

25. Економічна енциклопедія. Т. 1: А (абандон) – К (концентрація виробництва) / відп. ред. С.В. Мочерний. – К.; Тернопіль: Академія: Академія народного господарства, 2000. – 863 с.

26. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С.Н. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 3. – С. 12–19.

27. Грунин О.А. Экономическая безопасность организаций: учеб. пособие / О.А. Грунин, С.О. Грунин. – СПб., 2002. – 256 с.

28. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен; пер. с англ. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. – 175 с.

29. Раздина Е.В. Экономическая безопасность (сущность и тенденции развития): дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.01 / Е.В. Раздина. – М., 1998. – 164 с.

30. Бородин І. Сучасна концепція управління корпоративною безпекою / І. Бородин // МОО «Аудитори корпоративної безпеки». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.aferizm.ru/bb/bb_koncept bez.htm

31. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посібник / М.І. Камлик. – К.: Атіка, 2005. – 432 с.

УДК 005.934

У.В. Андрейчук

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ

Досліджуються основні положення економічної безпеки підприємства у контексті національної безпеки України. Запропоновано механізм управління економічною безпекою підприємств, визначено основні підходи щодо його ефективного впровадження у практику.

Ключові слова: національна безпека, економічна безпека України, механізм управління економічною безпекою підприємства, стратегія економічної безпеки підприємства.

Исследуются основные положения экономической безопасности предприятия в контексте национальной безопасности Украины. Предложен механизм управления экономической безопасностью предприятий, определены основные подходы его эффективного внедрения в практику.

Ключевые слова: национальная безопасность, экономическая безопасность Украины, механизм управления экономической безопасностью предприятия, стратегия экономической безопасности предприятия.

The main points of enterprise's economic safety in the context of Ukrainian national safety are investigated. The management techniques of the enterprise's economic safety are suggested. The basic approaches of its effective launching into practice are defined.

Key words: *Ukrainian national safety, the techniques of enterprise's economic safety, the strategy of enterprise's economic safety.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання діяльність та розвиток вітчизняних підприємств супроводжується різноманітними ризиками та загрозами, передбачити які інколи надто важко. В Законі України «Про основи національної безпеки України» визначено основні реальні та потенційні загрози національній безпеці в економічній сфері на сучасному етапі, які насамперед стосуються стану виробничого, інвестиційного інноваційного, науково-технічного та технологічного потенціалу країни; ослаблення системи державного регулювання і контролю у сфері економіки; нестабільності у правовому регулюванні відносин у сфері економіки; критичної залежності національної економіки від кон'юнктури зовнішніх ринків; великої боргової залежності держави; неефективності антимонопольної політики та механізмів державного регулювання природних монополій. Все це ускладнює створення конкурентного середовища в економіці, неефективності використання паливно-енергетичних ресурсів, недостатніх темпів диверсифікації джерел їх постачання та відсутності активної політики енергозбереження, що створює загрозу енергетичній безпеці держави, «тінізації» національної економіки [1]. Необхідність зменшення негативного впливу зазначених загроз та їх подолання визначає основні завдання економічної безпеки на макроекономічному рівні: підвищення сукупного попиту; формування сприятливого інвестиційного клімату, який би спричинив трансформацію накопичень в інвестиції; забезпечення переливання фінансових та виробничих ресурсів від нежиттєздатних підприємств і секторів до ефективних виробників і секторів росту; стимулювання експорту та його диверсифікації; регулювання імпорту з метою захисту вітчизняних продуцентів в рамках загальноприйнятих процедур [2].

На мікроекономічному рівні насамперед потребують вирішення наступні завдання: підтримка та стимулювання розвитку економічно ефективних підприємств і організацій, ліквідація чи реорганізація неефективних економічних структур, запровадження ринкових норм поведінки економічних суб'єктів тощо. Вирішення зазначених завдань неможливе без формування ефективної моделі управління економіч-

ною безпекою підприємства як первинної ланки народного господарства, діяльність якої сприятиме не тільки подоланню макроекономічних загроз, а й формуванню передумов досягнення прийняттого рівня економічної безпеки.

