орієнтирів тощо. Рішення більшості з цих проблем залежить від чіткого розуміння ролі механізмів захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз, що зумовлює необхідність вирішення ряду завдань щодо ідентифікації та вибору методів оцінки і забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств.

Безпека у перекладі з грецької означає «володіти ситуацією». Поняття «безпека» почало використовуватись з 1190 р. У XVII–XVIII ст. практично у всіх країнах Європи утверджується ідея, що головна мета держави – досягнення всезагального благополуччя і безпеки людей. У цьому контексті безпека передбачала два взаємопов'язаних аспекти: стан, ситуацію спокою, відсутність реальної небезпеки; матеріально-економічні і політичні умови, а також відповідні соціальні інститути, здатні його зберегти.

У 30-х рр. XX ст. сформувалося поняття національної безпеки. На думку одного з перших його авторів (президента США, Ф. Рузвельта), – це сукупність умов, що надійно забезпечують національний суверенітет, захист стратегічних інтересів і повноцінний розвиток суспільства, життя і здоров'я усіх його громадян. Широко вживати термін «національна безпека» почали після Другої

світової війни, яка розділила світ на два табори. Не дивно, що в цих умовах вона зводилася насамперед до забезпечення військової безпеки.

Енергетична криза 1973 р. стала причиною перегляду поняття «національна безпека»: сюди включили економічну компоненту. У 1985 р., на 40-й сесії Генеральної асамблеї ООН була прийнята резолюція «Міжнародної економічної безпеки». В ній було визначено, що необхідно сприяти забезпеченню міжнародній економічній безпеці з метою соціально-економічного розвитку і прогресу кожної країни, термін «економічна безпека» став «офіційним». На 42-й сесії ООН була прийнята Концепція міжнародної економічної безпеки.

Протягом останніх десятиріч застосування поняття «безпека» значно розширилось. Проблеми безпеки є предметом підвищеної уваги вчених, політиків, суспільних діячів. І це не є випадковим, а пояснюється особливостями теперішнього стану розвитку суспільства. Ще в середині 80-х років минулого століття виникла нова соціологічна теорія, згідно з якою в останню третину ХХ ст. людство увійшло до нової фази свого розвитку – суспільство ризику. Її підтримали ряд зарубіжних та вітчизняних спеціалітів у галузі ризику, вважаючи, що наступним етапом буде суспільство управління ризиком.

У широкому розумінні, ризик поєднують з небезпекою, ймовірністю виникнення небажаної події. Тому очевидно, що значною мірою забезпечення безпеки – це управління ризиком.

За Великим тлумачним словником сучасної української мови «безпека» – це стан, коли кому, чому-небудь ніщо не загрожує. А за Тлумачним словником В. Даля, безпечний – значить не небезпечний, не загрозовий, не шкідливий, зберігаючий, вірний, надійний.

Отже, в абсолютному розумінні значення слова «безпека» – це стан з повною відсутністю небезпек. Однак, навряд чи таке можливо в реальному світі.

Тому, сьогодні поняття «безпека» трактують не лише як відсутність небезпек та загроз.

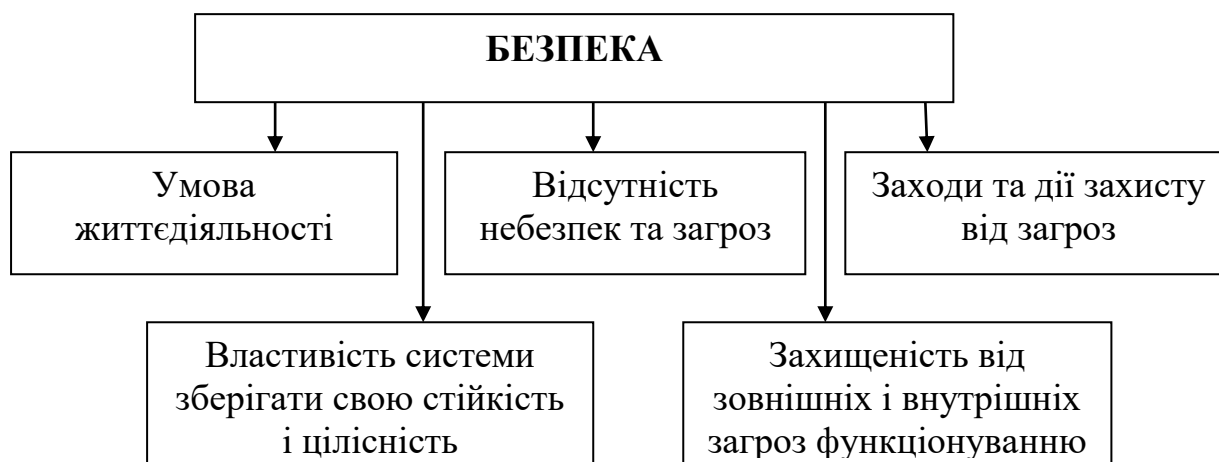


Рис. 1. Сучасне розуміння поняття «безпека підприємства»

Економічна безпека – найважливіша якісна характеристика економічної системи, яка визначає її здатність підтримувати нормальні умови функціонування; стійке забезпечення ресурсами та розвиток, а також послідовну реалізацію економічних інтересів.

Поняття безпеки взаємопов'язане із поняттям *розвиток*. У загальному розумінні, розвиток – незворотна, цілеспрямована, закономірна зміна матерії і свідомості. Зрозуміло, що розвиток економічної системи неможливий без її безпеки.

Адже, якщо не ліквідувати, мінімізувати загрози фінансово-економічній безпеці підприємства, вони можуть зумовити значні втрати його ресурсів, фінансову кризу, і в результаті – банкрутство.

З іншого боку, розвиток завжди пов'язаний зі збільшенням кількості ризиків та загроз.

Для нейтралізації цих загроз, забезпечення реалізації заходів зі безпеки необхідно все більше кадрових, матеріальних, фінансових, технічних, інформаційних ресурсів, а отже необхідний розвиток підприємства, нарощення його потенціалу.

Таким чином, безпека є необхідною для функціонування і розвитку економічної системи, а розвиток економічної системи створює передумови для його безпеки.

У вітчизняній науці проблема безпеки спочатку почала досліджуватися на загальносистемному рівні, адже після проголошення незалежності перед Україною, як молодою державою, постало завдання досягнення її національної безпеки.

16 січня 1997 р. була схвалена Концепція національної безпеки України, в якій національна безпека визначалася як стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства та держави від внутрішніх і зовнішніх загроз, що є необхідною умовою збереження та примноження духовних і матеріальних цінностей. У даному документі визначалися наступні сфери національної безпеки України: політична, економічна, соціальна, воєнна, екологічна, науково-технологічна, інформаційна.

Закон України (далі – ЗУ) «Про основи національної безпеки України» від 19.06.2003р. з прийняттям якого згадана Концепція втратила чинність, визначив національну безпеку як захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечуються сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам.

Ст. 7. Закону розширила перелік складових національної безпеки і включила до неї: зовнішньополітичну, внутрішньополітичну, військову та прикордонну, економічну, соціально-гуманітарну, науково-технологічну, екологічну, інформаційну, сферу безпеки держави.

Крім цих складових, деякі вчені також окремо виділяють демографічну, правову, генетичну, криміногенну, психологічну, духовно-моральну.

Вищезгадані державні документи визначають наступні об'єкти національної безпеки: людина і громадянин, суспільство та держава.

Вчені виділяють такі рівні безпеки:

– міжнародний (глобальний та регіональний);

- національний (держави та її окремих адміністративних одиниць, суспільства, населення в цілому);
- приватний (підприємства та особи).

Серед усіх із компонентів національної безпеки економічній складові належить визначальне місце. Національна економічна безпека є системним поняттям, адже вона складається з окремих взаємообумовлених компонентів: економічної безпеки держави, суспільства (населення), регіону, галузі, підприємства, особи.

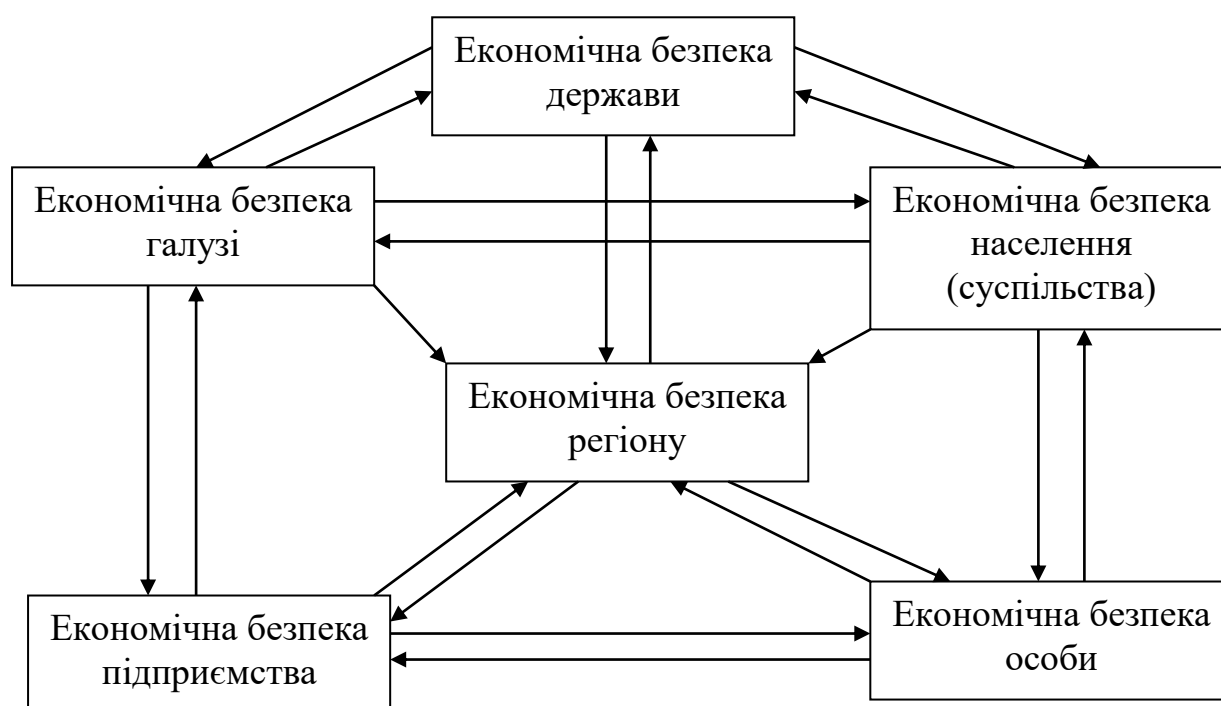


Рис. 2. Структура національної економічної безпеки

Отже, можна виділити наступні наукові підходи до розуміння суті фінансово-економічної безпеки підприємства:

1. Фінансово-економічна безпека як захист від несанкціонованого доступу до інформації.

Спочатку поняття економічної безпеки розглядалося як забезпечення умов збереження комерційної таємниці й інших секретів підприємства. Саме так її трактували публікації початку 90-х років минулого століття. Проблему

економічної безпеки пропонувалося вирішувати виходячи з припущення, що ступінь надійності всієї системи збереження інформації визначається рівнем безпеки найслабшої її ланки, якою вважається персонал організації. Хоча інформація в сучасних умовах «інформаційного» суспільства відіграє справді надзвичайно важливу роль у всіх сферах економіки, все ж такий підхід до визначення економічної безпеки підприємства є надто вузьким. Адже володіння так званим «ноу-хау» ніяк не гарантує його ефективне застосування та досягнення мети функціонування підприємства.

2. Фінансово-економічна безпека як захист від методів кримінальної конкуренції.

Забезпечення економічної та інформаційної безпеки підприємництва – процес, спрямований на відгородження підприємницьких структур та окремих фізичних осіб, у діяльності яких присутній елемент підприємництва, від застосування по відношенню до них методів кримінальної конкуренції і від іншої діяльності, що завдає їм шкоду внаслідок порушення законодавства чи ділової етики. Безпека підприємництва – це такий стан цивілізованого бізнесу, при якому відсутня економічна чи інша шкода, яка б наносилася бізнесу навмисно чи не навмисно фізичними особами чи соціальними організаціями (у тому числі і юридичними) з порушенням закону чи етики підприємництва.

