

## **ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

5.1. Поняття та основні елементи системи фінансово-економічної безпеки підприємства

5.2. Організація управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства

5.3. Положення про підрозділи служби безпеки підприємства

5.4. Особливості розробки системи фінансово-економічної безпеки корпорацій.

### **5.1. Поняття та основні елементи системи фінансово-економічної безпеки підприємства**

*Системний підхід* до аналізу фінансово-економічної безпеки передбачає розгляд економіко-виробничої діяльності підприємства як багаторівневої структурної системи. Фінансово-економічна безпека підприємства, з одного боку, є системою, елементами якої є такі складники фінансової безпеки як ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість тощо, а, з іншого боку, вона є підсистемою економіко-виробничої системи підприємства або складовим елементом фінансової безпеки держави.

*Система безпеки підприємства* – обмежена множина взаємопов'язаних елементів, що забезпечують безпеку підприємства і досягнення цілей бізнесу. Вона характеризується:

- наявністю каналів інформації між її окремими елементами;
- багатоваріантністю поведінки;
- керованістю та цілеспрямованістю.

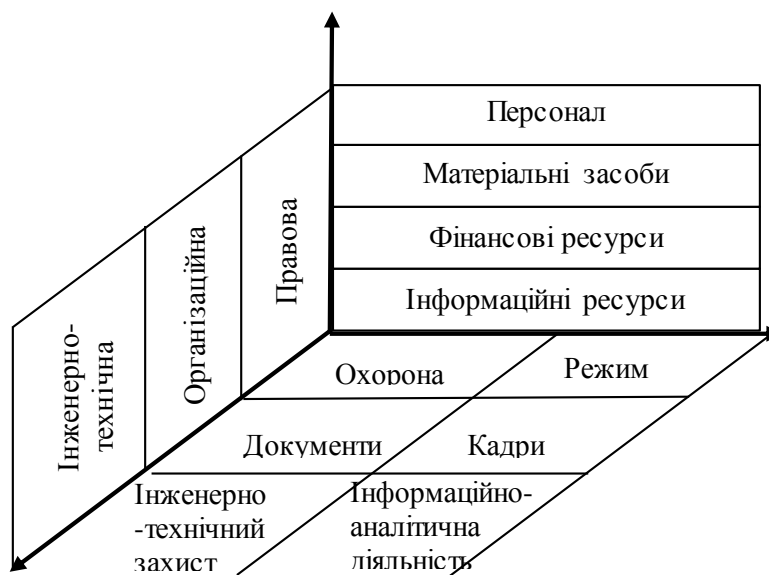
*Об'єктом системи безпеки підприємства*, як зазначалося, виступає стабільний економічний стан суб'єкта підприємницької діяльності в поточний перспективний періоди. Конкретними ж об'єктами захисту виступають *ресурси*: фінансові, матеріальні, інформаційні, кадрові.

Суб'єкти системи безпеки підприємства можна поділити дві групи суб'єктів, що гарантують економічну безпеку підприємництва:

- до зовнішніх суб'єктів належать органи законодавчої, виконавчої і судової влади, покликані гарантувати безпеку всіх без винятку законослухняних учасників підприємницьких відносин, причому діяльність цих органів не можуть контролювати самі підприємці;

- до внутрішніх суб'єктів належать працівники власної служби безпеки фірми (підприємства) та запрошені працівники із спеціалізованих фірм, що надають послуги із захисту підприємницької діяльності.

Пріоритетним принципом організації і функціонування системи безпеки підприємства треба вважати її комплексність, яку можна зобразити у вигляді тривимірної моделі (рис. 5.1).



**Рис. 5.1. Тривимірна модель комплексної системи фінансово-економічної безпеки підприємства**

Характерними рисами системи фінансово-економічної безпеки підприємства є:

- унікальність;
- самостійність;
- комплексність;

- ефективність;
- дієвість.