Стан дослідження. Економічна безпека підприємства є однією з базових складових національної безпеки країни. Саме це визначає увагу науковців, політиків, практиків до розробки теоретичних основ формування та управління економічною безпекою підприємств. Найбільшу увагу даній темі приділяють такі провідні вчені, як В.І. Мунтіян [3], В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, О.І. Черняк [15], які розглядають сутність та моделювання економічної безпеки економічної на різних рівнях; Л.Л. Кістерський [5], Л.О. Чаговець [7] досліджують стратегії забезпечення економічної безпеки; О.О. Гетьман, В.М. Шаповал [8], Т.О. Загорна [9] пропонують методичні підходи до діагностики економічної безпеки підприємств; Т.Ф. Шевчук [10] узагальнює досвід щодо організації та технічного забезпечення економічної безпеки у підприємстві.

Аналіз публікацій дозволяє узагальнити, що науковці розглядають загальні положення економічної безпеки та шляхи її досягнення головним чином через макроекономічні індикатори і незначна увага приділяється питанню формування моделі управління економічною безпекою підприємств та механізмів її реалізації на практиці. Таким чином, виникає необхідність у деталізації основних положень регулювання діяльності вітчизняних підприємств у напрямку забезпечення економічної безпеки їх діяльності на ринкових засадах.

Метою статті є визначення передумов формування механізму управління економічною безпекою вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання.

Виклад основних положень. Досліджуючи питання економічної безпеки підприємства, необхідно з'ясувати сутність даної категорії та виділити основні детермінанти, що визначають передумови формування механізму управління економічною безпекою підприємства. В економічній енциклопедії за редакцією С.В. Мочерного під економічною безпекою підприємства розуміють незалежність суб'єктів підприємницької діяльності від недобросовісної конкуренції підприємств-монополістів, непередбачуваних договорами дій підприємств-постачальників і торговельних організацій, від нераціональної економічної і правової політики держави та інших чинників, яка дає змогу привласнювати більшу частину законних прибутків [6]. З точки зору

ефективності використання наявних ресурсів і потенціалу діяльності під економічною безпекою підприємства розглядають такий стан корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки і обладнання) та підприємницьких можливостей, при якому гарантується найефективніше їх використання для стабільного функціонування і динамічного науково-технічного та соціального розвитку, запобігання зовнішніх і внутрішніх загроз [9, с. 324].

З позицій майнових прав і участі у діяльності економічна безпека підприємства забезпечує такий стан справ на підприємстві, що визначається керівництвом і власниками як задовільний (прийнятний, бажаний, цільовий) і може підтримуватися протягом визначеного часу [8, с. 251].

Таким чином, можна узагальнити, що економічна безпека підприємства – це постійно діючий механізм підтримки життєздатності підприємства, здатний передбачати загрози діяльності та оперативно здійснювати заходи щодо регулювання бажаного рівня його економічної безпеки.

Для вирішення завдань економічної безпеки підприємства потрібен відповідний механізм, який слід розглядати як систему організаційно-економічних та правових заходів щодо запобігання економічним загрозам. У процесі формування механізму управління економічною безпекою підприємства необхідно виділити три напрямки діяльності. Перший напрямок пов'язаний безпосередньо із організацією роботи з забезпечення економічної безпеки підприємства. Така робота охоплює: створення спеціалізованих підрозділів, які вирішують завдання економічної безпеки підприємства; організація роботи із спеціалізованими структурами, які на договірних засадах надають послуги щодо забезпечення економічної безпеки; удосконалення комунікаційних процесів на підприємстві, що підвищують здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища; формування та вдосконалення правової і нормативної бази щодо організації та управління економічною безпекою підприємства (поновлення законодавчої бази, інформованість про національні програми з економічної безпеки, положення про відділ, укладання інструкцій, методичного забезпечення роботи, правове врегулювання питань стосовно розподілу обов'язків між власниками, співзасновниками, інвесторами, кредиторами з питань економічної безпеки підприємства). Виділення організаційних напрямків роботи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, визначення зв'язків їх взаємозалежності, взаємодопов-

нення та координування формус організаційний механізм управління економічною безпекою підприємства.