3. Фінансово-економічна безпека підприємства як захист від негативних впливів (загроз).

За цим підходом науковці розуміють під таким поняттям стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки чи економічних загроз. У рамках цього підходу деякі дослідники враховують негативний вплив на діяльність підприємства лише зовнішнього характеру.

Також у межах цього розуміння економічної безпеки підприємства можна виділити підхід, згідно якого, вважається, що повністю захиститися від можливих збитків неможливо, а тому захист має бути спрямований на їх мінімізацію.

4. Фінансово-економічна безпека підприємства як стан стійкості чи рівноваги або ефективного використання його ресурсів.

Прихильники такого підходу розуміють економічну безпеку підприємства як такий стан його корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технологій, техніки та устаткування) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам), стабільне функціонування та стійкий розвиток.

У межах цього підходу також слід виділити розуміння фінансово-економічної безпеки підприємства як такого стану використання його ресурсів, за якого мінімізуються негативні впливи на нього: тобто ймовірність небажаної зміни суб'єкта, майна, яке належить йому і зачіпає його зовнішнє середовище, невелика (менша від певної межі) або існуючі та (або) можливі збитки нижче встановлених підприємством меж. З цієї точки зору повністю захиститися від небажаних змін неможливо, можна лише знизити ймовірність їхнього настання або можливі збитки до певної межі. З погляду окремих дослідників, економічна безпека підприємства та управління ризиками, як напрями запобігання або зниження негативної дії загроз функціонуванню підприємства, практично дещо дублюють один одного.

5. Фінансово-економічна безпека як залежність від гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів його зовнішнього середовища.

Якщо узагальнити описані підходи, то можна стверджувати, що фінансово-економічна безпека підприємства є багатоаспектним поняттям, що:

- пов'язане з його спроможністю існувати в довгостроковому періоді (а отже є стратегічною проблемою);
- залежить від стану як складових його внутрішнього середовища підприємства (що визначається ефективністю управління підприємством), так і від впливу його зовнішнього середовища.

Найпоширенішим підходом щодо структури фінансово-економічної безпеки підприємства є виділення в її межах функціональних складових.

Критеріями розмежування складових фінансово-економічної безпеки підприємства є:

- об'єкти (ресурси) захисту;
- діяльність підприємства, яку слід захищати.

За об'єктами (ресурсами) захисту виділяють:

- фінансову, яка передбачає забезпеченість фінансовими ресурсами, достатніми для розширеного відтворення та виконання існуючих зобов'язань, фінансову стійкість, захищеність від зовнішніх та фінансово-економічних інтересів підприємства;

- матеріальну-сировинну, що відображає можливість безперервного виробництва продукції, завдяки відлагодженому постачанню сировини, комплектуючих та матеріалів належної якості;

- техніко-технологічну, котра зумовлює наявність на підприємстві необхідної техніки, використання ним нових прогресивних технологій (залежить від ступеня зносу основних фондів та коефіцієнтів їх оновлення);

- інтелектуально-кадрову, яка відображає забезпеченість підприємства управлінським та промислово-виробничим персоналом, рівень плинності кадрів на підприємстві, достатність їх освітньо-кваліфікаційного рівня, захищеність від переманювання працівників конкурентами;

- інформаційну, що означає захищеність від посягань на комерційну таємницю підприємства, об'єкти його інтелектуальної власності, дотримання в секреті конфіденційної інформації працівниками підприємства;

- ринкову – захист від зовнішніх та внутрішніх загроз ринковій позиції підприємства: недобросовісної конкуренції, іміджу фірми, торговій марці, будь-яких дій, що можуть призвести до зниження частки підприємства на ринку.

Виходячи з діяльності, яку здійснює підприємство, можна виділити безпеку його:

- основної (операційної) діяльності;

- фінансової діяльності;
- інвестиційної діяльності;
- інноваційної діяльності;
- зовнішньоекономічної діяльності.

Центральне місце у системі економічної безпеки підприємства належить її фінансовій складовій, яка виражає мету та узагальнює результати його господарської діяльності.

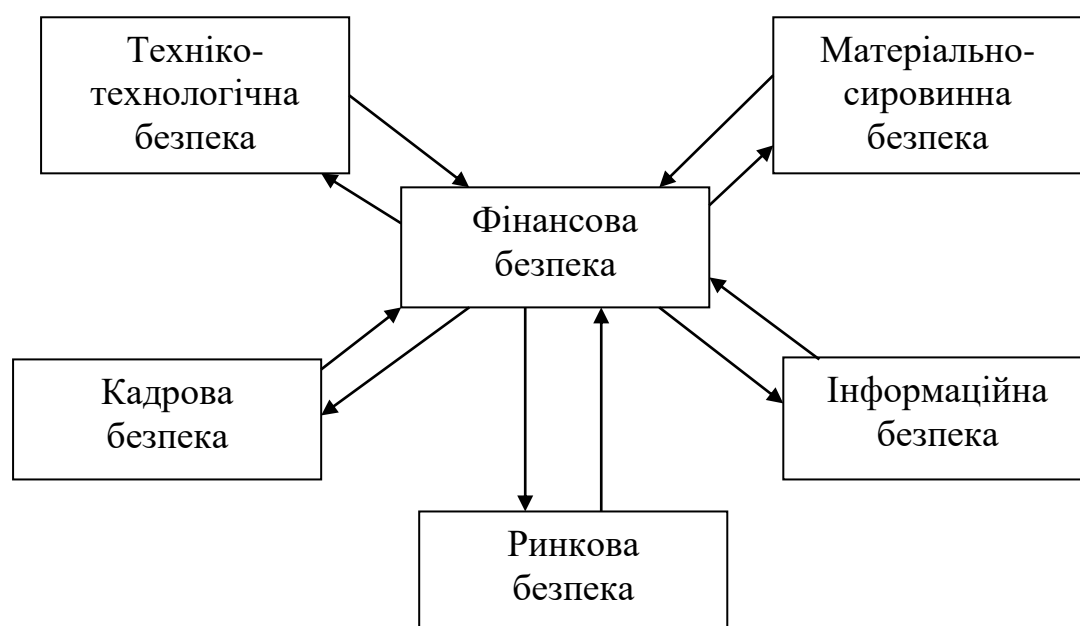


Рис. 3. Місце фінансової безпеки підприємства у системі його економічної безпеки

Це пояснюється тим, що рівень фінансової безпеки будь-якого підприємства визначає його можливості забезпечувати інші складові його економічної безпеки. І навпаки, зміни в будь-якій сфері підприємства в кінцевому результаті відображаються у його фінансовій безпеці.

Наприклад, зменшення рівня технологічної безпеки через використання застарілого обладнання спричиняє збільшення собівартості продукції і, відповідно, зниження її конкурентоспроможності.

Це, в свою чергу, означає втрату підприємством певної частки ринку, виручки від реалізації, прибутку, що очевидно, зменшує можливості підприємства до самофінансування, розширеного відтворення. Використання недостатньо кваліфікованої робочої сили може мати наслідком брак продукції, а це прямі збитки, і, відповідно, зниження прибутку та рівня фінансової безпеки підприємства.

Отже, **фінансово-економічна безпека підприємства** – це такий його фінансово-економічний стан, який забезпечує захищеність його фінансово-економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз та створює необхідні фінансово-економічні передумови для стійкого розвитку в поточному та довгостроковому періодах.

Фінансово-економічні інтереси підприємства – це його об'єктивні потреби у сфері фінансово-економічної діяльності, задоволення яких забезпечує реалізацію головних цілей його фінансово-економічного розвитку на кожному з етапів життєвого циклу.

Хоча фінансово-економічні інтереси підприємства об'єктивно зумовлені його розвитком, все ж вони формуються суб'єктами управління фінансово-економічною безпекою. Фінансово-економічні інтереси підприємства не залишаються незмінними протягом його господарської діяльності, а уточнюються на всіх етапах його життєвого циклу.

Фінансово-економічні інтереси підприємства можна класифікувати за наступними критеріями:

- рівень фінансово-економічної діяльності (фінансово-економічні інтереси підприємства в цілому, фінансово-економічні інтереси окремих підрозділів або «центрів відповідальності»);
- вид фінансово-економічної діяльності (у сфері операційної, кредитної, інвестиційної, інноваційної та інших видів діяльності);
- значимість (головні, пріоритетні, другорядні);
- часовий період (короткострокові або поточні, довгострокові або стратегічні);

– середовище інтересів (внутрішні фінансово-економічні інтереси, зовнішні фінансово-економічні інтереси).

Головними фінансово-економічними інтересами підприємства є:

- максимізація його ринкової вартості;
- зростання рівня рентабельності його активів та власного капіталу;
- достатність фінансових ресурсів на всіх етапах фінансово-економічного розвитку;
- фінансова стабільність;
- фінансова стійкість;
- безпека інвестиційної діяльності;
- позитивний імідж підприємства як контрагента.

Тема 2. Управлінські відносини в системі фінансово-економічної безпеки підприємств

Складність, динамізм та непередбачуваність зовнішнього середовища сучасних підприємств, постійне зростання кількості загроз та ризиків у їх господарській діяльності зумовлюють необхідність виділення окремої функціональної підсистеми у їх загальній системі менеджменту – системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

У вузькому розумінні, система управління фінансово-економічною безпекою підприємства включає управлінські органи, підрозділи і виконавців, які виконують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання (суб'єкти управління) та сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив.

У широкому розумінні система управління фінансово-економічною безпекою підприємства складається з наступних компонентів:

– організаційна структура, що відображає склад і підпорядкованість різних елементів, ланок і рівнів управління фінансово-економічною безпекою;

- суб'єкти управління (управлінські кадри) – працівники, що здійснюють функції управління або сприяють їхньому здійсненню, тобто професійно беруть участь у процесі управління і входять в апарат управління;

– механізм управління – сукупність головних елементів впливу на процес розробки і реалізації управлінських рішень для забезпечення захисту фінансово-економічних інтересів підприємства;

– об'єкт управління – комплекс діяльності людей, виділений із соціального середовища або як ланка соціальної системи (наприклад, підприємство), або як особлива функція, що вимагає спеціального механізму управління (наприклад, управління фінансами, збутом, персоналом тощо);

– функції управління – особливі види діяльності, що виражають напрямки або стадії здійснення цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на об'єкти управління;

– процес управління – вплив суб'єктів управління на об'єкт управління за допомогою обраних методів для досягнення запланованих цілей.

Отже, поняття системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства включає механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства, який являє собою сукупність його головних принципів, методів, прийомів, форм, інструментів і стимулів. Структура механізму управління фінансовою безпекою складається з системи державного нормативно-правового регулювання, ринкового та внутрішнього механізму регулювання фінансової безпеки підприємства, системи методів та інструментів управління фінансовою безпекою підприємства.

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

Основними завданнями управління фінансово-економічною безпекою підприємства є:

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

У теорії та практиці існує багато підходів щодо розуміння суті управління, зокрема:

- *загальний* – що розглядає його як науку і мистецтво, організацію діяльності відповідно до вимог її об'єктивних законів;
- *суб'єктно-об'єктний* – цілеспрямований вплив суб'єкта управління на його об'єкт, який здійснюється для досягнення певної мети;

- *функціональний* – визначає управління як набір певних функцій (планування, організацію, мотивацію, контроль);
- *процесуальний* – згідно якого управління – процес діяльності, прийняття і реалізації управлінських рішень.

З точки зору *загального підходу*, під управлінням безпекою розуміють організовані дії, які забезпечують узгодженість функціонування усіх служб, підрозділів і співробітників з метою усунення різноманітних загроз діяльності фірми.

З точки зору *суб'єктно-об'єктного підходу* управління фінансово-економічною безпекою підприємства слід розглядати як цілеспрямований вплив відповідного суб'єкта (чи суб'єктів) на визначені об'єкти, що здійснюється для досягнення певної мети та цілей управління або стану об'єкта управлінського впливу.

З *методологічного погляду*, управління фінансово-економічною безпекою підприємства – система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з забезпеченням захисту його пріоритетних фінансово-економічних інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз.

З точки зору *функціонально-процесійного підходу*, управління фінансово-економічною безпекою підприємства – це безперервний процес виконання управлінських функцій, насамперед, організації, планування, аналізу, мотивації та контролю.