*Напрями надійності й ефективності системи безпеки підприємства:*

- 1) запобігання витоку конфіденційних відомостей;
- 2) запобігання протиправним діям з боку персоналу підприємства, його відвідувачів, клієнтів або припинення таких дій;
- 3) збереження майна й інтелектуальної власності підприємства;
- 4) запобігання надзвичайним ситуаціям;
- 5) припинення насильницьких злочинів щодо окремих (спеціально виділених) працівників підприємства і груп їх;
- 6) своєчасне виявлення і припинення спроб несанкціонованого проникнення на об'єкти підприємства, що охороняються.

## **5.2. Організація управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства**

*Система управління фінансово-економічною безпекою підприємства* - це сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових, контролюючих і мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, з урахуванням особливостей діяльності підприємства.

*Об'єктом управління фінансово-економічною безпекою* виступає сукупність процесів, що відбуваються в ході господарської діяльності підприємства, які визначають рівень використання ним наявних можливостей на даному етапі функціонування та їх розвиток у майбутньому відповідно до цілей стратегії з метою протидії загрозам.

*Предметом управління фінансово-економічною безпекою* є цілеспрямована діяльність, пов'язана зі створенням умов реалізації потенційних можливостей підприємства для його безпечного стабільного й ефективного функціонування за етапами життєвого циклу.

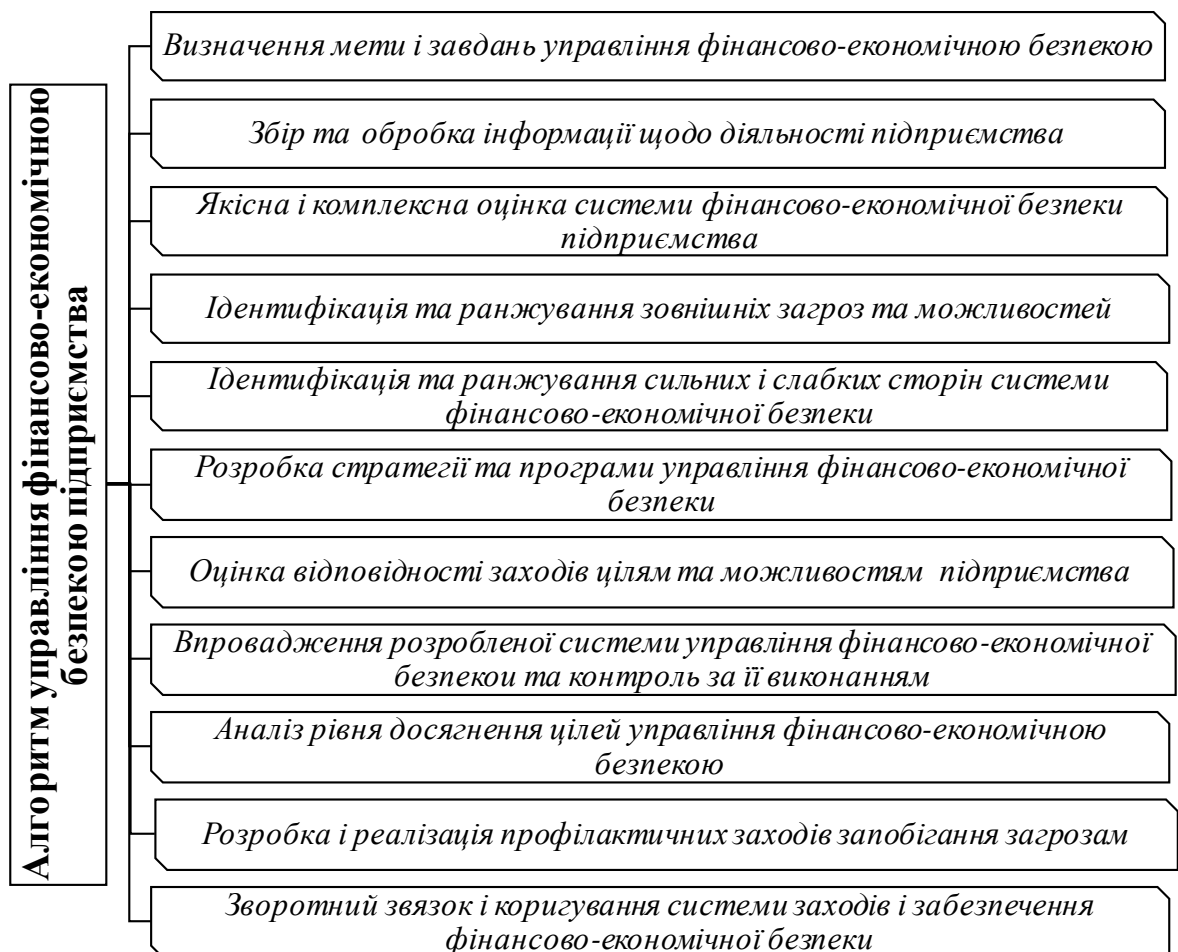
Управління *фінансово-економічною безпекою* на підприємстві відбувається відповідно до **основних підходів**, до яких відносяться:

