

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА

Л. О. Птащенко

СТРАТЕГІЧНЕ ТА ІННОВАЦІЙНЕ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ
СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
ДЛЯ СТУДЕНТІВ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Видавництво
«Центр учбової літератури»
Київ – 2018

УДК 005.332.4(075.8)

ББК 65.261-8я73

П 87

Рецензенти:

Журавльова І. В. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця;

Варцаба В. І. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів і банківської справи Ужгородського національного університету;

Лактіонова О. А. – доктор економічних наук, завідувач кафедри фінансів та банківської справи Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Птащенко Л. О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства: [навчальний посібник] / Л. О. Птащенко.– К. : «Центр учбової літератури», 2018. – 320 с.

ISBN 978-617-673-687-5

У посібнику розглянуто стратегічне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства та інноваційні підходи в управлінні цією системою. Розкрито теоретико-методичні засади забезпечення економічної безпеки підприємства, технології та інструментарій стратегічного управління економічною безпекою. Висвітлено інноваційні форми й моделі стратегічного та організаційного управління в системі економічної безпеки підприємства. Наведено приклади тестових завдань, задач, виконання кейсів.

Для студентів, слухачів і викладачів магістерських програм спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Буде корисним спеціалістам у сфері управління економічною безпекою підприємства і фахівцям з фінансового менеджменту.

УДК 005.332.4(075.8)

ББК 65.261-8я73

ISBN 978-617-673-687-5

© Птащенко Л. О., 2018.

© Видавництво «Центр учбової літератури», 2018.

ЗМІСТ

| | |
|---|----------|
| ВСТУП | 5 |
| Розділ 1. СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА | 8 |
| Тема 1. Теоретико-методичні засади забезпечення економічної безпеки підприємства | 9 |
| 1.1. Сутність економічної безпеки підприємства та необхідність її забезпечення | 9 |
| 1.2. Основні елементи системи економічної безпеки підприємства | 14 |
| 1.3. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства | 19 |
| 1.4. Організація системи економічної безпеки підприємства | 23 |
| Тема 2. Стратегічне управління економічною безпекою підприємства. | 28 |
| 2.1. Концептуальні основи стратегічного управління економічною безпекою підприємства | 28 |
| 2.2. Переваги стратегічного підходу до управління економічною безпекою підприємства | 32 |
| 2.3. Етапи стратегічного управління економічною безпекою підприємства. | 35 |
| Тема 3. Діагностика зовнішніх та внутрішніх загроз безпеці підприємства. | 40 |
| 3.1. Діагностика зовнішнього середовища непрямого впливу | 40 |
| 3.2. Діагностика зовнішнього середовища безпосереднього впливу. | 47 |
| 3.3. Діагностика внутрішнього середовища підприємства | 49 |
| Тема 4. Стратегічний аналіз економічної безпеки підприємства | 59 |
| 4.1. Теоретико-методичні основи стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства | 59 |
| 4.2. Технології оцінювання економічної безпеки підприємства | 66 |
| 4.3. Стратегічний баланс потенціалу забезпечення безпеки підприємства. | 75 |
| 4.4. Портфельний аналіз у розробленні стратегій забезпечення безпеки підприємства | 79 |
| Тема 5. Стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства | 90 |
| 5.1. Сутність та принципи розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства | 90 |
| 5.2. Етапи та принципи розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства | 94 |
| 5.3. Стратегічна піраміда підприємства. | 96 |
| 5.4. Конкурентні стратегії підприємства | 104 |
| 5.5. Основні підходи при розробленні ділової (конкурентної) безпекоорієнтованої стратегії | 111 |
| 5.5. Види стратегічного менеджменту безпеки підприємства. | 117 |

| | |
|---|------------|
| Розділ 2. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА . . . | 124 |
| Тема 6. Забезпечення економічної безпеки підприємства засобами активізації його інноваційного розвитку | 125 |
| 6.1. Роль інноваційної політики підприємства у формуванні його економічної безпеки | 125 |
| 6.2. Сутність і структура інноваційної діяльності | 128 |
| 6.3. Поняття інноваційної стратегії підприємства | 131 |
| 6.4. Типи інноваційних стратегій | 135 |
| 6.5. Аналіз інноваційних можливостей посилення безпеки підприємства | 141 |
| Тема 7. Інноваційні форми управління економічною безпекою підприємства | 152 |
| 7.1. Пріоритетні напрями організації економічної безпеки на підприємстві | 152 |
| 7.2. Контролінг як засіб забезпечення системи економічної безпеки підприємства. | 154 |
| 7.3. Використання послуги аутсорсингу для організації економічної безпеки на підприємстві | 158 |
| Тема 8. Діагностика та моніторинг у системі економічної безпеки підприємства | 170 |
| 8.1. Основні положення та принципи фінансової діагностики | 170 |
| 8.2. Мета, завдання і методологічна основа економічної діагностики | 174 |
| 8.3. Практика використання елементів діагностики в системі управління економічною безпекою підприємства | 177 |
| 8.4. Діагностика конкурентних сил та потенціалу підприємства в системі економічної безпеки. | 190 |
| 8.5. Моніторинг як невід’ємний елемент фінансової діагностики | 202 |
| Тема 9. Безпека інформаційних технологій на підприємстві | 208 |
| 9.1. Загрози безпеці інформаційних систем і технологій | 208 |
| 9.2. Засоби захисту інформаційних систем | 218 |
| 9.3. Підсистеми інформаційної безпеки підприємства. | 226 |
| Тема 10. Інноваційні моделі стратегічного й організаційного управління в системі економічної безпеки підприємства | 230 |
| 10.1. Сутність і концепції стратегічного управління підприємством | 230 |
| 10.2. Інструментарій стратегічного управління | 232 |
| 10.3. Збалансована система показників. Практична реалізація ЗСП у системі економічної безпеки підприємства | 237 |
| 10.4. Організаційна система управління Рамперсада | 251 |
| ГЛОСАРІЙ | 257 |
| ПРАКТИКУМ | 263 |
| РЕКОМЕНДОВАНИЙ СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ | 315 |

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки України велика кількість вітчизняних підприємств знаходиться в кризовому становищі. Однією з проблем в системі управління промислових підприємств є загроза зниження рівня економічної безпеки як наслідок інерційності їх структури виробництва, підвищення фізичного зносу обладнання, технологічної відсталості. Тому особливої важливості набуває необхідність розроблення ефективних механізмів покращання системи економічної безпеки на засадах ефективного стратегічного управління та інноваційного розвитку з метою протидії загрозам зовнішнього та внутрішнього походження.

Підвищення рівня економічної безпеки має закласти підґрунтя для виведення підприємств з кризового стану й подальшого їх ефективного розвитку, захисту економічних інтересів підприємств, їх працівників та власників, забезпечення стабільного, конкурентоспроможного стану та підвищення ефективності функціонування.

В цьому контексті одним з пріоритетних завдань вищих навчальних закладів, які здійснюють підготовку магістрів у галузі управління фінансами та економічною безпекою підприємств, є професійна підготовка висококваліфікованих фахівців, котрі добре обізнані у фінансовому менеджменті, володіють базовими знаннями з організації системи економічної безпеки підприємства на засадах інноваційного та стратегічного управління.

У такій підготовці важливе місце займає методичне навчальне забезпечення. Тому навчальний посібник «Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства» актуальний та має практичне значення.

Питання, висвітлені у посібнику, тісно пов'язані з іншими дисциплінами економічної й управлінської науки, зокрема: фінансовий контролінг, економіка підприємства, організація та управління системою фінансово-економічної безпеки, організація і управління інформаційною безпекою підприємства, управління захистом комер-

ційної таємниці на підприємстві, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, фінансовий менеджмент.

Метою цього посібника є розширення та поглиблення знань магістрантів та інших зацікавлених осіб з теорії і практики економічної безпеки підприємства, сприяння оволодінню системою та механізмом стратегічного й інноваційного управління, теоретичною і методологічною базою, яка необхідна для вільного володіння практикою прийняття оптимальних рішень щодо управління системою економічної безпеки підприємства та загального інформаційного забезпечення менеджменту в умовах жорсткої конкуренції, економічної нестабільності та загроз зовнішнього і внутрішнього характеру.

Матеріал посібника сприятиме оволодінню такими навиками:

- застосовувати знання основ стратегічного управління й аналізу стратегій розвитку конкурентних переваг підприємства в межах забезпечення системи економічної безпеки;

- виконувати стратегічний аналіз економічної безпеки підприємства;

- використовувати методи обґрунтування стратегічних управлінських рішень з питань забезпечення економічної безпеки підприємства;

- застосовувати знання стратегічного управління потенціалом підприємства для розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства;

- розробляти інноваційні проекти підвищення рівня економічної безпеки підприємства;

- використовувати засоби активізації інноваційного розвитку в забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Посібник укладений українською мовою, логічно структурований, містить теоретичну й практичну частини та цілком охоплює зміст дисципліни «Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи безпеки підприємства», що передбачена магістерською програмою.