В даному посібнику управління фінансово-економічною безпекою підприємства розглядається як процес формування і використання управлінських компетенцій у сфері різних видів менеджменту підприємства, зокрема: фінансового, стратегічного менеджменту, ризик-менеджменту, антикризового менеджменту тощо з метою нейтралізації чи мінімізації різноманітних загроз його фінансово-економічним інтересам.

Таблиця 1

Вид менеджменту	Інструменти, які використовуються для формування управлінських компетенцій у сфері фінансово-економічної безпеки
Фінансовий	Механізм управління прибутку на основі CVR-аналізу, операційний леверидж, фінансовий леверидж
Стратегічний	Методи стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства (PEST-аналіз і SWOT-аналіз)
Ризик-менеджмент	Методи оцінки фінансово-економічних ризиків, механізми нейтралізації фінансово-економічних ризиків
Антикризовий	Моделі прогнозування банкрутства, методи та механізми відновлення фінансової рівноваги та платоспроможності

Управління фінансово-економічною безпекою підприємства здійснюється відповідно до його концепції. *Концепція* визначається як система поглядів, ідей, цільових установок, пронизаних єдиним, визначальним задумом, основною думкою, що містить постановку та шляхи вирішення виявлених проблем. Концепція фінансово-економічної безпеки підприємства є основою для розроблення стратегії фінансово-економічної безпеки та прийняття управлінських рішень у цій сфері.

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

Концепція фінансово-економічної безпеки має довільну форму.

Як правило, вона містить наступні головні розділи:

I. Загальні положення.

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

II. Загрози фінансово-економічній безпеці підприємства.

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

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

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

IV. Механізми управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

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

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

Виділяють *зовнішні та внутрішні суб'єкти управління фінансово-економічною безпекою підприємства*. Серед внутрішніх суб'єктів управління фінансово-економічною безпекою підприємства можна виділити *спеціалізовані та неспеціалізовані*.

До спеціалізованих відносять тих, що безпосередньо здійснюють управління, або основним призначенням яких є управління фінансово-

економічною безпекою підприємства. До неспеціалізованих – які в межах своїх повноважень виконують окремі функції управління, чи приймають окремі рішення щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Внутрішніми спеціалізованими суб'єктами управління фінансовою безпекою підприємства можуть бути:

- Рада з безпеки підприємства;
- керівник підприємства;
- власник підприємства, котрий самостійно здійснює функції управління фінансовою безпекою, як правило, на малих підприємствах, з невеликим обсягом фінансової діяльності;

- керівник служби фінансово-економічної безпеки;
- служба (відділ) фінансово-економічної безпеки;
- професіонал з фінансово-економічної безпеки;
- аналітик з фінансово-економічної безпеки;
- працівники служби фінансово-економічної безпеки.

Внутрішніми неспеціалізованими суб'єктами управління фінансовою безпекою підприємства можуть бути:

- фінансово-економічний відділ;
- маркетинговий відділ;
- юридичний відділ;
- фінансовий менеджер широкого профілю, який у загальному управляє фінансово-економічною діяльністю підприємства;
- функціональний фінансовий менеджер, вузький спеціаліст, що виконує спеціалізовані функції управління фінансово-економічною безпекою.

У вітчизняній практиці господарювання нерідко суб'єктами управління фінансово-економічною безпекою є також фінансовий директор, головний економіст, юрисконсульт, бухгалтер підприємства, оскільки самостійного підрозділу чи спеціалістів у цій сфері у них немає. До певної міри це можна виправдати на підприємствах з невеликими обсягами фінансово-економічної діяльності. Однак, у інших випадках це свідчить про те, що вітчизняними

власниками та керівниками суб'єктів господарювання ще не усвідомлена важливість управління фінансово-економічною безпекою підприємства, особливо у сучасних умовах.

Зовнішніми суб'єктами управління фінансово-економічною безпекою підприємства можуть бути: органи державної влади та управління, правоохоронні органи, суб'єкти недержавної системи безпеки, партнери з бізнесу, консалтингові фірми, колекторські компанії, страхові організації, детективні, охоронні агентства, суспільно-політичні організації, ЗМІ.

Зовнішні суб'єкти управління фінансово-економічною безпекою підприємства можуть впливати на її рівень як прямо, так і опосередковано; за їх допомогою можуть розроблятися окремі рішення чи реалізовуватися заходи із забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Серед об'єктів управління фінансово-економічною безпекою підприємства слід виділяти об'єкти прямого та непрямого впливу.

До об'єктів прямого впливу слід віднести:

– параметри фінансово-економічної діяльності підприємства (прибуток, джерела формування фінансових ресурсів, структуру капіталу, активів та грошових потоків, реальні та фінансові інвестиції, фінансові ризики, фінансові інновації);

– інформаційні ресурси (фінансово-економічні дані підприємства);

– персонал підприємства.

До об'єктів управління фінансово-економічною безпекою непрямого впливу відносять чинники (компоненти) його зовнішнього мікросередовища та внутрішнього середовища. Адже, якщо це можливо, підприємство ліквідує, нейтралізує чи мінімізує загрози його фінансовій безпеці, шляхом впливу на чинники свого внутрішнього та зовнішнього мікросередовища. Наприклад, у разі затримки виплати дебіторської заборгованості підприємствами – споживачами, підприємство впливає на боржника різними методами правового чи економічного характеру. Якщо існує загроза падіння споживчого попиту на

продукцію, підприємство за допомогою різноманітних маркетингових методів його стимулювання може її нейтралізувати.

Вплив будь-якого суб'єкта на об'єкт управління здійснюється з метою приведення останнього в бажаний стан, досягнення визначеної мети управління.

Отже, за суб'єктно-об'єктним підходом, управління фінансово-економічною безпекою підприємства можна визначити як цілеспрямований вплив посадових осіб, наділених відповідними повноваженнями, на фінансову систему підприємства, його внутрішнє та безпосереднє зовнішнє оточення з метою досягнення високої фінансової стійкості та захищеності його фінансово-економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз для забезпечення стійкого розвитку в довгостроковому періоді.

Як і будь-яке управління, управління фінансово-економічною безпекою має здійснюватися за певними правилами, тобто принципами, та на основі відповідних методів управління.

Головними є наступні ***принципи управління фінансово-економічною безпекою підприємства:***

– *системність побудови* – усі елементи системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства мають бути взаємопов'язані та взаємоузгоджені;

– *інтегрованість із загальною системою менеджменту* – система управління фінансово-економічною безпекою підприємства має бути органічно інтегрована у загальну систему менеджменту підприємства;

– *інтегрованість із системою управління економічною безпекою підприємства* – система управління фінансово-економічною безпекою підприємства має бути органічно інтегрована у загальну систему управління економічною безпекою підприємства;

– *спрямованість на стратегічні цілі фінансово-економічного розвитку підприємства* – усі прийняті управлінські рішення не повинні суперечити загальній стратегії фінансово-економічного розвитку підприємства;

– *об'єктивність* – управлінські рішення мають розроблятися з урахуванням об'єктивних економічних законів, на основі глибокого аналізу ситуації з застосуванням наукових методів пізнання;

– *комплексний характер управлінських рішень* – усі прийняті управлінські рішення мають бути збалансованими, несуперечливими;

– *безперервність* – процес управління фінансово-економічною безпекою підприємств має відбуватися безперервно;

– *оперативність та динамічність управління* – система управління фінансово-економічною безпекою має забезпечувати швидку реакцію підприємства на появу реальних та потенційних загроз та своєчасне прийняття відповідних управлінських рішень;

– *варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень* – кожне управлінське рішення у сфері фінансово-економічної безпеки повинне розроблятися у кількох альтернативних варіантах, враховуючи визначені критерії;

– *принцип неперервності моніторингу зовнішнього середовища підприємства* – моніторинг зовнішнього середовища підприємства у зв'язку з його високим динамізмом та невизначеністю має відбуватися постійно з метою своєчасного виявлення та ідентифікації загроз фінансово-економічним інтересам підприємства;

– *адекватність реагування на окремі загрози фінансовим інтересам* – заходи стосовно реагування на загрози фінансово-економічним інтересам підприємства мають розроблятися відповідно до визначених критеріїв, наприклад, ймовірність реалізації загрози, величина можливих збитків; пріоритетної реакції потребують загрози з високою ймовірністю реалізації та (або) з великим обсягом можливої шкоди підприємству;

– *гнучкість управління* (адаптивність сформованої системи фінансової безпеки) – система управління фінансово-економічною безпекою підприємства, її елементи мусять адаптуватися до змін чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; розроблені чи прийняті управлінські рішення мають

швидко коригуватися, якщо цього вимагає зміна зовнішнього чи внутрішнього середовища підприємства;

– *ефективність управлінських рішень, що приймаються* – витрати на заходи з ліквідації, нейтралізації чи мінімізації загроз фінансово-економічним інтересам підприємства мають бути меншими, ніж можливі збитки від їх реалізації;

– *законність управлінських рішень* – усі прийняті управлінські рішення повинні мати легітимний характер і не суперечити чинному законодавству;

– *стимулювання та відповідальність персоналу і керівництва за стан фінансової безпеки підприємства* – має бути розроблена дієва і ефективна система стимулів та відповідальності посадових осіб за стан фінансово-економічної безпеки підприємства.

Суб'єкти управління впливають на об'єкти управлінського впливу за допомогою певних способів, прийомів, засобів – методів управління.

У практиці управління використовують три основні групи методів:

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

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

3) *соціально-психологічні* – доповнюють адміністративні та економічні методи та базуються на закономірностях функціонування людської психіки, впливають на мотиви соціальної поведінки людини, включають різноманітні засоби соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, вирішення конфліктних ситуацій, гуманізації та демократизації праці, спрямовані на формування задоволення працею, сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток особистості, соціальний захист працівників,

тощо. За їх допомогою здійснюється управління поведінкою індивіда, груп, міжособовими і міжгруповими стосунками в колективі.

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

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

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

Вплив суб'єктів управління фінансово-економічною безпекою на такі об'єкти, як параметри фінансово-економічної діяльності, відбувається через використання таких економічних методів, як метод техніко-економічних розрахунків; балансовий метод; економіко-статистичні методи; експертні методи (методи експертних оцінок); методи дисконтування вартості; методи нарощування вартості (компаундинг); методи амортизації активів; інші фінансові методи; формуванням фондів економічного стимулювання і гнучкі моделі заробітної плати; премії та штрафи.

Тема 3. Служба фінансово-економічної безпеки як структурний підрозділ підприємств, установ, організацій

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

Структура служби фінансово-економічної безпеки підприємства може бути різною.

На невеликих та середніх за обсягами фінансово-економічної діяльності підприємствах служба фінансово-економічної безпеки може складатися з двох підвідділів: аналітичного та оперативної роботи (рис. 1).



Рис. 1. Можлива організаційна структура служби ФЕБ на малих чи середніх підприємствах

Аналітичний відділ:

- організовує збір інформації з відкритих джерел, формує інформаційні масиви і баз даних управління фінансово-економічною безпекою підприємства;
- аналізує та оцінює рівень фінансово-економічної безпеки підприємства; дані моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;

- ідентифікує, класифікує загрози фінансово-економічній безпеці підприємства;

- розробляє рекомендації щодо стратегії фінансово-економічної безпеки; заходів захисту фінансово-економічних інтересів підприємства, вдосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Оперативний відділ:

- здійснює моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

- організовує збір інформації з закритих джерел;

- реалізує конкретні заходи захисту об'єктів фінансово-економічної безпеки підприємства та його фінансово-економічних інтересів;

- контактує та взаємодіє у разі потреби з суб'єктами зовнішнього мікросередовища підприємства.

На середніх та великих за обсягами фінансово-економічної діяльності службах фінансово-економічної безпеки структура служби ФЕБ складається з окремих відділів (секторів), які забезпечують виконання певних функцій управління або захист об'єктів безпеки (рис. 2):

- відділ (сектор) інформаційно-аналітичного забезпечення;

- відділ (сектор) захисту комерційної таємниці та інтелектуальної власності;

- відділ (сектор) охорони;

- відділ (сектор) спеціального документообігу;

- відділ (сектор) оперативної роботи;

- відділ (сектор) розвідки та контррозвідки.

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

внутрішнього середовища підприємства та рівня його фінансово-економічної безпеки; підтримку прийняття рішень у сфері фінансово-економічної безпеки.