- процесний;
- системний;
- ситуаційний.

Серед основних *функцій управління фінансово-економічною безпекою* суб'єкту господарювання можна виділити:

- прогнозування та планування;
- організація;
- мотивація;
- оцінка та контроль;
- регулювання.

*Процес управління фінансово-економічною безпекою* включає наступні етапи (рис. 5.2).



**Рис. 5.2.** Алгоритм управління фінансово-економічною безпекою підприємства

### **5.3. Особливості розробки системи фінансово-економічної безпеки корпорацій**

Служба безпеки є самостійним структурним підрозділом підприємства, яка створюється і ліквідується наказом директора підприємства. Служба підпорядковується безпосередньо директору.

Підходи закордонних вчених щодо висвітлення принципів фінансово-економічної безпеки підприємства систематизовано Г. Шиназі:

- фінансова безпека являє собою комплексну концепцію, яка генерує в собі різноманітні аспекти категорії фінансів;

- рівень фінансової безпеки є індикатором того, як фінанси підприємства повною мірою виконують свої функції щодо мобілізації та розподілу ресурсів і ризиків, зростання ринкової вартості підприємства тощо;

- підхід у забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства вимагає недопущення настання самої стадії антикризового управління, тобто коли рівень фінансової безпеки вже було порушено. Але в той же час даний підхід також передбачає здатність підприємства протистояти та нівелювати будь-які загрози для фінансової безпеки з метою недопущення настання кризового стану на підприємстві;

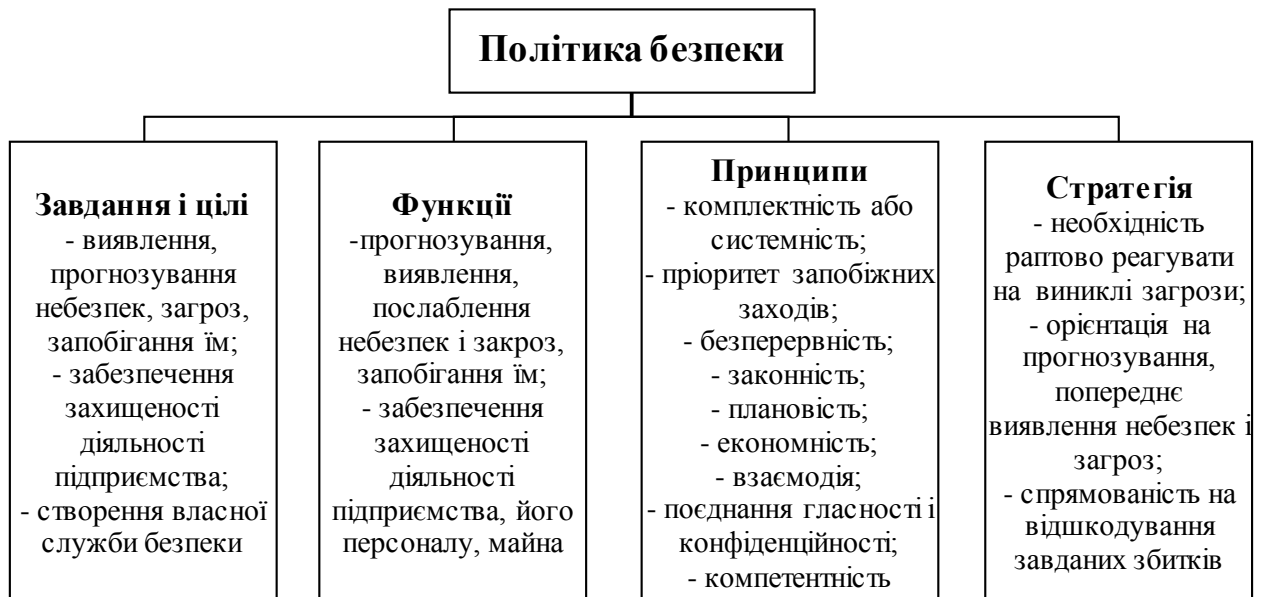
- категорія фінансово-економічної безпеки - така категорія, яка характеризується ознакою неперервності у часі: вона може лише видозмінюватись як похідна сукупності всіх елементів категорії «фінанси». Останнє зумовлено тим, що сама категорія «фінанси» є динамічною та такою, елементи якої характеризуються тісними внутрішніми зв'язками та високим рівнем здатності до видозмін;