Наступним напрямом діяльності є система заходів, які створюють умови економічної безпеки підприємства як стану, що дозволяє на основі сильних сторін і можливостей підприємства протидіяти та зменшувати негативний вплив слабких сторін і загроз. Сукупність таких заходів становить забезпечувальний механізм управління економічною безпекою підприємства, у складі якого необхідно виділити наступні елементи: функції, принципи, методи, критерії, інструменти управління економічною безпекою. Зупинимось на короткій характеристиці кожного елемента з позицій їх цінності для забезпечувального механізму управління економічною безпекою підприємства. Виділення основних функцій управління економічною безпекою підприємства визначає основні завдання, які необхідно вирішувати у контексті даного напрямку роботи. Зокрема, слід виділити наступні функції: забезпечення ефективної роботи підприємства та контроль за поточним фінансово-економічним станом; правову захищеність усіх видів діяльності підприємства; охоронну виробничо-господарської діяльності та захист комерційної таємниці підприємства; створення і організацію такого режиму безпеки усіх видів діяльності, які б, з одного боку, унеможлилювали відтік конфіденційної інформації, а з іншого, – формували необхідні комунікації для забезпечення роботи усіх структурних підрозділів підприємства; забезпечення охорони; організацію безпеки персоналу підприємства, його капіталу, майна і комерційних інтересів; проведення аналітичної роботи з оцінювання ситуацій та неправомірних дій конкурентів і зловмисників.

Як зазначалось вище, на сьогодні визначено основні критерії, за якими доцільно здійснювати управління економічною безпекою підприємства. До структуроутворювальних елементів економічної безпеки підприємства належать такі складові, як фінансова (досягнення найефективнішого використання наявних корпоративних ресурсів); інтелектуальна (збереження і розвиток інтелектуального потенціалу); кадрова (ефективне управління персоналом); техніко-технологічна (відповідність застосовуваних технологій сучасним вимогам виробництва); політико-правова (всебічне правове забезпечення діяльності підприємства відповідно до норм чинного законодавства); інформаційна (ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства); екологічна (дотримання чинних екологічних норм і стандартів); силова (забезпечення фізичної безпеки персо-

налу та майна підприємства). Безумовно, кожне підприємство визначає найважливіші критерії забезпечення економічної безпеки з огляду на такі чинники: розмір, форму власності, вид діяльності, галузь, до якої належить підприємство, фінансовий стан, рівень конкуренції на ринку тощо. У даному контексті здійснити оцінку рівня економічної безпеки з врахування впливу зазначених складових можна з допомогою формули 1:

$$K_{EB} = \sum_{i=1}^n K_i \times d_i, \quad (1)$$

де K_{EB} – сукупний критерій економічної безпеки підприємства; K_i – величина i -го критерію економічної безпеки підприємства; d_i – питома вага (важливість) складової економічної безпеки підприємства; n – кількість складових економічної безпеки, що береться до розгляду.

Слід зазначити, що критерії економічної безпеки повинні відповідати нормативним значенням, які визначаються на основі стратегічних та оперативних планів діяльності підприємства, ринкових показників, рівня конкурентоспроможності товарів і підприємства, нормативних значень показників, що характеризують розглянуті складові економічної безпеки підприємства.

Методи управління економічною безпекою охоплюють способи і прийоми впливу на процес управління економічною безпекою підприємства. Теорія і практика менеджменту виділяє широкий спектр методів управління, серед яких найбільш прикладне значення мають економічні, адміністративні, технологічні та соціально-психологічні методи.