Рис. 2. Можлива організаційна структура служби ФЕБ на середніх та великих підприємствах

Відділ (сектор) охорони забезпечує: охорону будівель та приміщень, обладнання та майна, керівництва та персоналу, заходів, що проводить фірма, перевезень матеріально-технічних цінностей, фінансових коштів; забезпечує контроль відвідувачів та транспорту.

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

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

На крупних підприємствах з особливо великим обсягом господарської діяльності доцільно будувати структуру служби фінансово-економічної безпеки за її складовими (рис. 3).

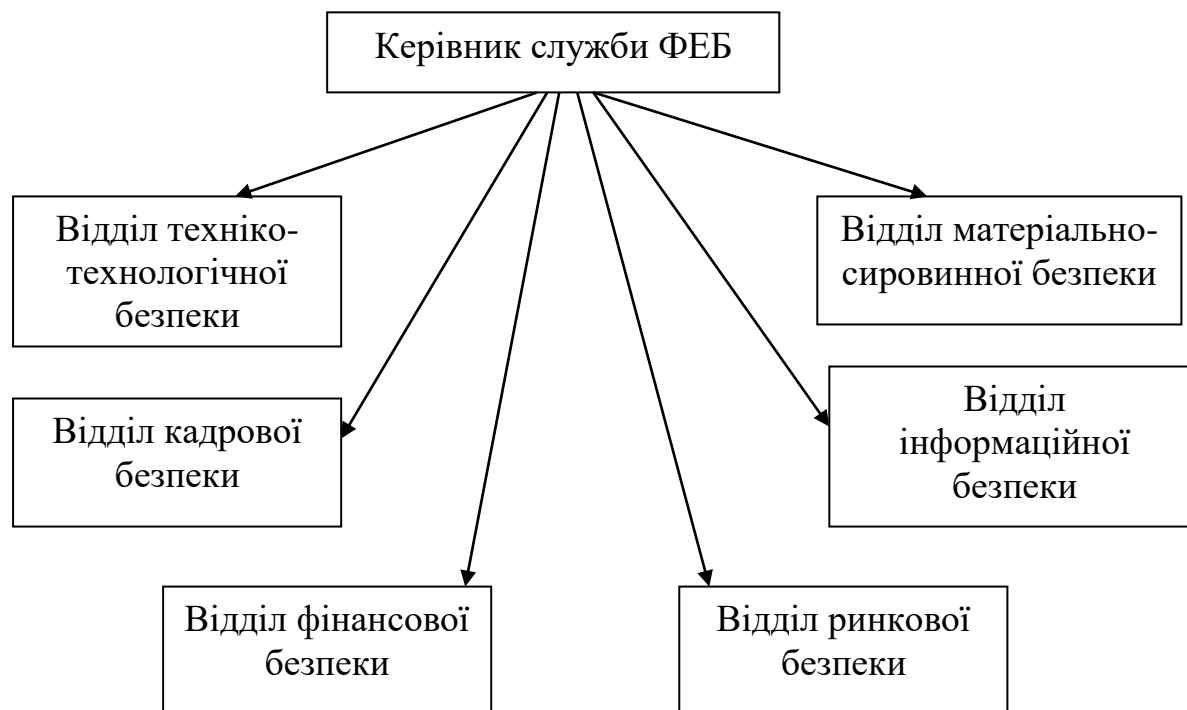


Рис. 3. Варіант організаційної структури служби ФЕБ, побудованої за принципом її складових

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

Загальними функціями служби фінансово-економічної безпеки підприємства є:

- організація захисту його фінансово-економічних інтересів;
- моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища;
- прогнозування загроз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- розроблення планів заходів з забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства; оцінка ризику альтернативних управлінських рішень;

- інформаційне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою підприємства: організація спеціального діловодства; пошук (добування) необхідної інформації;

- аналіз рівня фінансово-економічної безпеки та захищеності фінансово-економічних інтересів підприємства; контроль за виконанням планових заходів з забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства;

- оцінка ефективності управлінських рішень у сфері фінансово-економічної безпеки.

Основними завданнями служби фінансово-економічної безпеки підприємства є:

- забезпечення збереження, ефективного використання та нарощування фінансових, матеріальних, інформаційних ресурсів, об'єктів інтелектуальної власності та персоналу;

- своєчасне виявлення, нейтралізація чи мінімізація реалізації загроз фінансово-економічним інтересам підприємства; причин і умов, що можуть завдати фінансового, матеріального і морального збитку підприємству, порушення його нормального функціонування і розвитку;

- аналіз і оцінка рівня фінансово-економічної стійкості, ступеня захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз;

- створення умов для максимально можливого відшкодування і локалізації збитків, нанесених реалізацією загроз;

- прогнозування стану чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що можуть порушити нормальний розвиток і функціонування підприємства;

- добування необхідної інформації для вироблення оптимальних управлінських рішень у питаннях стратегії і тактики діяльності підприємства;

- забезпечення захисту відомостей, що вважаються комерційною таємницею даної фірми (підприємства, організації): запобігання несанкціонованого доступу до них; виявлення і локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації;

- забезпечення безпеки за здійснення всіх видів діяльності, включаючи зустрічі, переговори й наради у рамках ділового співробітництва фірми з іншими партнерами;
- охорона приміщень, устаткування, іншого майна та матеріальних цінностей, необхідних для господарської діяльності;
- забезпечення особистої безпеки керівництва та провідних менеджерів і спеціалістів фірми;
- аналіз і оцінка ефективності заходів, спрямованих на захист фінансово-економічних інтересів підприємства.

Виконуючи свої функції, служба ФЕБ тісно взаємодіє з іншими структурними підрозділами підприємства, а саме: з юридичним відділом (щодо підготовки контрактів і забезпечення виконання договірних зобов'язань партнерів, порушення позовів проти недобросовісних конкурентів; взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища підприємства тощо); з відділом кадрів (щодо підбору, перевірки, психофізіологічної діагностики, підвищення кваліфікації кадрів, проведення інструктажів з питань безпеки); відділом маркетингу (щодо аналізу інформації про споживачів, партнерів та конкурентів) та іншими.

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

Тема 4. Планування діяльності підприємств, установ, організацій та їх структурних підрозділів з фінансово-економічної безпеки

В умовах ринкової економіки планування діяльності підприємства усіх галузей, у тому числі фармацевтичної галузі є складовою підвищення ефективності виробництва та розподілу ресурсів і товарів. Планування діяльності підприємства передбачає досягнення раціонального використання кадрового потенціалу, матеріальних запасів, виробничих фондів, робочого часу, технологічних методів, грошових засобів, інформаційних можливостей тощо.

Сутність планування діяльності підприємства міститься в обґрунтуванні цілей його розвитку та засобів їх досягнення на основі виявлення комплексу завдань і робот, а також визначення ефективних методів, способів і ресурсів усіх видів, які необхідні для виконання поставлених завдань та встановлення їх взаємодії.

Головною метою планування діяльності підприємства є досягнення максимального прибутку і конкурентоспроможності на тривалу перспективу.

Планування є основою сучасного маркетингу, виробничого менеджменту і в цілому всієї системи господарювання підприємства. У зв'язку з цим планування діяльності підприємства передбачає системне рішення виробничих проблем.

Першим аспектом планування діяльності підприємств є збільшення масштабу господарських завдань. Складність призводить до розподілу загальної задачі на складові роботи, виконання кожної з якої вносить внесок у рішення загальної задачі.

Другий аспект планування – це збільшення значення часу, тобто будь-які продукти, а особливо лікарські засоби, повинні бути надані та використані у певний проміжок часу. Особливо актуальна проблема додержання часового інтервалу при освоєнні нової продукції, що пов'язано з загрозою виходу на ринок потенційних конкурентів.

Третім аспектом планування діяльності підприємства є обмеженість ресурсів. Дуже важливим в умовах ринкової економіки є досягнення

максимального використання наявних ресурсів. При цьому план повинен бути розроблений таким чином, щоб обмежені ресурси оптимально використовувалися та ними можна було маневрувати.

Четвертий аспект – необхідність мінімізації витрат, пов'язаних з процесом планування діяльності підприємства та випуском готової продукції і постійного контролю за ними.

П'ятий аспект планування діяльності підприємства – наявність ризику в реалізації цілей підприємства, що пов'язано з ускладненням господарчих задач, зростаючих витрат виробництва, росту цін та складності економічної ситуації.

Шостий аспект планування діяльності підприємства пов'язаний з тим, що на досягнення цілей планування впливають різні фактори зовнішнього середовища.

Сьомий аспект обумовлений тим, що досягнення цілей підприємства залежить від внеску кожного працівника.

Восьмим аспектом є перманентна зміна складу виконавців, а також зміна в керівництві підприємства.

Методологія планування діяльності підприємства охоплює сукупність теоретичних навичок, загальних закономірностей, наукових принципів, економічних положень, сучасних вимог ринку, методів розробки планів. *Методика* планування характеризує склад застосовуваних на тому чи іншому підприємстві методів, способів і прийомів обґрунтування певних планових показників, а також зміст, форму, структуру та порядок розробки плану.

Планування фінансово-економічної безпеки підприємства базується на використанні трьох основних його систем:

1. Перспективного планування фінансово-економічної безпеки підприємства.
2. Поточного планування фінансово-економічної безпеки підприємства.
3. Оперативного планування фінансово-економічної безпеки підприємства.

Кожній із цих систем планування притаманні особливі методичні підходи до здійснення, форми реалізації результатів і певний період (плановий горизонт) охоплення (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика основних систем планування фінансово-економічної безпеки підприємства, установи, організації

Система фінансово-економічного планування	Основний методичний підхід до здійснення планування	Форми реалізації результатів фінансово-економічного планування	Період (горизонт) планування
Перспективне планування фінансово-економічної безпеки	Прогнозування	Розроблення довгострокового плану з найважливіших напрямів фінансово-економічної безпеки підприємства	До 3-х років
Поточне планування фінансово-економічної безпеки	Техніко-економічне обґрунтування	Розроблення поточних планів з окремих аспектів фінансово-економічної безпеки підприємства	1 рік
Оперативне планування фінансово-економічної безпеки	Бюджетування	Розроблення і доведення до виконавців бюджетів, платіжних календарів та інших оперативних планових завдань з усіх основних питань фінансово-економічної безпеки	Місяць, квартал

Усі системи планування фінансово-економічної безпеки підприємства знаходяться у взаємозв'язку та реалізуються у визначеній послідовності. На початковому етапі цього процесу здійснюється перспективне планування фінансово-економічної безпеки, покликане реалізувати стратегічні цілі економічного розвитку підприємства, а також визначити завдання і параметри поточного планування. Поточне планування фінансово-економічної безпеки, формуючи планові завдання щодо забезпечення захисту економічних інтересів підприємства в рамках майбутнього року, створює основу для розроблення і доведення до виконавців оперативних бюджетів (та інших форм оперативних планових завдань) з усіх основних питань фінансово-економічної безпеки

Система перспективного планування економічної безпеки є найбільш складною з розглянутих систем і вимагає для своєї реалізації високої кваліфікації виконавців. Це планування полягає в розробленні прогнозу основних показників економічної безпеки підприємства на довгостроковий період.

Вихідними передумовами для розроблення довгострокового плану з найважливіших напрямів економічної безпеки підприємства є:

1. Цілі економічної стратегії підприємства (вираження конкретними кількісними цільовими показниками).
2. Ідентифікована система пріоритетних економічних інтересів підприємства, що вимагають захисту від різноманітних загроз.
3. Економічна політика підприємства щодо окремих аспектів економічної діяльності (відображається в системі розробленої економічної стратегії).
4. Прогнозована кон'юнктура економічного ринку в розрізі основних його видів – кредитного, фондового, валютного та ін.
5. Прогнозовані зміни інших факторів зовнішнього середовища і внутрішнього розвитку підприємства.
6. Результати горизонтального (трендового) аналізу найважливіших показників економічної безпеки підприємства за ряд попередніх років.

Оскільки низка вихідних передумов довгострокового плану з найважливіших напрямів економічної безпеки підприємства носять імовірнісний характер і роздріб їх параметрів в умовах сучасної економіки нестабільності країни досить високий, цей план бажано розробляти в кількох варіантах – оптимістичному, реалістичному, песимістичному.