Згідно авторської концепції теоретична частина складається з двох змістовних модулів. Тематичні розділи містять контрольні запитання та завдання, що підвищує роль самостійної роботи студентів й інших користувачів посібника.

У першому змістовому модулі *«Стратегічне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства»* викладено теоретичні засади, основні елементи та механізми економічної безпеки підприємства. Висвітлюються питання стратегічного управління економічною безпекою підприємства, інструментарію діагностики та розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства.

Другий модуль *«Інноваційні підходи в управлінні системою економічної безпеки підприємства»* присвячений питанням інноваційної діяльності, інноваційним стратегіям, розгляду інноваційних можливостей посилення безпеки підприємства, його інформаційних систем і технологій, концепціям стратегічного управління підприємством.

У практичній частині подані приклади тестових завдань, задач, а також інтерактивні ситуаційні задачі у вигляді кейсів.

Пропонований посібник розкриває багато теоретичних засад і практичного інструментарію стратегічного та інноваційного забезпечення системи розвитку економічної безпеки підприємства, доповнює навчальну та наукову літературу з питань управління економічною безпекою на підприємствах.

Цей посібник розрахований, в першу чергу, на студентів, слухачів і викладачів магістерських програм для спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Буде корисним спеціалістам у сфері управління економічною безпекою підприємства і фахівцям з фінансового менеджменту.

Розділ 1

**СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ
СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ПІДПРИЄМСТВА**



ТЕМА 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

- 1.1. Сутність економічної безпеки підприємства та необхідність її забезпечення
- 1.2. Основні елементи системи економічної безпеки підприємства
- 1.3. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства
- 1.4. Організація системи економічної безпеки підприємства

1.1. Сутність економічної безпеки підприємства та необхідність її забезпечення

Економічна безпека підприємства обумовлена впливом зовнішнього середовища, яке в ринкових умовах постійно змінюється. Саме з позицій впливу зовнішнього середовища, захисту підприємства від його негативного впливу і розглядається зміст категорії економічної безпеки.

Загроза зниження рівня економічної безпеки вітчизняних промислових підприємств обумовлена інерційністю їх структури виробництва, підвищенням фізичного зносу обладнання, технологічною відсталістю. У даному контексті особливої важливості набуває необхідність розроблення ефективних механізмів підвищення рівня фінансово-економічної безпеки.

Наукова категорія «безпека» визначається з різних позицій. Зокрема, безпека – як стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства й держави від внутрішніх і зовнішніх загроз. З погляду самостійності безпека визначається як стан суспільних відносин, при якому особистість, соціальна група, народ, країна (держава) може самостійно, суверенно, без втручання й тиску ззовні вільно обирати та реалізовувати свою стратегію міжнародної поведінки, духовного, соціально-економічного й політичного розвитку. З

позицій ризикованості безпека – це відсутність неприпустимого ризику, пов'язаного з можливістю нанесення збитку. З урахуванням системного підходу безпека визначається як такий стан складної системи, коли дія зовнішніх і внутрішніх факторів не призводить до погіршення системи або до неможливості її функціонування й розвитку. Таким чином, існують різні підходи до визначення поняття «безпека», які враховують захищеність, ризику, забезпечення самостійності суб'єкта. Залежно від цих підходів і проходила еволюція економічної безпеки підприємства. Відповідно до Концепції економічної безпеки України суть економічної безпеки країни визначається як «здатність національної економіки забезпечити вільний незалежний розвиток і утримати стабільність громадянського суспільства та його інститутів, а також достатній оборонний потенціал країни до всіляких несприятливих умов і варіантів розвитку подій і здатність Української держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз»¹. Інтенсифікація інтелектуально-інноваційного розвитку України є основною передумовою досягнення нею високого рівня економічної безпеки. Будь-який збиток рано чи пізно отримує оцінку в грошовому вираженні, тобто може бути виділена чисто економічна складова збитку. Але слід зауважити, що розуміння збитків або прибутку, як фінансової категорії, не відображає реальний стан економічної безпеки підприємства через те, що характеризує лише поточний стан фінансової діяльності підприємства. Підтвердженням актуальності проблеми вивчення економічної безпеки підприємств є усвідомлення цієї актуальності керівниками підприємств і створення в організаційній структурі управління підприємствами спеціальних підрозділів для забезпечення цієї безпеки, але ці структурні підрозділи не мають розробленої та ефективно функціонуючої наукової системи оцінки рівня безпеки, теоретичної бази своєї роботи, істотно знижує резуль-

¹ Концепція економічної безпеки України. – К. : Ін-т економічного прогнозування / Кер. проекту В.М. Геєць. – К.: Лотос, 1999. – 56 с.

тативність таких структурних підрозділів. В цілому можна виділити кілька підходів різних авторів до визначення економічної безпеки підприємства (ЕБП) (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства»

| Автори | Визначення |
|---|--|
| Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко | Гармонізація в часі і просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, що діють поза межами підприємства |
| Яценко Н.М. та Михайлюк С.О. | Підсистема національної економічної безпеки, стан підприємства, сталий по відношенню до внутрішніх і зовнішніх змін фінансово-господарської діяльності, не пов'язаної з форс- мажорними обставинами |
| Ковальов Т. і Сухорукова Т. | Захищеність діяльності підприємства від негативного впливу зовнішнього оточення, а також здатність своєчасно усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не відбиваються негативно на його діяльності |
| Ящук В. І. та Карпа А. Г. | Захищеність життєво важливих інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, тобто захист підприємства, його кадрового та інтелектуального потенціалу, інформації, технологій, капіталу і прибутку, який забезпечується системою заходів правового, економічного, організаційного, інженерно-технічного і соціального характеру |
| Великий економічний словник | Стан юридичних, економічних відносин, організаційних зв'язків, матеріальних та інтелектуальних ресурсів підприємства, за якого гарантується стабільність його функціонування, фінансово-комерційний успіх, прогресивний науково-технічний та соціальний розвиток |
| Одінцов А.А. | Процес, скерований на захист підприємницьких структур і окремих фізичних осіб, в діяльності яких наявні елементи підприємництва, від застосування до них методів кримінальної конкуренції та іншої діяльності, що завдає їм шкоди внаслідок порушення законодавства та ділової етики. Безпека (захищеність) підприємництва – це такий стан цивілізованого бізнесу, за якого відсутня економічна чи інша шкода, якої завдавали б бізнесу навмисно фізичні особи чи соціальні організації (зокрема юридичні особи) з порушенням закону чи етики підприємництва |

| Автори | Визначення |
|----------------|--|
| Шкарлет С.М. | Виділяє два концептуальні підходи щодо трактування, а саме: статичний (безпека як стан) і діяльнісний (безпека як діяльність). Автор стверджує, що саме діяльнісний підхід закладено в основу наукових досліджень і сучасного уявлення про категорію безпеки в усіх варіантах її прояву, відповідно до якого «безпека» розглядається як об'єктивна дійсність суб'єкта у певних умовах, що базується на активній взаємодії цього суб'єкта та умов його існування, якими він опанував у процесі власної самореалізації і здатен контролювати |
| Соломянюк Н.М. | Економічна безпека є складовою стратегічного планування. Розглядається як практичне використання таких принципів сучасного менеджменту, як своєчасна реакція на зміни в оточуючому середовищі, як одного з основних положень сучасної теорії управління – ситуаційного підходу |

ЕБП визначають:

1. Як захист проти економічних злочинів. Дуже часто забезпечення економічної безпеки зводять до протистояння, захисту від різного роду економічних злочинів (від крадіжки, шахрайства, фальсифікації, промислового шпигунства і т. д.). Виконувати аналіз комплексу цих загроз надзвичайно важливо, але обмежувати поняття економічної безпеки підприємства тільки загрозами з різним рівнем деталізації не можна, особливо враховуючи те, що це поняття набагато ширше і змістовніше.

2. Як стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз. Підприємство – це, в першу чергу, об'єкт економічних відносин. Власник підприємства ставить результатом діяльності підприємства досягнення поставленої ним мети, яка, як правило, носить економічний характер. Чи виникатимуть у процесі цього досягнення які-небудь програми або вестися з ними боротьба, як вона буде вестися – власнику, скоріше, все одно. Боротьба з загрозами часто не є метою створення та володіння підприємством, ведення ним економічної діяльності. Втім, міркування про економічну доцільність ведення боротьби з загрозами напевно викличе інтерес власника, оскі-

льки це безпосередньо зачіпає його матеріальні інтереси, тому ведення цієї боротьби вимагає здійснення витрат, а виграш неочевидний.

3. Як стан ефективного використання ресурсів або потенціалу. Підхід, який намагається уникнути вживання поняття загрози у визначенні економічної безпеки, базується на економічних поняттях досягнення мети, функціонування підприємства, тобто ресурсно-функціональним підходом.

4. Як наявність конкурентних переваг. Підхід, прихильники якого вважають, що наявність конкурентних переваг, обумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства і його стратегічних цілей та завдань забезпечать йому певний рівень економічної безпеки. Але сам факт наявності переваг і потенціалу, без їх використання та реалізації, не гарантує підприємству економічної безпеки.