До інструментів управління економічною безпекою слід віднести сучасні способи, засоби і знаряддя, які дозволяють з урахуванням принципів та функцій управління економічною безпекою забезпечити ефективні методи впливу на процес управління економічною безпекою підприємства. Нині дієвішими інструментами управління економічною безпекою слід розглядати: управління ризиками підприємства; формування та впровадження систем контролінгу; створення аналітичних підрозділів, здатних об'єктивно оцінювати інформацію, що стосується загроз підприємства; застосування системи економічних методів управління економічною безпекою, зокрема, на основі впровадження системи бюджетування підприємства, здатної формувати та контролювати цільовий розподіл ресурсів підприємства та контролювати рівень витрат на здійснення діяльності; впровадження маркетингових концепцій діяльності, зокрема, на основі формування бренду на

товари і послуги підприємства; формування систем мотивації та матеріального заохочення діяльності працівників, які б не тільки сприяли їх матеріальному добробуту, але і поліпшенню культури виробництва, зацікавленню у діяльності, формуванню корпоративного духу, що в результаті створювало сприятливіші умови управління економічною безпекою підприємства. Щодо технологій забезпечення безпеки приватного підприємств, керівників підприємств, то досить широко це питання висвітлено у монографії Т.Ф. Шевчука [10].

Таким чином, основною вимогою економічної безпеки вітчизняних підприємств у сучасних умовах є формування механізму управління економічною безпекою підприємства, що слід розглядати як сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних способів взаємодії інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього і внутрішнього середовища, за допомогою яких з урахуванням особливостей діяльності підприємства забезпечується одержання прибутку, величина якого достатня для перебування підприємства в економічній безпеці. На рисунку зображено основні складові механізму управління економічною безпекою підприємства.



Рис. Формування механізму управління економічною безпекою підприємства (власне опрацювання)

Усі складові механізму управління економічною безпекою підприємства повинні відповідати і забезпечувати виконання вибраної ним стратегії економічної безпеки, яка формується на основі загальної стратегії його розвитку із урахуванням критеріїв і вимог економічної безпеки країни, визначених положеннями таких загальнодержавних документів як Закон України «Про основи національної безпеки України» [1], Концепція національної безпеки України [11], Стратегія національної безпеки України [12].

Певне практичне значення мають положення, викладені у Концепції корпоративної безпеки членів Українського союзу промисловців і підприємців [13].

Важливо зазначити, що ефективність функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства залежить від заходів, які сприятимуть його впровадженню на практиці. Зокрема, це стосується готовності і спроможності підприємства використовувати наявний у нього потенціал для забезпечення управління економічною безпекою.

Власне розглянутий механізм є однією із спроб узагальнити теоретичний матеріал та виділити основні напрямки досягнення належного рівня економічної безпеки вітчизняних підприємств.

Безумовно, визначальним етапом впровадження механізму управління економічною безпекою підприємства є формування відповідного структурного підрозділу, який би взяв на себе виконання розглянутих вище етапів його формування.

Тут слід відмітити два підходи на шляху до вирішення даного завдання: *insourcing* і *outsourcing*.

Перший (*insourcing*) орієнтує суб'єктів господарювання на використання внутрішніх ресурсів та можливостей щодо організації та управління економічною безпекою підприємства. Зокрема, на сьогодні великі компанії створюють спеціалізовані відділи і служби, завданням яких є забезпечення безпеки функціонування підприємства. Основними передумовами реалізації першого напрямку є вирішення наступних завдань: перебудова організаційної структури підприємства та перегляд кадрової політики; впровадження досягнень науково – технічного прогресу; створення чіткої системи платіжної дисципліни; скорочення енерговитрат (природного газу) за рахунок встановлення сучасних систем обліку енергії; формування інвестиційної привабливості для зацікавлення інвесторів у інвестуванні техніко-технологічного переозброєння підприємства.

Реалізація другого напрямку (outsourcing) передбачає залучення до співпраці спеціалізованих підприємств і організацій, які допомагають вирішувати завдання економічної безпеки підприємства.