- виходячи з попередніх п'яти ознак, охарактеризувати рівень фінансової безпеки єдиним показником практично неможливо. Слід також зазначити, що переважна більшість моделей оцінки, що застосовуються в українській практиці мають ряд недоліків, а тому не є показовими за своїми результатами;

- процеси зміни рівня фінансової безпеки підприємства можна вважати лише частково підконтрольними через наявність часового лага в процесі застосування тих чи інших інструментів;
- відповідно, прогнозування змін рівня фінансової безпеки підприємства також є ускладненим процесом за своєю природою;
- процес управління фінансово-економічною безпекою підприємства досить часто має альтернативний характер за своєю природою через необхідність вибору критерію ефективності чи гнучкості як кінцевого результату управління.

**Політика безпеки підприємства** – це орієнтири для дій і ухвалення рішень, які полегшують досягнення цілей. Для встановлення цих загальних орієнтирів необхідно сформулювати цілі забезпечення безпеки підприємства.

Складові політики безпеки наведено на рисунку 5.3.



**Рис. 5.3. Складові політики безпеки**

*Основні напрямки побудови системи фінансово-економічної безпеки підприємства:*

- економічна розвідка;
- економічна контррозвідка та внутрішня безпека;

- інформаційно-аналітична робота;
- взаємодія з правоохоронними органами та владними структурами;
- навчання персоналу щодо забезпечення безпеки підприємства;
- пропагандистське забезпечення політики підприємства.

#### **5.4. Методи та стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства**

*Засоби гарантування фінансово-економічної безпеки підприємства:*

1) *технічні* – охоронно-пожежні системи, відео-радіоапаратура, засоби виявлення вибухових приладів, бронжилети, огороження тощо;

2) *організаційні* – спеціалізовані організаційні структурні формування, що забезпечують безпеку підприємства;

3) *інформаційні* – передусім друкована і відеопродукція з питань збереження конфіденційної інформації. Крім того, важлива інформація для прийняття рішень з питань безпеки бізнесу, що зберігається на комп'ютерах;

4) *фінансові* – без достатніх грошових коштів неможливе функціонування системи особистої та майнової безпеки підприємства, треба тільки використовувати їх цілеспрямовано і з високою віддачею;

5) *правові* – підприємство має у своїй діяльності не тільки керуватися законами та підзаконними актами, що видані вищими органами влади, а й розробляти власні (локальні) правові акти з питань гарантування особистої та майнової безпеки підприємства;

6) *кадрові* – підприємство має бути забезпечене кадрами, що займаються питаннями особистої та майнової безпеки;

7) *інтелектуальні* – кваліфіковані спеціалісти, наукові працівники, що здатні постійно вдосконалювати систему безпеки підприємства.

Переведені з статичного в динамічний стан вищевказані засоби стають методами. Відповідно, можна говорити про: технічні, організаційні, інформаційні, фінансові, правові, кадрові та інтелектуальні методи.