5. Як реалізація та захист економічних інтересів. Відносно новий підхід, заснований на реалізації та захисту економічних інтересів підприємства, визначає ЕБП як захищеність його життєво важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, тобто захист підприємства, його кадрового та інтелектуального потенціалу, інформації, технологій, капіталу і прибутку. ЕБП забезпечується системою заходів спеціального правового, економічного, організаційного, інформаційно-технічного і соціального характеру.

Рівень економічної безпеки підприємства не можна оцінити певним статичним показником, оскільки він містить, як мінімум, три компоненти:

- 1) існуючий рівень економічної безпеки підприємств (щодо ресурсного забезпечення виробничо-господарської та фінансової діяльності);
- 2) ефективність функціонування;

3) здатність до подальшого розвитку підприємства. Економічна безпека підприємства – це стан його захищеності, яке забезпечується при органічному симбіозі досягнення результатів діяльності підприємства і формуванні його здібностей. Досягнення результатів діяльності пропонується розглядати за критеріями: стабільності та безперервності виробничої діяльності підприємства; фінансово-економічної стійкості підприємства; ефективності використання ресурсів підприємства. При ефективному використанні ресурсів і наявності здатності підприємства до постійного розвитку можна стверджувати про досягнення високого рівня економічної безпеки.

Середній рівень економічної безпеки характеризується досягненням підприємства фінансово-економічної стійкості та формування здатності до адаптації. При виявленні стабільності й безперервності виробничої діяльності на підприємстві і при здатності тільки протистояти загрозам рівень економічної безпеки підприємства є низьким.

1.2. Основні елементи системи економічної безпеки підприємства

В основі розроблення комплексної системи забезпечення фінансово-економічної безпеки діяльності підприємства повинна лежати певна концепція, яка включає мету, завдання, принципи діяльності, об'єкт і суб'єкт, стратегію і тактику. Мета цієї системи – мінімізація зовнішніх і внутрішніх загроз економічному стану суб'єкта підприємства, у тому числі його фінансовим, матеріальним, інформаційним, кадровим ресурсам. У процесі досягнення поставленої мети здійснюється вирішення конкретних завдань, які об'єднують усі напрями забезпечення безпеки:

- прогнозування можливих загроз економічній безпеці;
- організація діяльності з попередження можливих загроз (превентивні заходи);

- виявлення, аналіз і оцінювання виниклих реальних загроз економічній безпеці;
- прийняття рішень та організація діяльності з реагування на виниклі загрози;
- постійне вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки підприємництва.

Об'єктом системи в цілому є стабільний економічний стан діяльності підприємства в поточному та перспективному періодах. Конкретними ж об'єктами захисту є ресурси: фінансові, матеріальні, інформаційні, кадрові.

Суб'єкт даної системи носить більш складний характер, оскільки його діяльність характеризується не тільки особливостями та характеристиками об'єкта, а й специфічними умовами зовнішнього середовища. Тому можна виділити дві групи суб'єктів, які забезпечують економічну безпеку підприємництва: зовнішні суб'єкти і внутрішні суб'єкти.

До зовнішніх суб'єктів відносяться органи законодавчої, виконавчої та судової влади, покликані забезпечувати безпеку всіх без винятку законослухняних учасників підприємницьких відносин; причому діяльність цих органів не може контролюватися самими підприємцями. Ці органи формують законодавчу основу функціонування й захисту підприємницької діяльності в різних її аспектах та забезпечують її виконання.

До внутрішніх суб'єктів належать особи, котрі безпосередньо здійснюють діяльність по захисту економічної діяльності підприємства. В якості таких суб'єктів можуть бути: працівники власної служби безпеки підприємства і запрошені працівники із захисту економічної діяльності підприємства. Економічна безпека підприємств забезпечується в залежності від обраної концептуальної моделі економічної безпеки країни.

Виділяють такі концептуальні моделі економічної безпеки за критерієм співвідношення системи управління країною та системи забезпечення економічної безпеки:

- концептуальна модель при командно-адміністративній економіці;
- концептуальна модель при ринковій економіці;
- концептуальна модель нарощування потенціалу економічної безпеки країни.

Концептуальна модель при командно-адміністративній економіці заснована на ідеях і положеннях структурної жорсткості економічної системи, високого рівня її керованості, що призводило до підвищення захищеності від зовнішніх ризиків і загроз.

Принципово відмінною концептуальною моделлю забезпечення економічної безпеки є ринкова система господарювання, при якій в основу забезпечення економічної безпеки закладаються ідеї структурної, функціональної варіативності як методу забезпечення конкурентоспроможності в просторі фінансового, трудового, товарного та іншого ринкового руху. Економічна безпека при такій моделі складає раціональну та обґрунтовану єдність інноваційних, ризикових економічних дій в одних сегментах ринкових відносин і методів стабільного, прибуткового господарювання.

При реалізації другої концептуальної моделі державне регулювання економіки є незначним.

Основною відмінністю в застосуванні розглянутих концептуальних моделей економічної безпеки є те, що в першій моделі економічну безпеку підприємства забезпечувала держава, при другій же моделі підприємства повинні забезпечувати належний рівень економічної безпеки самостійно.

Третю концептуальну модель економічної безпеки доцільно використовувати в умовах переходу до ринкової системи господарювання, коли ще не забезпечено повноцінного ринкового саморегулювання економіки, повністю не сформована ресурсна база економічного розвитку. Основна ідея такої моделі зводиться до об-

грунтування пріоритетів економічної політики держави в умовах обмеженості ресурсів. Така модель успішно використовувалася Німеччиною і Японією після Другої світової війни.

Для України на сучасному етапі розвитку найбільш адекватною може бути концептуальна модель нарощування потенціалу економічної безпеки країни. Альтернативною є класифікація концептуальних моделей економічної безпеки, які є характерними для різних країн. Наприклад, Американська, заснована на поєднанні зовнішньої і внутрішньої економічної безпеки, характерною особливістю якої є деталізація забезпечення економічної безпеки і ризиків, які повинні компенсуватися в результаті належного (іноді надмірного) фінансового забезпечення, що дозволяє фінансувати засоби і заходи захисту зон господарювання при постійну підвищенні рівня їх конкурентоспроможності.

Європейсько-кейнсіанська концептуальна модель характеризується підвищенням ролі держави при забезпеченні економічної безпеки підприємств. Така модель передбачає забезпечення належного рівня економічної безпеки за рахунок значного посилення ролі державного сектора в економіці, через який забезпечується раціональний розподіл господарських ресурсів з одночасним контролем непередбачуваного впливу приватних економічних інтересів. Формування саме такої моделі безпеки виявляється найбільш доцільним для України в існуючих умовах соціально-економічного розвитку держави.

Німецька концептуальна модель економічної безпеки передбачає здійснення дій, спрямованих на усунення перешкод повноцінної ринкової конкуренції, стимулювання малого бізнесу та зайнятості, формування високого рівня економічної безпеки регіонів та держави за рахунок високого рівня конкурентоспроможності критичної маси суб'єктів господарської діяльності. Також при використанні такої моделі соціальна складова економічної безпеки гарантується державою.

Шведська модель базується на пріоритеті забезпечення соціальної складової економічної безпеки (значної урядової ролі в цьому процесі) за рахунок соціальних виплат, регулювання відносин зайнятості, політики доходів населення та рівня життя.

При використанні японської концептуальної моделі робиться акцент на ефективне використання національного менталітету і внутрішньої соціальної безпеки, яка, у свою чергу, реалізується через суб'єкти підприємницької діяльності (як правило, корпорації та промислово-фінансові групи).

Концептуальна модель економічної безпеки новостворених держав або таких, що здійснюють докорінні зміни системи господарювання. Така модель формується при інтеграції заходів забезпечення економічної стабільності, керованості і «допустимого» економічного ризику в сферах господарювання, що характеризуються існуючою та/або перспективно високою рентабельністю. Усвідомлення базових конфігурацій, цілей, завдань та очікуваних результатів при такій економічній моделі має бути визнано органами державного управління всіх рівнів. Причому метою державної політики в такій моделі визначено раціональне використання обмежених господарських ресурсів, створення умов для розвитку інноваційних проєктів, реалізації виробничого потенціалу з максимальною результативністю в мінімальні терміни.

Концепція управління економічною безпекою підприємства – це система теоретико-методологічних поглядів, яка відображає розуміння і трактування економічної безпеки підприємства і визначає цілі, завдання, методи, принципи, концептуальні моделі і положення управління нею. Ефективне управління економічною безпекою підприємства повинно базуватися на таких основних принципах:

1. Принцип законності – вся діяльність підприємства повинна носити законний характер, інакше є істотна загроза закриття такого підприємства відповідними органами як неправомірного.

2. Принцип економічної доцільності – слід організувати захист тільки тих об'єктів, витрати на захист яких менші, ніж втрати від реалізації загроз з цими об'єктами.

3. Поєднання превентивних і реактивних заходів економічної безпеки. Превентивними вважаються заходи попереджувального характеру, що дозволяють не допустити виникнення або реалізації загроз економічній безпеці. Реактивні – це заходи, які приймаються в разі реального виникнення загроз або необхідності мінімізації їх негативних наслідків.