Довгостроковий економічний план з найважливіших напрямів економічної діяльності підприємства складається, як правило, на майбутні три роки з розбивкою по окремих роках прогнозованого періоду. Форма такого плану носить довільний характер, але в ньому повинні отримати відображення найбільш важливі параметри економічного розвитку підприємства, що визначаються цілями його економічної стратегії. До основних параметрів належать:

- прогнозований рівень економічної рентабельності підприємства;
- прогнозована структура капіталу підприємства (співвідношення власного і позикового його видів);
- прогнозована структура активів підприємства (відношення оборотних і необоротних їх видів);
- прогнозована сума чистого грошового потоку підприємства;
- прогнозоване співвідношення розподілу чистого прибутку підприємства на споживання і накопичення (відповідно до обраної дивідендної політики);
- прогнозовані темпи розвитку обсягу реальних інвестицій підприємства;
- передбачені терміни впровадження конкретних видів економічних інновацій.

У процесі прогнозування основних показників довгострокового плану забезпечення економічної безпеки підприємства використовуються такі основні методи:

1. Метод кореляційного моделювання. Сутність цього методу полягає в установленні кореляційної залежності між двома розглянутими показниками в динаміці й наступному прогнозуванні одного з них залежно від зміни іншого (базового). У плануванні фінансово-економічної безпеки широке

розповсюдження отримало прогнозування суми активів підприємства (в цілому та окремих їх видів), а також деяких інших показників залежно від зміни обсягу реалізації продукції.

2. Метод оптимізаційного моделювання. Його сутність полягає в оптимізації конкретного прогнозованого показника залежно від ряду умов його формування. Цей метод використовується в плані фінансово-економічної безпеки при прогнозуванні структури капіталу, чистого прибутку і деяких інших показників.

3. Метод багатфакторного економіко-математичного моделювання. Сутність цього методу полягає в тому, що прогнозований показник визначається на основі конкретних математичних моделей, що відображають функціональний взаємозв'язок його кількісного значення із системою певних факторів, також виражених кількісно. У плануванні фінансово-економічної безпеки широко використовуються різноманітні моделі стійкого зростання підприємства, що визначають обсяги його зовнішнього фінансування залежно від темпу зростання реалізації продукції (або у зворотній постановці) та ін.

4. Розрахунково-аналітичний метод. Його сутність полягає у спектрі поліграфічних прямому розрахунку кількісних значень прогнозованих показників на основі використання відповідних норм і нормативів. У плануванні фінансово-економічної безпеки цей метод використовується при прогнозуванні суми амортизаційного потоку (на основі використання різних методів амортизації), а відповідно, й чистого грошового потоку (при раніше прогнозованій сумі чистого прибутку підприємства).

5. Економіко-статистичний метод. Сутність цього методу полягає в дослідженні закономірностей динаміки конкретного показника (визначенні лінії його тренда) та поширенні темпів цієї динаміки на прогнозний період. Незважаючи на відносну простоту цього методу, його використання дає найменшу точність прогнозу, оскільки не дозволяє врахувати нові тенденції й фактори, які впливають на динаміку аналізованого показника. Цей метод може застосовуватися в прогнозних розрахунках лише при незмінності умов

формування того чи іншого економічного показника, що в наших економічних умовах досить проблематично. У процесі прогнозування основних показників довгострокового плану забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства може бути використано й інші методи (метод експертних прогнозних оцінок, балансовий і т.п.).

II. Система поточного планування економічної безпеки базується на розробленому довгостроковому її плані. Це планування полягає в розробленні конкретних видів поточних економічних планів, які дозволяють забезпечити постійну платоспроможність підприємства, визначити структуру його активів і капіталу на кінець планованого періоду.

Поточні плани фінансово-економічної безпеки підприємства розробляються на майбутній рік з розбивкою по кварталах. Вихідними передумовами для розроблення поточних планів фінансово-економічної безпеки підприємства є:

- прогнозовані показники довгострокового плану економічної безпеки підприємства;
- показники економічного розвитку підприємства;
- діюча система ставок податкових платежів;
- діюча система норм амортизаційних відрахувань;
- середні ставки кредитного та депозитного процентів на економічному ринку;
- результати аналізу показників стану економічної безпеки підприємства за попередній рік.

У процесі розроблення окремих показників поточних планів забезпечення економічної безпеки підприємства використовуються переважно такі методи:

- техніко-економічних розрахунків;
- балансовий;
- економіко-математичного моделювання.

III. Система оперативного планування економічної безпеки підприємства базується на розроблених поточних її планах. Це планування полягає в

розробленні комплексу короткострокових планових завдань із забезпечення захисту його економічних інтересів від загроз зовнішнього і внутрішнього характеру.

Головною формою такого планового завдання є бюджет. Бюджет забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства являє собою оперативний економічний план короткострокового періоду, що розробляється зазвичай у рамках до одного року (як правило, в рамках майбутнього кварталу або місяця), що відображає витрати і надходження економічних ресурсів у процесі захисту конкретних видів його економічних інтересів.

Він деталізує показники поточних планів забезпечення економічної безпеки підприємства і є головним плановим документом, що доводиться до «центрів відповідальності» всіх типів.

Розроблення планових бюджетів на підприємстві характеризується терміном «бюджетування» та спрямоване на розв'язання двох основних завдань:

а) визначення обсягу і складу витрат, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки окремих структурних одиниць та підрозділів підприємства;

б) забезпечення покриття цих витрат фінансовими ресурсами з різних джерел.

Процес бюджетування носить безперервний чи плаваючий характер. Виходячи з планових показників забезпечення економічної безпеки, встановлених на рік у процесі поточного планування, заздалегідь (до настання планового періоду) розробляється система квартальних бюджетів (на майбутній квартал), у рамках квартальних бюджетів – система місячних бюджетів (на кожний наступний місяць). Процес такого плаваючого бюджетування гарантує безперервність функціонування системи оперативного планування фінансово-економічної безпеки підприємства, закладає міцну основу для здійснення постійного контролю і необхідного коригування результатів забезпечення цієї безпеки.

За методами розроблення розрізняють стабільний і гнучкий бюджети. Стабільний бюджет не змінюється від зміни обсягів діяльності підприємства, наприклад, бюджет витрат із забезпечення охорони підприємства.

Гнучкий бюджет передбачає встановлення планових поточних або капітальних витрат не у твердо фіксованих сумах, а у вигляді нормативу витрат, «прив'язаних» до відповідних об'ємних показників діяльності.

Особливою формою бюджету виступає платіжний календар, що розробляється за окремими видами руху грошових коштів (податковий платіжний календар, платіжний календар за розрахунками з постачальниками, платіжний календар з обслуговування боргу і т.п.) та по підприємству в цілому (в цьому випадку він деталізує поточний економічний план надходження і витрачання грошових коштів).

Платіжний календар складається звичайно на наступний місяць (з розбиттям по днях, тижнях і декадах). Він складається з таких двох розділів:

- а) графік витрат грошових коштів (чи графік майбутніх платежів);
- б) графік надходження грошових коштів.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 5. Механізм управління системою фінансово-економічної безпеки підприємств, установ, організацій

У загальному розмінні, *механізм* – це скоординовані у просторі й часі дії управлінської системи, що призводять до якісних змін об'єкта управління. Механізм управління фінансово-економічною безпекою будемо розглядати як управлінські дії, спрямовані на використання можливостей та ресурсів підприємства, які б забезпечували системно-синергетичні ефекти реалізації захисту його фінансово-економічних інтересів від ідентифікованих реальних та потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього характеру.

Особливості функціонування економіки знань визначають інтелектуальний капітал підприємства його основним капіталом, персонал та систему управління знаннями – його головними ресурсами, а управлінські компетенції – конкурентними перевагами і формують нові синергетичні ефекти у діяльності сучасних організаційно-господарських структур.

Синергетичний ріст ефективності діяльності реалізації завдань управління фінансово-економічною безпекою підприємства досягається за рахунок домінування інтелектуальних ресурсів та інноваційності в складі загальних можливостей системи.

Завдання організаційних управлінських рішень щодо формування синергетичних ефектів декомпозиції інтелектуальних ресурсів полягає у забезпеченні:

- синергетичної орієнтації підприємства, включаючи формування синергетичної місії і системи цілей, використовуючи ресурс ідеології і ринкової орієнтації у просторі та часі;

- синергетичної взаємодії в підприємства через поєднання та розвиток зв'язків між внутрішніми елементами потенціалу;

– синергетичного розвитку через механізм інноваційно-синергетичної стратегії, використовуючи інтелектуально-інформаційний інвестиційний ресурси і реінжиніринг інноваційних процесів;

– організаційно-синергетичної інтеграції всіх підсистем по вертикалі і горизонталі, використовуючи організаційно-адміністративний і функціональний ресурс.

Логіко-структурна модель формування механізмів управління безпекою підприємства, таким чином, повинна включати наступні механізми: організаційно-синергетичної інтеграції; вертикальної інтеграції, що використовує організаційно-адміністративний ресурс; горизонтальної інтеграції, що використовує функціональний ресурс, який забезпечує ефект мультиплікації; синергетичної орієнтації використання інтелектуальних ресурсів.

Узгоджена в часі і просторі дія всіх вищеназваних механізмів є необхідною умовою реалізації синергетичних ефектів у розвитку сучасних підприємств, інноваційний шлях розвитку яких складає ядро синергетичного менеджменту, технології управління в умовах ХХІ століття.

Механізми управління фінансово-економічною безпекою підприємства включають:

– систему управління прибутком на основі його взаємозв'язку з витратами та обсягом реалізації («CVP»-аналіз);

– операційний леверидж;

– фінансовий леверидж;

– збалансування і синхронізацію грошових потоків;

– фінансове забезпечення стійкого розвитку підприємства;

– механізми нейтралізації фінансових ризиків: уникнення, лімітування, хеджування, диверсифікацію, розподіл, страхування;

– оптимізацію портфеля фінансових інвестицій та ін.

Розглянемо деякі з них детальніше.

Управляти прибутком від операційної діяльності дозволяє система «CVP»-аналізу. Використовуючи його, можна визначити необхідний обсяг реалізації продукції підприємства у вартісному виразі, що забезпечує досягнення запланованої (цільової) суми валового операційного прибутку.

Цей обсяг реалізації продукції визначається за формулою:

$$Q_{EP} = (EP + FC) / ((VR - TVC) / VR) \text{ або, } Q_{EP} = (EP + FC) / k_{mar}$$

де Q_{EP} – вартісний обсяг реалізації продукції, що забезпечує формування планового операційного прибутку підприємства;

EP – планова сума операційного прибутку, грош. од.;

FC – постійні витрати підприємства в аналізованому періоді, грош. од.;

TVC – загальні змінні витрати підприємства в аналізованому періоді, грош. од.;

VR – виручка від реалізації продукції, грош. од.;

k_{mar} – коефіцієнт маржинального прибутку.

Приріст додаткового прибутку на власні кошти підприємства забезпечує дія ефекту фінансового левериджу.

Операційний леверидж дозволяє впливати на формування прибутку підприємства через співвідношення постійних і змінних витрат. Показник, співвідношення постійних та загальних витрат називається коефіцієнтом операційного левериджу:

$$K_{O.L.} = ПВ / В$$

де $K_{O.L.}$ – коефіцієнт операційного левериджу;

$ПВ$ – постійні операційні витрати;

$В$ – загальні операційні витрати.

Чим вище значення коефіцієнта операційного левериджу, тим більше зросте прибуток підприємства відносно приросту обсягу реалізації продукції.

Значення операційного левериджу полягає в тому, що знаючи наскільки може знизитися обсяг реалізації у зв'язку з реалізацією тієї чи іншої зовнішньої загрози, можна розрахувати, як зміниться прибуток підприємства.

Фінансовий леверидж характеризує використання підприємством залучених коштів, що впливає на зміну коефіцієнта рентабельності власного капіталу. Його ефект виникає з появою залучених коштів у загальному обсязі використовуваного підприємством капіталу. Це дозволяє йому одержати додатковий прибуток на власний капітал.