*Використання зазначених засобів передбачає реалізацію ряду етапів:*

I етап. Виділення фінансових коштів.

II етап. Формування кадрових та організаційних засобів.

III етап. Розробка системи правових засобів.

IV етап. Залучення технічних, інформаційних та інтелектуальних засобів.

**Стратегія забезпечення безпеки** – сукупність довгострокових цілей і управлінських підходів, реалізація яких забезпечує захист суб'єктів бізнесу (підприємства, кредитно-фінансової організації, установи) від потенційних загроз розголошення комерційної таємниці, а також нанесення для них будь-яких інших форм збитку майнового і немайнового характеру.

Поняття «стратегія» ввійшло до числа управлінських термінів у середині минулого століття. Саме тоді відбувався перехід до переосмислення зазначеного поняття - від терміну військового (науки, техніки і мистецтва розгортання бою) до розуміння цього поняття з економічної точки зору. Запозичення «стратегії» з військової термінології зумовлене тим, що підприємства країн, де переважала ринкова економіка, у 50-і роки минулого століття опинились в умовах насичення ринку товарами та послугами та, як наслідок, зростанням конкуренції. З огляду на це, важливим є усвідомлення сутності стратегії фінансово-економічної безпеки, а також визначення необхідних умов, що сприятимуть її створенню.

Стратегія фінансово-економічної безпеки підприємства включає в себе сукупність методів та інструментів, які спрямовані на створення і розподіл фінансових ресурсів для забезпечення захисту фінансових та економічних інтересів суб'єкта господарювання, зменшення негативного впливу ризиків та загроз, досягнення підприємством фінансової сталості та економічного розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

У своїй основі стратегія забезпечення безпеки підприємства може мати одну з трьох розглянутих нижче концепцій.

*Варіант 1. Концепція «попереджувальної протидії».* Дана концепція є логічним наслідком раніше обраної суб'єктом бізнесу стратегії росту і витікаючої з неї агресивної конкурентної стратегії. Вона припускає



можливість використання службою безпеки найбільш активних методів профілактики та протидії можливим загрозам. Основним критерієм вибору слугить максимальна ефективність того чи іншого методу, при тому, що питання етичності його застосування відходять на другий план. При реалізації даної концепції допускається, зокрема, шпигунство, не завжди легітимні методи контролю над лояльністю власного персоналу тощо.

*Варіант 2: Концепція «насиного захисту».* Дана концепція є логічним наслідком раніше обраної суб'єктом бізнесу стратегії скорочення і витікаючої з неї пасивної конкурентної стратегії. Вона передбачає пріоритетну орієнтацію його на захист з боку держави в особі правоохоронних і судових органів. Це дозволяє різко обмежити функції власної служби безпеки, зберігши в її інструментарії лише мінімально необхідну номенклатуру методів профілактики та відображення потенційних загроз.

*Варіант 3. Концепція «адекватної відповіді».* Дана концепція є логічним наслідком раніше обраної суб'єктом бізнесу стратегії обмеженого зростання і витікаючої з неї наступальної конкурентної стратегії. Вона передбачає можливість використання службою безпеки всього комплексу легітимних методів профілактики та відображення потенційних загроз. У порядку виключення допускається використання і не повністю легітимних методів, але лише в відношенні тих конкурентів чи інших джерел загроз, які першими застосували подібні методи проти конкретного бізнесу. Дана концепція є компромісом між першою і другою концепціями, пом'якшуючи їх радикальні недоліки.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке система безпеки підприємства?
2. Що є об'єктом і суб'єктом системи безпеки підприємства?
3. Які складові тривимірної моделі комплексної системи фінансово-економічної безпеки підприємства?
4. Охарактеризуйте визначення, об'єкт та предмет системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства?

5. Проаналізуйте алгоритм управління фінансово-економічною безпекою підприємства.
6. Що таке політика безпеки підприємства, які її складові?
7. Які засоби гарантування фінансово-економічної безпеки підприємства?
8. Що таке стратегія забезпечення безпеки?