4. Принцип безперервності – функціонування системи забезпечення економічної безпеки підприємництва має здійснюватися постійно.

5. Принцип диференційованості – вибір заходів з подолання виникаючих загроз, відбувається залежно від характеру загрози і ступеня тяжкості наслідків її реалізації.

6. Принцип координації – для досягнення поставлених завдань необхідно постійне узгодження діяльності різних підрозділів служби безпеки, самого підприємства та поєднання організаційних, економіко-правових та інших способів захисту.

7. Повна підконтрольність системи забезпечення економічної безпеки керівництву суб'єкта підприємницької діяльності. Інтереси системи забезпечення економічної безпеки повинні бути підпорядковані загальним інтересам усього підприємства.

1.3. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства

Економічна безпека являє собою універсальну категорію, що передбачає захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави і закінчуючи кожним її громадянином. Економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також

спроможність швидко усунути різноманітні погрози або пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності. Зміст даного поняття містить у собі систему засобів, що забезпечують конкурентну стійкість і економічну стабільність підприємства, а також сприяють підвищенню рівня добробуту робітників.

Визначимо складові механізму забезпечення економічної безпеки підприємства. Механізм забезпечення повинен формуватися через систему управління фінансовими відносинами шляхом використання певних принципів, фінансових важелів, інструментів, фінансових методів, правового й інформаційного забезпечення, за допомогою економічних досліджень, які дозволяють досягти основні цілі підприємства.

При формуванні основних складових механізму забезпечення економічної безпеки підприємства слід ураховувати таке:

По-перше, вони повинні формуватися, зважаючи на його фінансові інтереси:

- зростання ринкової вартості підприємства;
- максимізація прибутку;
- достатність основного і оборотного капіталу;
- наявність необхідного обсягу інвестиційних ресурсів;
- оптимізація відрахувань до бюджету та ін.

По-друге, враховувати принципи управління економічною безпекою підприємства:

- первинність господарського законодавства;
- застосування програмно-цільового управління;
- обов'язкове визначення сукупності власних фінансових інтересів підприємства у контексті його місії;
- інтегрованість підсистеми управління економічною безпекою підприємства із загальною системою фінансового менеджменту;
- взаємна матеріальна відповідальність персоналу і керівництва за стан економічної безпеки підприємства;
- наявність зворотного зв'язку;

– мінімізація витрат на забезпечення економічної безпеки підприємства.

Для забезпечення економічної безпеки на підприємстві повинні функціонувати спеціальні органи – суб'єкти економічної безпеки.

Організаційна діяльність на підприємстві передбачає створення структури, що здійснює аналіз стану економічної безпеки підприємства та розроблення заходів по забезпеченню економічної безпеки на підприємстві в цілому. Орган, який повинен в оперативному режимі проводити моніторинг економічної безпеки, оперативно реагувати на зміну ситуації, регулярно готувати документи для ухвалення рішень по тих або інших проблемах і контролювати їх виконання, – це *служба економічної безпеки підприємства*.

Функціонування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства відбувається шляхом здійснення певних дій над її об'єктами. Серед цих об'єктів: прибуток, джерела та обсяги фінансових ресурсів, структура капіталу, структура грошових потоків, структура активів, інвестиції, фінансові ризики, система економічних інновацій, тощо. Функції суб'єкта економічної безпеки підприємства в залежності від розміру останнього можуть бути покладені як на певний структурний підрозділ так і на окремого працівника.

До складу фінансових інструментів забезпечення економічної безпеки підприємства, що визначають його фінансові відносини, доцільно віднести: платіжні інструменти (платіжні доручення, вексель, акредитив та ін.), кредитні інструменти (угоди про кредитування), депозитні інструменти (депозитні сертифікати, угоди), інвестиційні інструменти (акції, паї), інструменти страхування (страхова угода).

Фінансові важелі забезпечення економічної безпеки підприємства – це система стимулів та заохочень для працівників за ухвалення ефективних управлінських рішень і система санкцій за негативні наслідки їх дій у сфері економічної безпеки.

Методологічний апарат забезпечення економічної безпеки підприємства може включати такі методи, як: техніко-економічні розраху-

нки, балансовий, економіко-статистичний, економіко-математичний, експертних оцінок, амортизації активів, логістики, аудиту, оптимізації оподаткування та ін.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства представлений у такому вигляді (рис. 1.1):

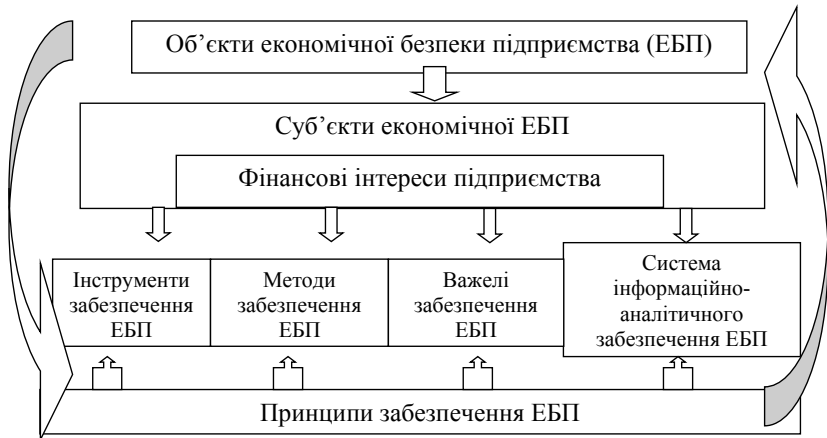


Рис. 1.1. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства

Важливим елементом забезпечення економічної безпеки підприємства є інформаційно-аналітична підсистема управління економічною безпекою підприємства, яка має містити такі дані: якісні та кількісні значення індикаторів економічної безпеки, наявність або потенційність ризиків і загроз, формалізовані фінансові інтереси та стан їхньої реалізації, стратегічний план (стратегія) забезпечення економічної безпеки підприємства, фінансовий план (бюджет). Система інформаційно-аналітичного забезпечення формується на основі: даних бухгалтерського, управлінського, оперативного та статистичного обліку й звітності; галузевих показників діяльності підприємств-аналогів; звітів, планів і прогнозів, оцінки загроз економічній безпеці підприємницької діяльності тощо.

Таким чином, в основі механізму забезпечення економічної безпеки лежить системне поєднання певних інструментів, методів, важелів та інформаційно-аналітичного забезпечення, створюваних на базі принципів забезпечення економічної безпеки, що об'єктивно існують як економічні закономірності, а також розробляються суб'єктами управління економічною безпекою підприємства.

1.4. Організація системи економічної безпеки підприємства

Система економічної безпеки підприємства – це структурований комплекс стратегічних, тактичних і оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз і на формування унікальних здібностей протистояти їм у майбутньому. До основних завдань системи економічної безпеки підприємства належать:

- збір вихідної інформації про виникнення загроз;
- оцінювання та аналіз основних ризиків підприємства;
- прогнозування стану захищеності підприємства при уникненні ризиків або при відшкодуванні їх наслідків;
- дослідження інтерфейсної складової економічної безпеки підприємства (обґрунтування безпеки вибору партнерів, клієнтів і співробітників);
- недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності та окремих осіб з протиправними намірами;
- протидія проникненню у віртуальні бази даних підприємства в злочинних цілях;
- забезпечення захисту конфіденційної інформації та комерційної таємниці;
- забезпечення збереження матеріальних цінностей підприємства;

- багатоетапний захист банківських рахунків підприємства;
 - захист законних прав та інтересів підприємства і його співробітників;
 - своєчасне виявлення потенційних злочинних намірів відносно підприємства і його співробітників з боку джерел зовнішніх загроз безпеки;
 - виявлення, попередження і припинення можливої протиправної та іншої негативної діяльності співробітників підприємства, спрямованих на зниження рівня економічної безпеки;
 - захист співробітників підприємства від насильницьких посягань;
 - формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;
 - формування та інтенсивне використання інноваційного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;
 - вироблення й прийняття найбільш оптимальних управлінських рішень щодо стратегії й тактики забезпечення економічної безпеки підприємства;
 - фізична і технічна охорона будівель, споруд, території та транспортних засобів;
 - відшкодування матеріальної та моральної шкоди, завданої в результаті неправомірних дій менеджменту підприємства та окремих співробітників;
 - здійснення постійного контролю за ефективністю функціонування системи безпеки, вдосконалення її елементів.
- З урахуванням перерахованих завдань, умов конкурентної боротьби, специфіки бізнесу, технологічних особливостей, конкурентної стратегії, стадії життєвого циклу підприємства вибудовується його система економічної безпеки. Побудова системи безпеки підприємства повинна здійснюватися на основі дотримання таких принципів:
- законності;
 - прав і свобод громадян;

- централізованого управління;
- компетентності;
- конфіденційності;
- розумної достатності, відповідності зовнішнім і внутрішнім загрозам безпеки;
- комплексного використання сил і засобів;
- самостійності та відповідальності за забезпечення безпеки;
- передового матеріально-технічного забезпечення;
- корпоративної етики;
- координації та взаємодії з органами влади та управління.