Показник, що відображає рівень додаткового прибутку на власний капітал при різній частці використовуваних залучених засобів, називається ефектом фінансового левериджу. Він розраховується за наступною формулою:

$$\text{ЕФЛ} = (1 - \text{Спп}) \cdot (\text{КВРа} - \text{Вк}) \cdot \text{ЗК/ВК},$$

де ЕФЛ – ефект фінансового левериджу, що полягає у прирості коефіцієнта рентабельності власного капіталу, %;

Спп – ставка податку на прибуток;

КВРа – коефіцієнт валової рентабельності активів (відношення валового прибутку до середньої вартості акти-вів), %;

Вк – середній розмір відсотків за кредит, що платить підприємство за використання залученого капіталу, %;

ЗК – середня сума залученого капіталу;

ВК – середня сума власного капіталу.

У вищенаведеній формулі розрахунку ефекту фінансового левериджу виділяють три основні складові, що дозволяють цілеспрямовано ним управляти в процесі фінансової діяльності підприємства:

1) податковий коректор фінансового левериджу $(1 - \text{Спп})$, який показує як змінюється ефект фінансового левериджу залежно від різного рівня оподаткування;

2) диференціал фінансового левериджу $(\text{КВРа} - \text{Вк})$, який характеризує ефективність використання кредитів на підприємстві;

3) коефіцієнт фінансового левериджу (ЗК/ВК) , або плече фінансового важеля, – сума залученого капіталу, що використовує підприємство в розрахунку на одиницю власних коштів.

Головною умовою позитивного ефекту фінансового левериджу є додатне значення його диференціала. Цей ефект проявляється тільки в тому випадку, якщо рівень валового прибутку, створюваний активами підприємства, перевищує середній розмір відсотків за використовуваний кредит (включно з іншими витратами на залучення, страхування і обслуговування кредиту). Чим більшим є додатне значення диференціала фінансового левериджу, тим більшим буде ефект фінансового левериджу (за інших однакових умов).

Отже, якщо залучення коштів призводить до збільшення рівня ефекту фінансового левериджу, то брати позики вигідно.

В процесі управління ефектом фінансового левериджу необхідно постійно слідкувати за диференціалом фінансового левериджу. Адже у разі погіршення кон'юнктури фінансового ринку, коли різко зростає вартість залучених коштів, або якщо із збільшенням частки залученого капіталу кредитори підвищують відсоткові ставки, то диференціал фінансового левериджу може бути зведений до нуля, або навіть мати від'ємне значення. Тоді використання залученого капіталу не дасть приріст рентабельності власних коштів, або рентабельність власного капіталу навіть знизиться, оскільки частина чистого прибутку, створюваного власним капіталом, буде йти на обслуговування використовуваного залученого капіталу за високими відсотковими ставками.

Від'ємна величина диференціала фінансового левериджу може формуватися навіть при незмінних ставках за кредит за рахунок зниження коефіцієнта валової рентабельності активів у період погіршення кон'юнктури товарного ринку, коли скорочується обсяг реалізації продукції, а відповідно і розмір валового прибутку підприємства від операційної діяльності. Від'ємна величина диференціала фінансового левериджу завжди приводить до зниження коефіцієнта рентабельності власного капіталу. В цьому випадку використання залучених коштів дасть негативний ефект.

Коефіцієнт фінансового левериджу є тим важелем, який мультиплікує позитивний чи негативний ефект, що одержується за рахунок відповідного

значення його диференціала. За умови додатного значення диференціала фінансового левериджу, будь-який приріст коефіцієнта фінансового левериджу викликатиме ще більший приріст коефіцієнта рентабельності власного капіталу. Відповідно, якщо диференціал фінансового левериджу є від'ємним, то приріст коефіцієнта фінансового левериджу буде приводити до ще більшого зниження коефіцієнта рентабельності власного капіталу.

Таким чином, при незмінному диференціалі коефіцієнт фінансового левериджу є головним генератором як зростання суми і рівня прибутку на власний капітал, так і фінансового ризику втрати цього прибутку. Знання цього дозволяє цілеспрямовано управляти як вартістю, так і структурою капіталу підприємства.

На податковий коректор фінансового левериджу підприємство практично не може впливати, оскільки ставка податку на прибуток встановлюється законодавчо. Однак, у деяких випадках, впливаючи на галузеву чи регіональну структуру виробництва (а відповідно і на склад прибутку за рівнем його оподаткування), можна знизити середню ставку оподаткування прибутку і підвищити вплив податкового коректора фінансового левериджу (за інших однакових умов). Наприклад, якщо:

- окремі види діяльності підприємства оподатковуються за різними ставками оподаткування прибутку або по деяких з них підприємство має податкові пільги;

- якщо окремі дочірні фірми підприємства здійснюють свою діяльність у вільних економічних зонах своєї країни, де діють пільгові режими оподаткування;

- якщо окремі дочірні фірми здійснюють свою діяльність в інших країнах з нижчим рівнем оподаткування прибутку.

Найактуальнішими внутрішніми загрозами фінансово-економічній безпеці вітчизняних підприємств є наступні.

1. Агресивна позикова політика вітчизняних підприємств. Її застосування передбачає, що необоротні активи і лише незначна частка оборотних активів

підприємства фінансуються за допомогою власних коштів та довгострокових позик. У загальній сумі усіх пасивів переважають короткострокові кредити. За такого фінансування вартість капіталу мінімальна, але ризик, пов'язаний з ліквідністю, високий.

Якщо проаналізувати баланси підприємств України всіх видів економічної діяльності за 2000–2010 рр., то можна зробити висновок про використання суб'єктами господарювання України агресивного підходу до фінансування своїх активів. За період 2000–2003 рр. за рахунок власного та залученого на довгостроковій основі капіталу покривалося до 1% оборотних активів. Короткострокові залучені джерела фінансування перевищували довгострокові у 8–10 разів. Ці показники значно покращилися у 2004–2009 рр. На кінець 2009 р. частка оборотних активів, що фінансувалася за рахунок власного та довгострокового залученого капіталу, зросла до 8,9%, а короткострокові зобов'язання перевищили довгострокові у 2,8 разів. Однак, це не змінило ситуацію, позикова політика українських підприємств залишається вкрай агресивною, що негативно впливає на їхню фінансову безпеку.

2. Низька інноваційна активність вітчизняних підприємств. Інновації здійснюються мізерною часткою українських промислових підприємств, яка до того ж останніми роками зменшується.

3. Зношеність основних фондів. За статистичними даними половина використовуваних в економіці України основних фондів були зношені.

4. Висока енерго- та матеріаломісткість продукції.

Найбільш актуальними зовнішніми загрозами фінансово-економічній безпеці підприємств в Україні на даний час є наступні:

Недоступність довгострокових джерел фінансування. Довгострокові кредити та позики є важливим джерелом фінансування підприємства, яке дозволяє йому зберігати фінансову незалежність.

Світова фінансова криза 2008 р. внесла свої корективи у розвиток вітчизняного кредитного ринку: в 2009 р. його розвиток був майже зупинений, а з 2010 р. – почав скорочуватися. Багато банків згорнули свою кредитну

діяльність. Структура кредитного портфеля банківських установ станом на кінець січня 2010 р. засвідчує дисбаланс між кредитуванням позичальників різних видів економічної діяльності: кредитуються в основному торгівля та промисловість (на них припадає 63,8% усіх виданих кредитів суб'єктам господарювання, причому, 39,3% – на торгівлю). За прогнозами фахівців, обсяг кредитування економіки залишатиметься на незадовільно низькому рівні, зокрема, через високу вартість кредитних ресурсів.

Неплатоспроможність підприємств-партнерів. В Україні ще залишається понад третина збиткових підприємств. А постійні збитки – це прямий шлях до банкрутства, а, отже, неплатоспроможності. Особливо зросли випадки затримки виплати заборгованості у зв'язку з фінансово-економічною кризою 2008 р. Фінансово-неспроможні підприємства несуть потенційну загрозу для успішно працюючих підприємств.

Недобросовісна конкуренція. Органами Антимонопольного комітету упродовж 2015 р. припинено 3971 порушення законодавства про захист економічної конкуренції, з них відповідно: зловживань монополієм (домінуючим) становищем – 1502; антиконкурентних дій органів влади – 734; антиконкурентних узгоджених дій суб'єктів господарювання – 608; порушень у вигляді недобросовісної конкуренції – 180. Порушниками сплачено штрафів, пені та відшкодовано шкоди на суму майже 10 млн. грн. Активно використовується в Україні такий метод недобросовісної конкуренції, як тиск на уряд з метою лобіювання власних корпоративних інтересів.

Рейдерство. За даними Антирейдерського союзу підприємців України в країні діє щонайменше 40-50 спеціалізованих рейдерських груп, які складаються з досвідчених юристів та економістів. Рейдерство набуло системного характеру; відбувається 3000 захоплень на рік, результативність рейдерських атак – понад 90%. За експертною оцінкою; щорічний обсяг сегмента поглинань і злиттів (без приватизації) становить понад 3 млрд дол. США; середньостатистична норма прибутку рейдера в Україні (за експертними оцінками) становить до 1000%.

Українське рейдерство має відчутну кримінальну складову: протиправні дії чиняться із залученням збройних формувань, а інколи – навіть працівників правоохоронної системи тощо. До замовлення та організації рейдерських дій, що призводять до перерозподілу власності, вдаються окремі потужні промислово-фінансові групи України.

Розрізняють такі види рейдерства:

- «біле» – консолідація контрольного пакета акцій;
- «сіре» – захоплення підприємства, яке перебуває на межі банкрутства не порушуючи законодавства;
- «чорне» – здійснюється за допомогою кримінальних злочинів (фальсифікацією документів, шантажу, погроз, убивств).

Надзвичайно важливо знати і впроваджувати нові, ефективні методи нейтралізації актуальних загроз фінансово-економічній безпеці підприємства.

Зокрема, експерти дають такі практичні рекомендації для уникнення недружнього поглинання (захисту від рейдерства):

- захист реєстру акціонерів від несанкціонованого доступу – людина «з вулиці» не знає, у кого знаходяться акції, бо немає доступу до реєстру акціонерів. Тому викупити значну кількість акцій за короткий час стає досить проблематично. Крім цього, завжди слід спостерігати за динамікою купівлі акцій: якщо зазвичай відбувалося одна-дві операції купівлі в тиждень, і раптом стало відбуватися п'ять-десять купівель, значить, хтось почав скуповувати акції;
- «золоті парашути» – високоефективний метод захисту адміністрації підприємства, який полягає в укладанні трудових договорів з окремими категоріями персоналу (керівництвом компанії, працівниками матерями, пенсіонерами), в яких передбачаються значні компенсації у випадку звільнення; У зв'язку з виплатою таких компенсацій вартість придбання компанії зростає у кілька разів;
- консолідація розпорошеного пакета акцій – сторона, яка захищається скуповує акції у дрібних акціонерів (фізичних осіб), її пакет зростає, і у

агресора стає менше шансів зібрати великий пакет акцій. Якщо підприємство немає грошей для подібної скупівлі, то можна знайти партнера для злиття, так званого «білого лицаря»;

- «переливання» капіталів – найважливіші активи компанії чи підприємства переводяться у дочірні структури. Потім ці дочірні компанії відділяються від материнської компанії, і агресор скупує «пустушку». За необхідності ці активи знову повертаються компанії. Такий метод застосовується із залученням висококваліфікованих юристів, щоб уникнути незаконних дій;

- включення агресора у фінансово-технологічний цикл. Цей метод підходить у тому випадку, якщо агресора цікавить не стільки контроль над підприємством, а участь у виробничому циклі. Не маючи можливості знайти спільну мову з власниками чи керівництвом підприємства, він намагається його купити (захопити). Крупне торговельне підприємство було зацікавлене в одному з виробництв великого холдингу. Але менеджмент холдингу не хотів співпрацювати на запропонованих умовах. Тоді агресор скупив близько 30% акцій холдингу. Згодом, у ході переговорів, виявилось, що агресора цікавить не вся компанія, а лише два цехи підприємства. Конфліктуючі сторони вирішили зробити взаємовигідний обмін. Холдинг віддав торговій компанії два необхідних їй цехи, а за це отримав 30% акцій назад;

- PR-захист – метод формування іміджу підприємства як стратегічно важливого для держави чи регіону. Якщо компанію поглинають, і держава її підтримує, шанси агресора значно зменшуються. До методів PR-захисту також відносять інформаційну війну проти агресора;

- «отруйні пігулки» – суть методу в тому, що при поглинанні здійснюється додаткова емісія акцій з закритим розміщенням. Правда, такий метод не завжди можливий. Необхідно мати або відповідні установчі документи, або отримати визначену кількість голосів на зборах акціонерів;

- «репеленти від акул» – компанія укладає договори з секретними додатками, які вступають в силу, коли хто-небудь отримує контроль над нею. У

цих додатках містяться умови, які різко погіршують фінансово-економічний стан підприємства. І агресор, коли йому стає про це відомо, задумується, чи варто купувати компанію, якщо на додачу він отримає чимало боргів та штрафів;

– «парашути» – це свідоме «навішування» боргів на підприємство. Ніхто не захоче купувати підприємство з великою заборгованістю, адже її доведеться сплачувати;

– часткова ліквідація – у випадку, якщо агресора цікавить не вся компанія, а певна група обладнання, система продажу тощо, то такі активи можна вивести за межі підприємства, виділити його в окрему компанію, а потім і взагалі відділити від материнської компанії;

– домовленості з кредиторами – один з розповсюджених способів методів недружнього поглинання – це скупівля боргів. У такому випадку можна домовитися з кредиторами. Багато кредиторів хочуть отримати від агресора реальні гроші замість боргу, який повільно виплачується.