Зокрема, можна виділити наступні блоки послуг економічної безпеки, які можуть надаватись підприємствам ззовні:

1) комплексне обслуговування діяльності підприємства з безпечного ведення бізнесу, що включає: консультації з питань забезпечення безпеки керівництва та співробітників підприємства; аналіз та надання рекомендацій за укладеними контрактами; рекомендації при відборі кандидатів для роботи на підприємстві; основи правового захисту підприємництва та взаємовідносин з контрольними та фіскальними органами;

2) складання інформаційної бізнес-довідки, яка містить: реєстраційні дані; відомості про засновників та адміністрацію; наявність ліцензій; додаткові відомості (позитивна та негативна інформація);

3) захист від некомерційної розвідки та недобросовісної конкуренції, а саме: встановлення організацій та підприємств, які здійснюють збір відомостей; виявлення каналів розголошення інформації; надання практичних рекомендацій щодо захисту інформації, яка становить комерційну таємницю; проведення комплексу заходів з виявлення та припинення фактів недобросовісної конкуренції.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи викладене вище, можна підсумувати, що головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективно функціонування, а також високий потенціал розвитку в перспективі. А інструментом до досягнення цієї мети є формування механізму управління його економічною безпекою. Слід зазначити, що даний механізм забезпечує головну умову економічної безпеки підприємства – створення і підтримання раціонального, ефективного правового поля та сприяння зростанню потенціалу розвитку підприємств на основі оптимального поєднання реально існуючих ринкових, державних і механізмів управління економічною безпекою підприємств, що дозволить уникати та зменшувати негативний вплив відповідних загроз, підтримувати комерційні ризики на мінімальному рівні, забезпечувати сучасний фізичний, фінансово-економічний і технічний захист, а також забезпечить функціонування інфраструктури, що відповідає завданням економічної безпеки бізнесу.

Подальшого дослідження потребує питання оцінки ефективності діяльності структурних підрозділів підприємств, які забезпечують

його економічну безпеку на основі виділення системи показників-індикаторів, застосування сучасної концепції бенчмаркінгу, яка сприяла б поширенню досвіду аналогічної роботи підприємств, які успішно здійснюють роботу в даному напрямку. Особливої уваги потребує проблема формування постійно діючої системи моніторингу за впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства.

1. Про основи національної безпеки України: Закон України від 19 червня 2003 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zacon.rada.gov.ua>.
2. Соціально-економічне становище України за 2008 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.google.com.ua / stat.gov](http://www.google.com.ua/stat.gov).
3. Мунтіян В.І. Економічна безпека України: монографія / В.І. Мунтіян. – К.: КВІЦ, 1999. – 464 с.
4. Семченко А. Комплексний механізм антикризового стратегічного управління забезпеченням національної безпеки // Економіка України. – К.: Вид-во «Преса України, 2007. – № 9 (550). – С. 46–55.
5. Кістерський Л.Л. Економічна безпека України / Л.Л. Кістерський. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prgroup.ua/libd/art5.htm>.
6. Економічна енциклопедія: у 3-х т. – Т. 1 / редкол. С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
7. Чаговець Л.О. Механізм формування стратегій стабілізації системи економічної безпеки підприємства / Л.О. Чаговець // Вісник національного університету «Львівська політехніка»: «Проблеми економіки та управління», № 628. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – С. 687–690.
8. Гетьман О.О. Економічна діагностика: навч. посібник / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
9. Загорна Т.О. Економічна діагностика: навч. посібник / Т.О. Загорна. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
10. Шевчук Т.Ф. Безпека бізнесмена й підприємництва в Україні: монографія / Т.Ф. Шевчук. – К.: УСПП, 2000. – 424 с.
11. Концепція (основи державної політики) національної безпеки України // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 10. – С. 149–157.
12. Про стратегію національної безпеки України: Указ Президента України № 105/2007 від 12 лютого 2007 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zacon.rada.gov.ua>.
13. Концепція корпоративної безпеки членів Українського Союзу промисловців і підприємців, затв. 22.09.2006 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uspp.org.ua/security/documents/2/>.
14. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія / [Геєць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С., Черняк О.І.]; за ред. В.М. Гейця. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 240 с.