До основних елементів системи економічної безпеки підприємства належать:

- захист комерційної таємниці та конфіденційної інформації;
- комп'ютерна безпека;
- внутрішня безпека;
- безпека будівель і споруд;
- фізична безпека;
- безпека зв'язку;
- безпека господарсько-договірної діяльності;
- безпека перевезень вантажів і осіб;
- безпека рекламних, культурних, масових заходів, ділових зустрічей та переговорів;
- протипожежна безпека;
- екологічна безпека;
- радіаційно-хімічна безпека;
- конкурентна розвідка;
- інформаційно-аналітична робота;
- пропагандистське забезпечення: соціально-психологічна, профілактична робота серед персоналу та його навчання з питань економічної безпеки;
- експертна перевірка механізму системи безпеки;
- техніко-технологічна безпека;

- кадрова безпека;
- виробнича безпека;
- фінансова безпека;
- податкова безпека;
- інтерфейсна безпека;
- безпека матеріалів;
- силова безпека.

При такому складі елементів системи економічної безпеки вона інтегрується в ресурсно-функціональний підхід при проведенні оцінювання та аналізу її рівня. Серед виділених елементів необхідно звернути увагу на податкову безпеку. Поняття податкової безпеки, насамперед, асоціюється з можливими загрозами, які пов'язані з системою оподаткування і які призводять до матеріальних і фінансових втрат. На сучасному етапі розвитку економіки України все більшої актуальності набуває захист інтересів підприємства від протиправної діяльності корумпованих представників контролюючих та правоохоронних органів. У зв'язку з цим, даний напрям роботи багатьма начальниками служб економічної безпеки підприємств виділяється як окремий елемент системи економічної безпеки. Особливістю й одночасно складністю при побудові системи безпеки є той факт, що її дієвість практично повністю залежить від людського фактора. Навіть при наявності на підприємстві професійно підготовленого начальника служби економічної безпеки, сучасних технічних засобів, менеджмент підприємства не отримає бажаних результатів, поки в колективі кожен співробітник не усвідомлює важливість і необхідність впроваджуваних заходів економічної безпеки.

Контрольні запитання і завдання

1. Визначте зміст категорії економічної безпеки.
2. Розкрийте сутність економічної безпеки як стану захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз.

3. За якими компонентами можна оцінити рівень економічної безпеки підприємства?

4. Визначте об'єкт і суб'єкти системи економічної безпеки підприємства.

5. Які відомі концептуальні моделі економічної безпеки в системі управління державою? Схарактеризуйте їх.

6. Визначте основні принципи, на яких має базуватися ефективне управління економічною безпекою підприємства.

7. Які основні елементи формують механізм забезпечення економічної безпеки підприємства?

8. Визначте фінансові інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства.

Література

1. Концепція економічної безпеки України. – К.: Ін-т економічного прогнозування / Кер. проекту В.М. Геєць. – К.: Лотос, 1999. – 56 с.

2. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізм забезпечення). – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 759 с.

3. Ковалев Д. Экономическая безопасность предприятия / Д. Ковалев, Т. Сухорукова // Экономика Украины. – 1998. – №10. – С. 48-52.

4. Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: [монография] / А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко. – К.: Либра, 2003. – 280 с.

5. Шемаєва Л. Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища / Автореф. дис. д-ра екон. наук: 21.04.02 / Л. Г. Шемаєва ; Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «Крок». – К., 2010. – 40 с.

6. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія / С. М. Шкарлет. – К.: Книжкове вид-во НАУ, 2007. – 436 с.

7. Яценко Н.М. Регіональна економічна безпека у контексті національної економічної безпеки / Н.М. Яценко, С.О. Михайлюк // Донецьк: ДонНТУ, 2001. – С. 78-82.

ТЕМА 2

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

- 2.1. Концептуальні основи стратегічного управління економічною безпекою підприємства
- 2.2. Переваги стратегічного підходу до управління економічною безпекою підприємства
- 2.3. Етапи стратегічного управління економічною безпекою підприємства

2.1. Концептуальні основи стратегічного управління економічною безпекою підприємства

Концептуальні положення управління економічною безпекою підприємства полягають у такому:

1. Моніторинг і діагностику економічної безпеки підприємства необхідно проводити постійно.

2. Економічну безпеку підприємства слід досліджувати в статичному та динамічному аспектах.

3. Управління економічною безпекою підприємства повинне бути ключовою складовою стратегічного управління підприємством.

4. Має постійно здійснюватися вдосконалення захисту інформації підприємства.

5. Повинен здійснюватися контроль доступу сторонніх осіб на територію підприємства.

6. Необхідно ретельно перевіряти контрагентів на предмет їх репутації та порядності ведення бізнесу.

7. Періодично слід проводити перевірки персоналу підприємства на предмет ймовірності розкриття комерційних таємниць підприємствам-конкурентам.

8. Необхідно знижувати ризики від збройних пограбувань підприємства.

9. Оціночно-аналітична система повинна стати центральною частиною управління економічною безпекою підприємства.

10. При оцінюванні рівня економічної безпеки підприємства необхідно враховувати не тільки результати діяльності підприємства на поточну дату, а й потенціал, тобто здатності підприємства до забезпечення економічної безпеки підприємства в майбутньому.

11. При оцінюванні рівня економічної безпеки підприємства необхідно використовувати кілька альтернативних методичних підходів.

12. Оцінка значущості функціональних складових економічної безпеки підприємства повинна проводитися за допомогою добре перевічених евристичних методів.

13. Оціночні показники економічної безпеки підприємства повинні бути скоректовані на коефіцієнт значимості стадії життєвого циклу підприємства.

14. Оціночні показники економічної безпеки підприємства мають бути скореговані на коефіцієнт значимості ринкової стратегії підприємства.

На сучасному етапі розвитку економіки України велика кількість вітчизняних підприємств знаходиться в кризовому становищі. Тому перед підприємствами постає актуальна задача формування ефективної стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства з метою протидії загрозам зовнішнього та внутрішнього походження.

Для керівників підприємств ця складна задача полягає в захисті економічних інтересів підприємства, забезпеченні його стабільного розвитку та підвищенні ефективності функціонування.

Підвищення рівня економічної безпеки має закласти підґрунтя для виведення підприємства з кризового стану й подальшого його ефективного розвитку.

В залежності від величини та виробничої потужності підприємства, наявності всіх видів ресурсів, масштабів та специфіки розв'язуваних проблем необхідно використовувати різні підходи до формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства.

Протягом останніх років деякі вітчизняні підприємства створюють у своїй структурі спеціальні підрозділи, основним завданням яких є забезпечення економічної безпеки. Однак більшість з цих підрозділів не мають добре розробленої та ефективно функціонуючої системи забезпечення економічної безпеки. Цей аспект суттєво знижує ефективність їх функціонування та обумовлює потребу в розробленні стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. В той же час саме створення таких підрозділів є позитивним вектором розвитку сучасних підприємств і свідчить про деяке розуміння суб'єктами господарювання основних задач економічної безпеки підприємства, які зображені на рисунку 2.1.

Ураховуючи обмеженість бюджету та неготовність значної кількості сучасних вітчизняних підприємств до кардинальних змін в організаційній структурі можна використати дещо інший підхід до забезпечення економічної безпеки середніх підприємств. Суть цього підходу полягає у максимальному делегуванні повноважень по забезпеченню економічної безпеки існуючим структурним підрозділам підприємства. При цьому не знадобиться кардинальне реформування організаційної структури, а необхідно буде лише створення посади директора з питань безпеки, який буде здійснювати керівництво процесом забезпечення економічної безпеки підприємства.

Такий спосіб розв'язання проблеми дозволить забезпечити певний рівень економічної безпеки при мінімальних затратах на реформування організаційної структури підприємства. Однак, варто зазначити, що даний підхід є доцільним лише для середніх підприємств, бо великі підприємства потребують створення корпоративної служби безпеки зі спеціалізованими підрозділами.

Комплексне забезпечення економічної безпеки вимагає створення внутрішньої служби безпеки на підприємстві. Цей процес є доволі складним і потребує врахування всіх індивідуальних особливостей підприємства, а саме: профілю виробничо-господарської діяльності, масштабів виробництва, чисельності персоналу, типу організаційної структури, особливостей зовнішнього середовища тощо.



Рис. 2.1. Основні задачі економічної безпеки підприємства

Малі підприємства, як правило, не мають у своїй структурі підрозділів, яким можна делегувати повноваження з питань економічної безпеки і для них більш доцільним є укладання договорів із спеціалізованими підприємствами, які надають різноманітні консалтингові, інформаційні та інші послуги.

Отже, при прийнятті рішення щодо використання того чи іншого підходу до формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно враховувати всі зазначені аспекти. В цілому ж для формування якісної системи забезпечення безпеки підприємства варто використовувати комплексний підхід, за якого будуть максимально враховані всі економічні інтереси підприємства. Це дозволить забезпечити виконання корпоративної стратегії, а відповідно й стратегії економічної безпеки.