Гринмейл (greenmail). Гринмейл – корпоративний шантаж шляхом скуповування значної кількості акцій певної компанії з наступною пропозицією продати їх за певних умов. Схеми класичного корпоративного шантажу припускає, що структура, яка атакує, купує на фондовому ринку невеликий пакет акцій процвітаючої компанії. Потім настає черга скарг у контролюючі та правоохоронні органи, а також судових позовів із будь-якого приводу. Кінцевою метою є або отримання відступних за відмову від претензій, або продаж свого пакета акцій за завищеною ціною. Класичний гринмейлер – це інвестиційні компанії, що здійснюють свій бізнес у рамках проектів із недружнього поглинання. Такі компанії користуються послугами високопрофесійних юристів та економістів.

Кардерство. Кардерство – підробка засобів платіжних карток. Спеціалісти в галузі банківської безпеки вважають, що у 85% випадків секретну інформацію викрадають самі банківські службовці, які мають до неї доступ у межах своєї службової діяльності. Головними методами запобігання кардерству

є встановлення лімітів на обсяг коштів, які можна зняти з картки за один раз, використання сучасних засобів електронного захисту, шифрування карток, інформування клієнтів про зняття коштів з картки тощо.

Викрадення конфіденційної інформації. Викрадення конфіденційної інформації може суттєво вплинути на фінансово-економічний стан підприємства. Статистика свідчить, що витікання 20% комерційної таємниці у 60% призводить до банкрутства. Як правило, найчастіше у вітчизняних підприємств викрадають персональні дані, включаючи відомості про клієнтів (57%), деталі конкретних операцій (47%), фінансові звіти (38%), інтелектуальну власність (25%) і бізнес-плани (19%).

Загрози, спричинені процесами глобалізації. У глобалізаційному процесі особливе місце посідає процес глобалізації міжнародних фінансових ринків.

Це зумовлює низку загроз для фінансово-економічної діяльності підприємства, зокрема: зростання конкуренції на ринку капіталу; коливання валютних курсів; виникнення світової фінансової кризи; спекуляції глобальних учасників фінансового ринку; нецільове використання фінансових інструментів.

Тема 6. Кваліфікаційні вимоги до персоналу підрозділу фінансово-економічної безпеки підприємства

Організаційна структура управління фінансово-економічною безпекою підприємства повинна відповідати певним принципам. Такими принципами є:

1) **адаптивність** (здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі);

2) **гнучкість, динамізм** (здатність швидко реагувати на зміни чинників зовнішнього середовища);

3) **адекватність** (постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи);

4) **спеціалізація** (функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки);

5) **оптимальність** (налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління);

6) **оперативність** (недопущення незворотних змін у керованій системі за час прийняття рішення);

7) **надійність** (гарантованість достовірності передавання інформації);

8) **економічність** (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації);

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

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

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

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

- власником чи керівником (якщо обсяги фінансово-економічної діяльності невеликі);

– організаційними структурними одиницями: фінансово-економічним відділом (діагностика фінансового стану, нейтралізація фінансових ризиків тощо); маркетинговим відділом (моніторинг зовнішнього середовища, конкурентна розвідка тощо) та юридичним відділом (правовий захист), відділ кадрів (підбір персоналу) та іншими.

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

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

Тема 7. Оцінка ефективності реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства

Слово «стратегія» походить від давньогрецьких слів «stratos» – «армія» та «agos» – «я керую». Відповідно, поняття «стратегія» первинно тлумачилося як мистецтво або наука ведення воєнних дій. Свідченням цього є давньокитайський трактат про військове мистецтво «Сунь-Цзи», датоване п'ятим століттям до нашої ери. Запозичення категорії «стратегія» з військового лексикону пояснюється тим, що підприємства країн з ринковою економікою в 50-х роках минулого століття опинились в умовах, пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, коли виживання напряму пов'язувались з жорстокою конкурентною боротьбою.

Таким чином, *стратегія фінансово-економічної безпеки* – це розроблення довгострокового плану для забезпечення реалізації мети, завдань та досягнення цілей підприємства, зокрема забезпечення фінансової та економічної безпеки, а також планування розподілу ресурсів в умовах постійної нестабільності зовнішнього середовища та адаптації до нього, для захисту цього підприємства від впливу загроз, ризиків і досягнення нормального та безпечного його функціонування.

Стратегія фінансової безпеки підприємства має бути безпосередньо пов'язана з загальною та фінансовою стратегією підприємства. Домінантними сферами забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є стратегії:

- 1) забезпечення росту прибутковості його власного капіталу;
- 2) формування фінансово-економічних ресурсів;
- 3) фінансово-економічної стабільності;
- 4) безпеки інвестиційної діяльності.
- 5) нейтралізації фінансово-економічних ризиків.
- 6) безпеки інноваційної діяльності.
- 7) захисту його конкурентної позиції.
- 8) антикризова стратегія.

Відповідно до кожної домінантної сфери забезпечення фінансової безпеки підприємства організовується процес формування стратегічних цілей.

Стратегія фінансово-економічної безпеки включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання. Реалізація цієї стратегії забезпечується завдяки досягненню її основних цілей.

Отже, стратегія фінансово-економічної безпеки передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення. Цілі цієї стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства.

У загальному вигляді стратегічне управління визначається як комплекс рішень і дій, що визначають довгостроковий розвиток організації.

Воно включає аналіз навколишнього середовища, формулювання стратегії, її реалізацію, а також оцінку і контроль. Відмінною рисою стратегічного управління є акцент на моніторингу й оцінці зовнішніх загроз і можливостей у світлі сильних і слабких сторін підприємства.

Вище керівництво відслідковує загрози і можливості, що лежать у зовнішньому оточенні, а також сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища. Найважливіші для майбутнього підприємства чинники мають назву стратегічних і позначаються SWOT, де Strengths – сили, Weaknesses – слабкості, Opportunities – можливості, Treats – загрози. На підставі оцінки стратегічних факторів керівництво визначає корпоративну місію (або концепцію бізнесу), котра є важливим базисним елементом організації і характеризує можливість займатися бізнесом, на який орієнтовано підприємство, з урахуванням ринкових потреб, характеру споживачів, особливостей продукції і наявності конкурентних переваг. На підставі місії формулюються загальні цілі, які повинні встановлювати, що і коли повинно бути виконане, і по можливості бути кількісно визначені. Можна перерахувати ті області, у яких підприємствам варто встановлювати цілі.

Це – прибутковість, ефективність виробництва, ріст (збільшення активів, обсягів продажу), інтереси акціонерів (дивіденди, ціна акцій), інтереси персоналу, суспільні інтереси (податки, благодійність), ринкова позиція тощо. Визначення місії і цілей у подальшому веде до визначення стратегії і політики. Стратегія реалізується через програми, бюджети і процедури. Нарешті, результати оцінюються, і за допомогою системи зворотного зв'язку здійснюється контроль за діяльністю організації.

Після того, як інформація про стан зовнішнього середовища зібрана, варто проаналізувати існуючі тенденції, щоб зрозуміти, чи будуть вони спостерігатися в майбутньому. Межа стратегічного планування складає п'ять-десять років. При цьому довгостроковий план особливо необхідний для значних капіталомістких підприємств, коли інтервал між народженням ідеї і готового продукту складає багато років.

Такі підприємства повинні ґрунтувати своє майбутнє на прогнозуванні.

Для того, щоб здійснити процес формулювання стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки, необхідно проаналізувати виявлені стратегічні фактори у світлі поточної ситуації. Цей етап процесу прийняття стратегічних рішень часто згадується як ситуаційний аналіз.

Мета методів ситуаційного аналізу полягає у створенні стратегічної відповідності зовнішніх можливостей і внутрішніх сильних сторін підприємства з урахуванням зовнішніх загроз і внутрішніх слабостей, а також у визначенні на основі цього так званої відмінної компетенції організації, тобто специфічних фахових навичок і ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства і забезпечують його конкурентну перевагу.

Дослідивши стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, необхідно здійснити комплексну оцінку стратегічної позиції фінансово-економічної безпеки підприємства.

Наступним етапом є варіантна розробка загальної стратегії (власне стратегічне планування). На цьому етапі розробляються альтернативні варіанти стратегічних планів, програм і дається їхня порівняльна оцінка, аналізуються і

підтверджуються вищою ланкою управління стратегічні розробки підрозділів, забезпечується узгодженість різних планів, програм та інвестиційних рішень. Широко використовується методика «портфельного планування», коли формується не один варіант стратегії, а складається пакет (портфель) можливих стратегій, що розробляється для стратегічних господарських центрів (СГЦ). З такого портфеля і робиться відбір найкращої для конкретних умов стратегії.

На основі загальної стратегії формується стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки. Для цього необхідно сформулювати стратегічні цілі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, розробити цільові стратегічні нормативи та прийняти основні стратегічні рішення у сфері забезпечення фінансово-економічної безпеки. Обирається одна з домінуючих сфер стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки, а також фінансова політика та формується портфель стратегічних альтернатив для реалізації поставлених цілей. Наступним етапом при розробці та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки є оцінка розробленої стратегії згідно економічних та позаекономічних параметрів, встановлених підприємством.

Одним із важливих етапів процесу є забезпечення реалізації стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки. Реалізація стратегії може забезпечуватися через єдиний стратегічний план підприємства або через плани і програми стратегічних господарських підрозділів (у цьому випадку на рівні організації забезпечується розподіл ресурсів і здійснюється загальний контроль), або шляхом включення окремих стратегічних завдань (насамперед інвестиційних і науково-технічних) в оперативно-тактичні плани і програми.

У будь-якому випадку головним завданням етапу реалізації є просування в напрямку стратегічних цілей при максимально можливому пристосуванні до реальних умов, що складаються на підприємстві. Коригування планів на цьому етапі забезпечує безперервний циклічний характер стратегічного планування, його орієнтацію на максимальне врахування змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Аналіз середовища передбачає вивчення двох його частин: зовнішнього та внутрішнього середовища.

Будь-яка організація перебуває і функціонує в середовищі. Кожна дія усіх без винятку організацій можлива лише в тому випадку, якщо середовище допускає її здійснення. Зовнішнє середовище є джерелом, яке постачає організацію ресурсами, необхідними для підтримання її внутрішнього потенціалу на відповідному рівні. Організація перебуває в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища не безмежні і на них претендує багато інших організацій, які перебувають в тому ж самому середовищі. Тому завжди існує можливість того, що організація не зможе отримати необхідні ресурси із зовнішнього середовища. Це може послабити її потенціал і призвести до багатьох негативних наслідків.

Завдання стратегічного управління полягає у забезпеченні такої взаємодії організації з середовищем, яка б дозволила їй підтримувати її потенціал на рівні, який є необхідним для досягнення її цілей, і тим самим давала б їй можливість виживання у довгостроковій перспективі.

Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядають як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макросередовища та безпосереднього середовища, тобто мезооточення. Аналізуючи зовнішнє та внутрішнє середовище, необхідно виявити можливості і загрози для підприємства, його сильні і слабкі сторони.

Макросередовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації підприємства і на які організація підприємства не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Аналіз макросередовища включає вивчення впливу таких компонентів середовища, як стан економіки; правове регулювання; політичні процеси; соціальну складову суспільства; технологічний розвиток суспільства, демографічні фактори.

Вивчення економічної компоненти макросередовища дозволяє зрозуміти, як формуються та розподіляються ресурси. Вона передбачає вивчення таких характеристик, як величина ВВП, темп інфляції, рівень безробіття, відсоткова ставка, продуктивність праці, норми податку, платіжний баланс, кон'юнктура ринку тощо. При вивченні економічної компоненти важливо звертати увагу на такі фактори, як загальний рівень економічного розвитку, структура населення, рівень освіти робочої сили та величина заробітної плати, тип і рівень розвитку конкурентних відносин.

Аналіз правового регулювання передбачає вивчення законів та інших нормативних актів, дає організації можливість визначити для себе допустимі межі дій у взаємовідносинах з іншими суб'єктами права та прийнятні методи відстоювання своїх інтересів.

Аналіз технологічної компоненти дозволяє своєчасно побачити ті можливості, які розвиток науки і техніки відкриває для виробництва нової продукції та для вдосконалення вже існуючої, а також для модернізації технології виготовлення та збуту продукції.

Аналіз макрооточення є важливим при розробці та реалізації стратегії, оскільки економічна та політична криза, купівельна неспроможність, рівень безробіття, рівень інфляції значно впливають на попит товару підприємства. Виходячи з цього, підприємство повинно розробити таку стратегію, щоб збільшити попит на власний товар та захистити підприємство від небезпек і загроз зовнішнього середовища.

Мезооточення – це безпосередній прямий вплив чинників зовнішнього середовища на підприємство.

Безпосереднє середовище аналізується за такими складовими: постачальники; споживачі; конкуренти.

Аналіз кожного з даних суб'єктів конкуренції ведеться з огляду на конкурентну силу і конкурентні можливості.

Аналіз постачальників спрямований на виявлення тих аспектів у діяльності суб'єктів, котрі постачають організацію різноманітною сировиною,

напівфабрикатами, енергетичними і інформаційними ресурсами, фінансовими тощо, від яких залежить ефективність роботи організації, собівартість та якість продукції, яку вона виготовляє. Постачальники, якщо вони мають велику силу, спроможні поставити організацію у значну залежність від себе. Тому при виборі постачальників дуже важливо глибоко і всебічно вивчити їх діяльність та потенціал для того, щоб побудувати з ними такі відносини, які б забезпечували організації максимум сили у взаємодії з постачальниками.

Аналіз споживачів як компоненти безпосереднього середовища організації насамперед має за мету складання профілю тих, хто купляє продукцію, яку реалізує організація. Вивчення споживачів дозволяє організації краще виявити те, на який обсяг продажу може розраховувати організація, наскільки можна розширити коло потенційних споживачів, що очікує продукцію в майбутньому і таке інше.

Вивчення конкурентів, тобто тих, з ким організації доводиться боротися за ресурси, які вона прагне отримати із зовнішнього середовища, щоб забезпечити своє існування, посідає особливе місце в стратегічному управлінні. Таке вивчення спрямоване на те, щоб виявити сильні й слабкі сторони конкурентів і на основі цього сформуванню свою стратегію конкурентної боротьби. Суб'єктами конкурентного середовища можуть бути не лише конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію і реалізують її на одному і тому ж ринку, а також і ті фірми, які можуть увійти на ринок або виготовляють товари-замінники.

Аналіз внутрішнього середовища відкриває ті внутрішні можливості і той потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі у процесі досягнення своїх цілей, а також дозволяє краще усвідомити цілі організації, вірно сформулювати місію і виявити сильні й слабкі сторони підприємства, можливі внутрішні загрози фінансово-економічній безпеці. Винятково важливо завжди пам'ятати, що організація не тільки робить продукцію для оточення, але і забезпечує існування своїм працівникам,

надаючи їм роботу, можливість участі в прибутках, створюючи для них соціальні умови тощо.

Внутрішнє середовище аналізується за такими напрямками: кадри фірми, їхній потенціал, кваліфікація, інтереси і т.п.; наукові дослідження і розробки; виробництво, що включає організаційні, операційні і техніко-технологічні характеристики; фінанси фірми; маркетинг; організаційна культура.

При розробці стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки особливу увагу при аналізі внутрішнього середовища слід звертати на фінансовий стан підприємства, а саме: рентабельність, фінансову стійкість, проаналізувати основні показники фінансової безпеки.

Стратегічний аналіз за допомогою SWOT-аналізу – це певне поєднання факторів (загроз і можливостей), що негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства та об'єктивно існують у його зовнішньому оточенні й суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства. До того ж, найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства. Можливості – це ситуації у зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, при яких підприємство спроможне проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризи підприємства, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найефективнішого їх використання .

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюється наступними причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Матриця SWOT-аналізу – це своєрідна форма. Такий аналіз не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського

працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися над ситуацією, що склалася, і подумати над перспективою.

За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози.

Крім того, SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії – адаптації до (чи формування впливу на) середовища.

SWOT-аналіз витримав перевірку часом і досі доводить свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного підходу для розробки та реалізації стратегії.

Треба зважати на такі особливості SWOT-аналізу: суб'єктивність характеру добору факторів, що складають сильні/слабкі сторони підприємства за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища; імовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками і навпаки); швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе.

Існує досить багато визначень окремих елементів SWOT-аналізу, зокрема:

сильні сторони (strength) – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги;

слабкі сторони (weaknesses) – види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що неправильно використовуються;

можливості (opportunities) – альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів);

загрози (threats) – будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Широкі застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються наступними причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність організації, будують матрицю можливостей.

Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через руйнування організації, приведення її до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записують на полях матриці. Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації.

Для цього використовують метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора приводиться експертна оцінка його вагомості.

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх за рівнем впливу на діяльність організації дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища – заключний етап процесу SWOT-аналізу.

Після вибору відповідної стратегії з забезпечення фінансово-економічної безпеки необхідно провести оцінку розробленої стратегії для того, щоб перевірити, що розроблена стратегія забезпечить досягнення підприємством своїх цілей в умовах змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Тема 8. Механізм взаємодії керівників підприємства і персоналу підрозділу з фінансово-економічної безпеки та зовнішніх організацій із протидії загрозам, ризикам та забезпечення фінансово-економічної безпеки

При побудові й організації діяльності системи фінансово-економічної безпеки необхідно вирішити ряд проблем. Одна з них пов'язана з організацією взаємодії її внутрішніх і зовнішніх суб'єктів. Модель взаємодії внутрішніх і зовнішніх суб'єктів системи економічної безпеки підприємства представлена на рис. 1.

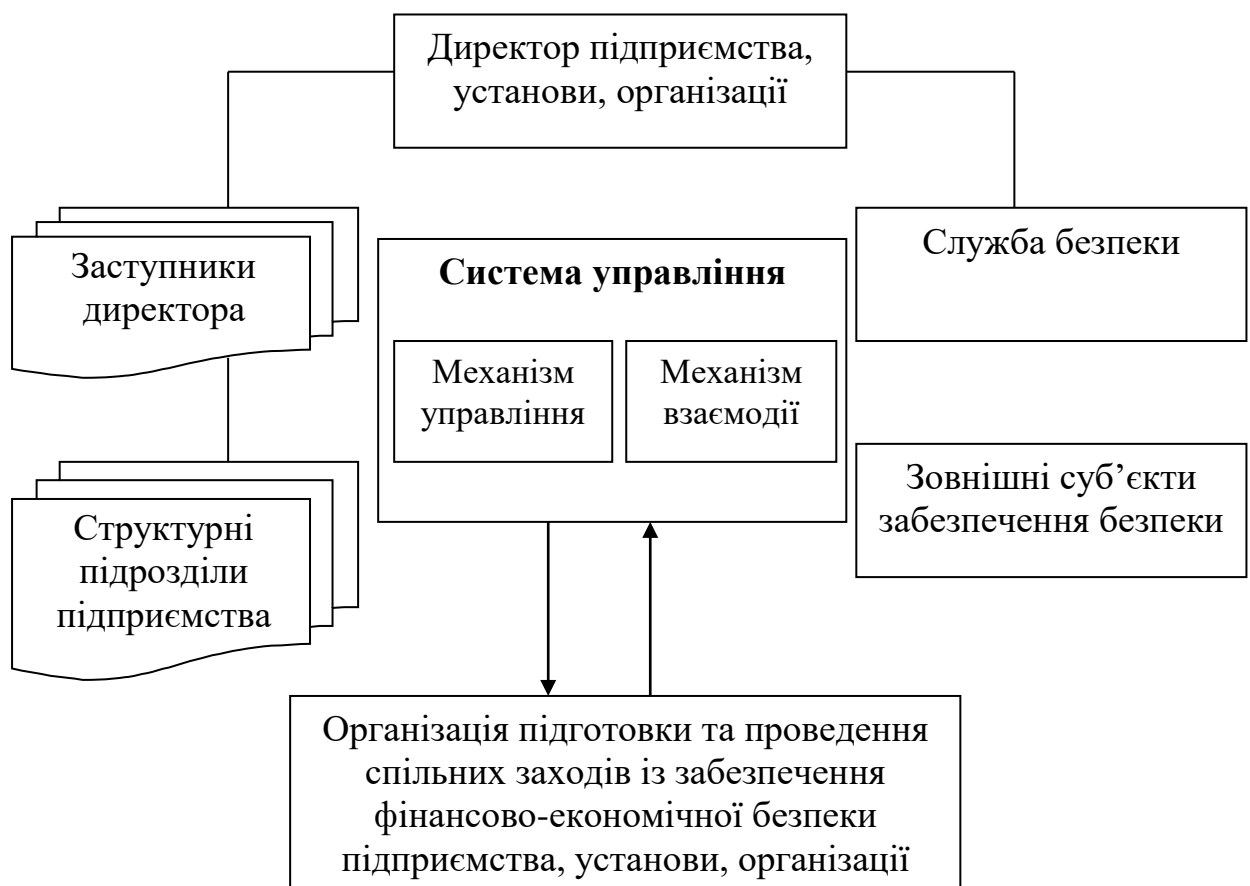


Рис. 1. Модель взаємодії суб'єктів системи фінансово-економічної безпеки підприємства

Взаємодія в системі фінансово-економічної безпеки - це погоджені дії внутрішніх і зовнішніх суб'єктів комплексної системи безпеки по завданнях, напрямкам і часу заради досягнення конкретної мети по зниженню рівня або

протидії всім внутрішнім і зовнішнім небезпекам і погрозам для діяльності підприємства.

Для того, щоб забезпечити ефективну взаємодію служби безпеки з іншими суб'єктами його системи економічної безпеки необхідно створити механізм взаємодії служби безпеки із суб'єктів системи економічної безпеки підприємства.

Механізм взаємодії служби безпеки підприємства із суб'єктами його системи фінансово-економічної безпеки - це сукупність організаційно-правових і матеріально-технічних ресурсів, станів і процесів з яких складаються скоординовані й погоджені в часі й просторі спільні дії різних суб'єктів системи фінансово-економічної безпеки спрямовані на протидію внутрішнім і зовнішнім погрозам фінансово-економічної безпеки підприємства.

Основними компонентами механізму взаємодії служби безпеки підприємства із суб'єктами системи економічної безпеки є:

- Принципи взаємодії. Принципи взаємодії відбивають вимоги, пропоновані до взаємодії в системі економічної безпеки.

- Методи взаємодії. Методи взаємодії розкривають способи, які застосовуються для здійснення взаємодії служби безпеки із суб'єктами системи економічної безпеки підприємства.

- Функції взаємодії. Функції взаємодії розкривають зміст взаємодії.

- Процес взаємодії. Процес взаємодії визначає порядок здійснення дій по здійсненню взаємодії в системі економічної безпеки підприємства.

- Відносини, які виникають при здійсненні взаємодії. Відбивають види формальних і неформальних взаємозв'язків між суб'єктами системи економічної безпеки, що виникають у ході здійснення взаємодії.

Механізм взаємодії проявляється, насамперед, за допомогою формальних і неформальних відносин, які виникають між службою безпеки й іншими суб'єктами системи економічної безпеки підприємства в період підготовки й проведенні спільних заходів щодо протидії загрозам для діяльності підприємства.