2.2. Переваги стратегічного підходу до управління економічною безпекою підприємства

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств.

Американський фахівець І. Ансофф, наприклад, розглядає такі варіанти побудови стратегічного управління: «управління за допомогою вибору стратегічних позицій», «управління ранжуванням стратегічних задач», «управління на основі врахування «слабких сигналів», «управління в умовах стратегічних несподіванок».

Реалізація концепції стратегічного управління підприємством можлива лише тоді, коли підприємство є стратегічно орієнтованим. Стратегічно орієнтоване підприємство – це таке підприємство, в якому персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно орієнтованих підприємств відносять:

– зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;

- можливість урахувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувані відповідні інформаційні банки;
- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- полегшення роботи по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності й прибутковості;
- можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості підприємства та окремих його підсистем до змін;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
- створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Вітчизняним підприємствам останні кілька років критичну ситуацію створюють динаміка ринку, що важко прогнозується, безліч нових директивних рішень і законодавчих актів, зменшення внутрішніх ресурсів і зростання агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері. В цих умовах велике значення відводиться вдалому застосуванню в практику підприємств ідей і технологій стратегічного управління розвитком.

Для досягнення успіху необхідне не тільки знання теоретичних засад стратегічного управління. Закордонні конкуренти використо-

вують ті ж самі фундаментальні методи і підходи, що й українські керівники, але, на відміну від українських, досягають більших успіхів за рахунок ретельності, дисциплінованості, з якою вони розробляють і реалізують стратегії.

Перевагами стратегічного мислення, що має першорядне значення, і усвідомленого стратегічного управління (протилежність вільної імпровізації, інтуїції або бездіяльності) є:

- забезпечення спрямованості всього підприємства на ключовий аспект стратегії: «що ми намагаємося робити і чого домагаємося?»;

- необхідність менеджерів більш чітко реагувати на зміни, що з'являються, нові можливості і загрозові тенденції;

- можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу, тобто розумно перенести ресурси в стратегічно обґрунтовані і високоефективні проекти;

- можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією;

- створення середовища, що сприяє активному керівництву і протидіє тенденціям, які можуть привести лише до пасивного реагування на зміну ситуації.

Перевага, котра полягає в заохоченні активного управління, а не в простому реагуванні на зовнішні чинники, призводить до того, що новаторські стратегії можуть стати ключем до поліпшення результатів діяльності підприємства в довгостроковому періоді.

З історії бізнесу відомо, що високих результатів домагалися звичайно компанії ініціативніші, а не ті, які просто реагували на умови, що змінилися, або захищалися. Досягаючи успіху, підприємства роблять стратегічні наступи для забезпечення своєї конкурентної переваги, а потім використовують свою частку ринку, щоб досягти фінансових успіхів.

Щоб визначити стратегію, необхідно вивчити внутрішній стан підприємства і зовнішні чинники. Тільки чітко уявляючи положення свого підприємства на ринку, враховуючи його особливості, мене-

джер може краще визначити стратегію, що сприятиме досягненню намічених цілей і фінансових результатів. Чому? Тому що неправильна оцінка ситуації підвищує ризик невірної розробки стратегічних дій.

Стратегія підприємства, як правило, складається з:

- продуманих цілеспрямованих дій;
- реакції на непередбачений розвиток подій і на конкурентну боротьбу, що посилюється.

Обставини постійно змінюються, будь то важливе відкриття в галузі технології, успішне забезпечення ринку новим товаром конкурентом, нова державна регламентація і політика, розширення інтересів покупців у тій чи іншій галузі тощо. Завжди залишається певна міра невпевненості у майбутньому, і менеджер не може передбачити всі стратегічні дії заздалегідь і слідувати цим наміченим маршрутом, не вносячи змін.

Далекоглядний розробник стратегії більше орієнтований на зміни зовнішнього середовища, ніж на вивчення внутрішніх проблем підприємства. Добре продумана стратегія зазвичай живе кілька років, вимагаючи лише незначних змін для пристосування до нових умов.

2.3. Етапи стратегічного управління економічною безпекою підприємства

Структурними елементами системи стратегічного управління економічною безпекою підприємства є:

1. Суб'єкти управління економічною безпекою підприємства – керівна ланка підприємства різних рівнів, об'єднаних до робочих груп згідно з функціональними складовими безпеки підприємства (фінансовою, інформаційною, кадровою, техніко-технологічною, силовою тощо). Суб'єктами можуть виступати працівники власної служби безпеки або залучені сторонні організації, фахівці, що надають послуги із захисту підприємницької діяльності.

2. Об'єкти управління економічною безпекою – конкретні сфери діяльності підприємства, що потребують забезпечення її належного

рівня та на які спрямовані дії суб'єктів управління. За рівнем ієрархії об'єктом управління економічною безпекою може виступати підприємство загалом, його окремих структурний підрозділ або визначена функціональна складова. Конкретними об'єктами захисту є ресурси: фінансові, матеріальні, інформаційні, кадрові тощо.

3. Функції стратегічного управління економічною безпекою підприємства, що відображають процес реалізації управлінської діяльності. Сукупність загальних функцій управління стосовно стратегічного забезпечення економічної безпеки підприємства наведений в табл. 2.1.

4. Методи управління розглядаємо як потенційні способи взаємовпливу суб'єктів управління на рівень економічної безпеки, які умовно можемо згрупувати в такі групи: економічні, адміністративні, соціально-психологічні, правові.

5. Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку, спрямований на забезпечення програмного рівня безпеки функціонування підприємства.

Розроблення стратегії економічної безпеки повинне включати такі дії:

- характеристику зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства;
- визначення і моніторинг чинників, що зміцнюють або руйнують стійкість його соціально-економічного стану на короткострокову і середньострокову перспективу;
- розроблення економічної політики, що охоплює механізми обліку;
- виявлення та аналіз чинників, які впливають на стан економічної безпеки;
- визначення напрямів діяльності підприємства щодо реалізації стратегії.

Таблиця 2.1

Функції стратегічного управління економічною безпекою підприємства

| Функція управління | Зміст функції управління |
|--------------------|--|
| Планування | <ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування стратегічних цілей щодо забезпечення економічної безпеки підприємства; – розроблення системи стратегій; – складання стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства, інтегрованого до системи стратегічного планування на підприємстві; – розроблення програми впровадження запланованих заходів |
| Організація | <ul style="list-style-type: none"> – створення служби економічної безпеки та формування робочих груп для здійснення управління економічної безпеки підприємства; – встановлення внутрішньої структури організаційного забезпечення економічною безпекою підприємства; – наділення суб'єктів управління відповідними функціями, повноваженнями і відповідальністю; – визначення форм і методів підготовки та реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки на підприємстві; – розроблення процедур узгодження та координації дій щодо стратегії забезпечення економічної безпеки на підприємстві; – встановлення зворотного зв'язку між суб'єктами управління |
| Мотивація | <ul style="list-style-type: none"> – мотивація суб'єктів управління до використання прогресивних засобів та методів забезпечення економічної безпеки; – мотивації працівників сприяти забезпеченню належного рівня безпеки |
| Контроль | <ul style="list-style-type: none"> – проведення поточного моніторингу за ходом реалізації стратегій забезпечення економічної безпеки на підприємстві; – здійснення контролю виконання стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства та оцінювання ефективності заходів |

Організаційними заходами, що забезпечують реалізацію стратегії економічної безпеки, є:

1) створення координаційного центру на чолі з керівником підприємства, оперативним органом якого є служба безпеки;

2) розроблення і затвердження наказом по підприємству нормативно-методичного забезпечення стратегії;

3) ресурсне забезпечення і цільове використанням ресурсів.

Комплексна система економічної безпеки підприємства – це комплекс взаємозв’язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб’єкта господарювання, спрямованих на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства і держави від протиправних дій з боку реальних або потенційних фізичних або юридичних осіб, що можуть призвести до істотних економічних втрат та забезпечення економічного зростання в майбутньому.

Основними групами заходів, які здійснюються керівництвом підприємства в процесі стратегічного управління економічною безпекою, є такі:

а) кадрові – система заходів для усунення ризиків у зв’язку з володінням певної частини персоналу інформацією, що може розцінюватися як комерційна таємниця, недостатнім кваліфікаційно-освітнім рівнем працівників, помилками та зловживаннями (управління кадровими ризиками, вдосконалення кадрових технологій);

б) інформаційно-аналітичні – система заходів, які проводяться з метою прийняття ефективних та дієвих управлінських рішень, що стосуються стратегії і тактики розвитку підприємства; прийняття превентивних заходів і попередження реальних та можливих загроз економічній безпеці;

в) фінансово-економічні – система заходів, до яких належать: забезпечення економічної ефективності господарської діяльності суб’єкта господарювання; забезпечення фінансової стабільності та фінансової незалежності; забезпечення високої конкурентоспроможності продукції, товарів та послуг на основі ефективного менеджменту та маркетингу підприємства тощо;

г) правові – дії, спрямовані на відслідкування нових законодавчих актів, що приймаються у сфері економічної безпеки, та активне

застосування усіх законів та підзаконних актів України у боротьбі за інтереси конкретного суб'єкта господарювання;

д) техніко-технологічні – заходи, спрямовані на досягнення відповідного рівня освоєння виробничої потужності, інноваційну політику підприємства, своєчасне оновлення основних виробничих фондів тощо;

е) ресурсні – система заходів, що проводяться з метою забезпечення виробництва основними ресурсами: фінансовими, матеріальними, трудовими, інтелектуальними та ін.

Контрольні запитання та завдання

1. Визначте концептуальні положення управління економічною безпекою підприємства.

2. Від яких факторів залежать підходи до формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства?

3. Перелічіть основні задачі економічної безпеки підприємства.

4. Визначте переваги стратегічно орієнтованих підприємств.

5. Які організаційні заходи забезпечують реалізацію стратегії економічної безпеки підприємства?

6. Що передбачають фінансово-економічні заходи процесу стратегічного управління економічною безпекою?

Література

1. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке // Актуальные проблемы экономики / С.Н. Ильяшенко. – 2003. – № 3(21). – С. 12-19.

2. Черевко О. В. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

ТЕМА 3

ДІАГНОСТИКА ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ЗАГРОЗ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА

- 3.1. Діагностика зовнішнього середовища непрямого впливу
- 3.2. Діагностика зовнішнього середовища безпосереднього впливу
- 3.3. Діагностика внутрішнього середовища підприємства

3.1. Діагностика зовнішнього середовища непрямого впливу

Термін «зовнішнє середовище» непрямого впливу включає економічні умови, законодавство та урядові акти, міжнародні фактори, техніку та технологію систему цінностей та рівень культури в суспільстві, громадську думку, профспілки, демографічні, екологічні та інші фактори. Ці взаємозв'язані фактори чинять вплив на діяльність підприємства, вибір його подальшого розвитку (рис. 3.1).

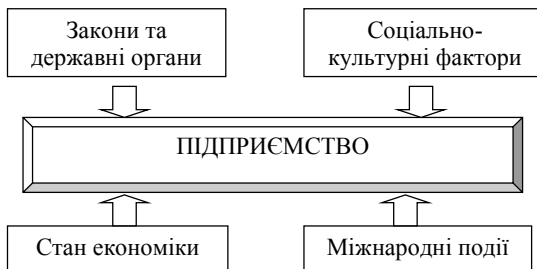


Рис. 3.1. Середовище непрямого впливу на підприємство

Наприклад, введення нової автоматизованої технології може забезпечити підприємству переваги в конкуренції. Але щоб використати нову технологію, підприємство вимушене шукати спеціалістів з певними навичками, а також з певними поглядами. Якщо економіч-

на кон'юнктура підвищується та існує конкуренція на ринку таких спеціалістів, підприємство вимушене буде підняти заробітну плату, щоб залучити цих спеціалістів до роботи. Підприємство в процесі найму робітників має дотримуватися державного законодавства, яке забороняє дискримінацію за віком, статтю, расою. Усі ці фактори постійно змінюються.

З кожним роком керівництво вимушене враховувати все більшу кількість факторів зовнішнього середовища, які набувають глобального характеру. Всі підприємства залежать від зовнішнього середовища непрямої дії, яке, як правило, перебуває поза впливом менеджера (керівника). Але слід зазначити, що одні підприємства розвиваються та досягають успіху, а інші – банкрутують в одних і тих самих умовах.

Діагностика середовища непрямого впливу на підприємство здійснюється шляхом оцінювання та аналізу економічних, технологічних, соціальних, політичних, ринкових, міжнародних факторів. У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього середовища називається PEST-аналізом. PEST – аббревіатура назв різних середовищ:

P – political and legal environment (політико-правове середовище);

E – economic environment (економічне середовище);

S – sociocultural environment (соціокультурне середовище);

T – technological environment (технологічне середовище).

PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на підприємство, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

В процесі проведення діагностики зовнішнього середовища підприємства слід ураховувати рівень нестабільності.

Рівень нестабільності залежить від галузі, в якій господарює підприємство, економічних і політичних факторів. Вибір виду стратегічного управління здійснюється відповідно до конкретного рівня нестабільності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Зв'язок видів стратегічного управління та рівня нестабільності зовнішнього середовища

| Назва рівня нестабільності середовища | Рівень нестабільності середовища | Вид управління | Вид стратегічного управління |
|---------------------------------------|----------------------------------|---|---|
| Відносна стабільність | 2,5-3,0 | Управління на основі інструкцій | Стратегічне планування |
| Реактивність | 3,0-3,5 | Реактивне управління | Управління шляхом вибору стратегічних позицій |
| Прогнозування довгострокових змін | 3,5-4,0 | Довгострокове планування | Управління шляхом ранжування стратегічних завдань |
| Передбачення середньострокових змін | 4,0-4,5 | Управління на основі передбачених змін | Управління в умовах слабких сигналів |
| Дослідження короткострокових змін | 4,5-5,0 | Управління на основі гнучких екстрених рішень | Управління в умовах стратегічних несподіванок |

Чим вищий рівень нестабільності, тим складніше управління та більше зусиль необхідно для переходу на новий вид управління. Вищий рівень нестабільності передбачає менше часу, який відводиться на реакцію підприємства. Якщо при рівні нестабільності «3» використовується стратегічне планування, підприємство має можливість адаптуватися до нових умов середовища до початку негативного впливу, який загрожує втратами. При рівні нестабільності «4» зазначений вплив настає набагато раніше, ніж підприємство відреагує на загрозу. Тому в цьому випадку використовується швидший засіб реагування, що містить чітко продумані дії, які дозволять пристосуватися в максимально короткі строки.

У випадку, коли рівень нестабільності дуже високий і наближається до «5», управління здійснюється на основі жорсткої координації дій і моментальної реакції на зміни. *Такий вид управління називається стратегічним управлінням в умовах стратегічних несподіванок.* У сучасних умовах рівень нестабільності дуже високий, тому використання стратегічного управління повинне враховувати зміни для забезпечення ефективного управління та розвитку підприємства.

Розглянемо детальніше стратегічну оцінку зовнішнього середовища шляхом оцінювання названих факторів.

Політичні. Внутрішній ринок перебуває під впливом політичних подій та рішень. Відповідно до цього, політичні фактори відбиваються на операціях у галузі міжнародного бізнесу. Соціальне напруження може порушувати процес виробництва та обмежувати збут, якщо політичні рішення спрямовані проти якогось підприємства або продукту. Політичні дії проти уряду або раптова зміна режиму, як мінімум, збільшують невизначеність для експортера чи іноземного інвестора. Слід визнати, що такі події – винятки, а не правила. Майже в усіх країнах поточний політичний процес визначається певними змінами в державній політиці, а не переворотами. Проте навіть незначні зміни в політиці позначаються на бізнесі. Тому політичні фактори підприємство повинне враховувати до прийняття рішень щодо вкладання капіталів або прийняття на себе зобов'язань щодо збуту, тощо.

Правові. Займаючись господарською діяльністю, підприємство дотримується системи законодавчих актів. Кожне підприємство має відповідний правовий статус (приватне підприємство, акціонерне товариство, холдинг, корпорація, концерн, консорціум тощо). Саме цей факт визначає, як підприємство має вести справи, які податки сплачувати. Керівництво повинне дотримуватися законів чи нести відповідальність за їх недотримання, а в крайньому випадку навіть припиняти свою діяльність. Безумовно, розібратись у діючому зако-

нодавстві країни може лише кваліфікований юрист, до того ж українська законодавча база досить недосконала.

Економічні. Керівництво підприємства має враховувати тенденції змін в економіці при прийнятті рішень щодо перспектив діяльності. До економічних факторів, які можуть впливати на фінансово-господарську діяльність підприємства, можна віднести такі: рівень заробітної плати, транспортні тарифи, обмінний курс, рівень інфляції, ставки банківського відсотка, ВВП, податкова система, рівень економічного розвитку країни: чисельність населення, якість та кількість природних ресурсів, рівень розвитку технології тощо.

Соціокультурні. Виходячи з того, що підприємство здійснює свою діяльність у певному культурному середовищі, на неї впливає низка соціокультурних факторів: рівень освіти та професійної підготовки населення, життєві цінності, традиції. Від соціокультурних факторів залежать і способи ведення бізнесу деякими підприємствами. Від уявлень споживачів щодо якісного обслуговування залежить щоденна практика магазинів роздрібної торгівлі та ресторанів. Результатом соціокультурного впливу на організацію стала зростаюча увага до соціальної відповідальності. Керівництво має не тільки відстежувати соціальний вплив на підприємство, а й передбачати зміни в суспільстві та враховувати ці зміни більш ефективно, ніж конкуренти.

Технологічні. До технологічних факторів слід віднести державні та недержавні витрати на науку та техніку, патентно-ліцензійний захист технологій, нові тенденції в трансферті технологій, темпи розроблення нової продукції, інноваційні процеси.

При діагностиці зовнішнього середовища важливо кількісно оцінити вплив кожного фактора за допомогою певної методики (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища
непрямого впливу**

| Група факторів | Фактор | Оцінка спрямованості впливу фактора* | Оцінка впливу факторів, у балах ** | Загальна оцінка впливу факторів, у балах (1/ 2 /3/ 4 /5 = (3-4)) |
|----------------|--|--------------------------------------|------------------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Економічні | 1. Розвиток економіки | | | |
| | 2. Розвиток виробництва та номенклатури товарів | | | |
| | 3. Стан бюджету | | | |
| | 4. Темп інфляції | | | |
| | 5. Рівень безробіття | | | |
| | 6. Рівень податкових ставок | | | |
| | 7. Рівень доходів населення | | | |
| Політичні | 1. Рівень політичної стабільності в суспільстві | | | |
| | 2. Сила лобістських груп | | | |
| | 3. Напрямок розвитку політичної системи | | | |
| | 4. Характер політичної боротьби | | | |
| | 5. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку | | | |
| Правові | Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства | | | |

| Група факторів | Фактор | Оцінка спрямованості впливу фактора* | Оцінка впливу факторів, у балах ** | Загальна оцінка впливу факторів, у балах (1/ 2 /3/ 4 /5 = (3-4) |
|-------------------------------|--|--------------------------------------|------------------------------------|---|
| Демографічні | 1. Чисельність населення | | | |
| | 2. Рівень економічно активного населення | | | |
| | 3. Рівень народжуваності | | | |
| | 4. Міграційні процеси | | | |
| Науково-технічні нововведення | 1. У сфері товарів | | | |
| | 2. У сфері технологій | | | |
| | 3. У сфері менеджменту | | | |
| Природні | 1. Стан природних ресурсів | | | |
| | 2. Екологічний фактор | | | |
| | 3. Природні умови | | | |
| Соціально-культурні | 1. Рівень освіти | | | |
| | 2. Соціальні умови життя | | | |
| | 3. Рівень культури населення | | | |

* Оцінювання спрямованості впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+1 бал – позитивний вплив;

-1 бал – негативний вплив.

** Оцінювання ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив;

2 бали – помірні впливи;

1 бал – слабкі впливи;

0 балів – відсутність впливу.

Для аналізу та діагностики впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу визначається оцінка спрямованості впливу, оцінка ступеня впливу фактора та загальна оцінка впливу факторів на підприємство. За цією методикою можна виявити вплив кожного з факторів, порівняти вплив групи факторів, визначити загрози й можливості та оцінити в цілому ступінь впливу середовища на підприємство. Потрібно зазначити, що вплив факторів може оцінюватися як на рівні регіону, в якому здійснюється господарська діяльність підприємства, так і в Україні в цілому.

3.2. Діагностика зовнішнього середовища безпосереднього впливу

До факторів зовнішнього середовища підприємства безпосереднього впливу відносять фактори, які впливають на існування самого підприємства, на конкретні результати його діяльності (рис. 3.2).

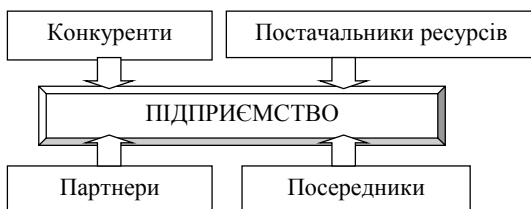


Рис. 3.2. Середовище прямого впливу на підприємство

До таких факторів належать:

- галузь та конкурентне середовище;
- споживачі (покупці);
- постачальники;
- партнери організації;
- контактні аудиторії;
- посередники.

Наведена класифікація умовна, але названі складові мають вплив на розвиток підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу

| Група факторів | Фактор | Оцінка спрямованості впливу фактора* | Оцінка впливу факторів, у балах ** | Загальна оцінка впливу факторів, у балах (1/ 2 /3/ 4 /5 = (3-4)) |
|-----------------|---|--------------------------------------|------------------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Споживчі | 1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку | | | |
| | 2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства | | | |
| | 3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців | | | |
| | 4. Купівельна спроможність споживачів | | | |
| | 5. Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства | | | |
| Постачальницькі | 1. Конкурентна сила постачальників | | | |
| | 2. Ступінь привабливості постачальників | | | |
| | 3. Ефективність договірної політики | | | |
| Конкурентні | 1. Стан економічної конкуренції на ринку, де діє підприємство | | | |
| | 2. Сила конкурентного тиску | | | |
| | 3. Кількість активних конкурентів | | | |

* Оцінювання спрямованості впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+1 бал – позитивний вплив;

-1 бал – негативний вплив.

** Оцінювання ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив;

2 бали – помірні впливи;

1 бал – слабкі впливи;

0 балів – відсутність впливу.

Кожний з названих факторів середовища може призвести до банкрутства підприємства. Наприклад, відсутність постачальника якогось конкретного матеріалу (обладнання) або несвоєчасність постачання можуть перешкодити випуску конкурентоспроможної продукції; сильні конкуренти можуть звести нанівець спроби фірми розширити сферу своєї діяльності тощо.

Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу проводиться за аналогічною методикою (табл. 3.3). Ця методика дозволяє виявити, порівняти вплив груп факторів, оцінити в цілому ступінь впливу, визначити загрози та можливості підприємства з найвпливовіших факторів даного середовища.

3.3. Діагностика внутрішнього середовища підприємства

Без діагностики внутрішнього середовища неможливо вибрати стратегію. Тільки докладний аналіз усіх аспектів діяльності підприємства дає змогу визначити сильні та слабкі його сторони, можливість реалізації обраного шляху розвитку.

Діагностика (від грец. *diagnosis* – розпізнавання) передбачає визначення суті та особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу, застосовуючи певний набір принципів та методів його проведення. Згідно з обраною методологією, діагностика потребує вибору, збирання та оброблення необхідної інформації з використанням методів аналізу та оцінювання, підготовки заходів для успішного розроблення

стратегії. В процесі діагностики необхідно вивчити взаємозв'язки між загальними цілями підприємства, визначити та оцінити вплив складових середовища на результати його діяльності, а також визнати здатність підприємства здійснювати зміни.

Організація (підприємство, фірма) – це складна система, для діагностики якої використовується системний аналіз. Системний аналіз – це опис явища (ситуації) з певною метою з точки зору певної цілі (місії).

Система (грец. *systema* – буквально ціле зі складових частин) – сукупність, зумовлена правильним, закономірним розподілом частин у певному зв'язку. Наприклад, система управління підприємством може складатися з таких підсистем:

- підсистема управління виробництвом;
- підсистема управління маркетингом;
- підсистема управління фінансами;
- підсистема управління інноваційною діяльністю;
- підсистема управління персоналом;
- підсистема зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, підсистема – це складова частина системи, яка має свої характерні, притаманні тільки їй, особливості. Вона взаємопов'язана з іншими підсистемами і її можна розглядати як самостійну систему (наприклад, маркетинг, фінанси, виробництво). Кожна підсистема складається з елементів. Наприклад, підсистема управління виробництвом може складатися з таких елементів: управління основним виробництвом; управління допоміжним виробництвом; управління технологічною політикою підприємства; управління асортиментом продукції, яка виробляється; управління якістю продукції; управління плануванням випуску продукції; управління виробництвом нової продукції; управління ціноутворенням (тобто технічний ремонт, заміна матеріалів, технологічний прогноз і тощо); управління матеріалами, запасами тощо; управління цехами, відділами.

Існують різні методи виділення (декомпозиції) складу систем, які залежать від критерію декомпозиції. Загальні критерії для декомпозиції підсистем:

- підсистеми можуть суттєво впливати на досягнення кінцевих результатів, цілей системи;
- підсистеми пов'язані із загальносистемною характеристикою, яка має необхідний та логічний зв'язок із досягненням цілей системи;
- підсистеми створюються за ознаками, які чітко проявляють необхідний функціональний зв'язок одних підсистем з іншими та системою в цілому;
- підсистеми пов'язані з поведінкою всіх елементів системи та відображають постійне функціонування взаємозв'язків елементів системи через її підсистеми з навколишнім середовищем.

Декомпозиція підсистеми залежить від типу системи, мети діагностики та апарату аналізу. Розглянемо характеристику елементів системи.

1. Елемент виступає структуротворчою частиною будь-якої системи (наприклад, підприємство є складовою галузі виробництва, з одного боку, та складається з цехів та служб – з іншого).

2. Елементу притаманні властивості, які будуть використовуватися системою або є потенційними для функціонального використання. Кожна властивість елемента може бути умовою для залучення його до системи.

3. Властивості елементів визначають їх місце у внутрішній організації системи. Елементи розвиваються в рамках системи та підкорюються умовам її функціонування, змінюючись у процесі розвитку системи або під тиском управлінського впливу.

4. Цілі системи визначають конкретну форму існування елементів як її (системи) частини. Тобто структурна автономність кожного елемента – одна з ознак елемента системи.

5. Елементи та підсистеми ніколи не діють самі по собі. Без взаємодії елементів не може до кінця реалізуватися функція кожного елемента (економісти, фінансисти, бухгалтери). Свою функцію й призначення елемент або підсистема може виконати тільки за умови, що буде взаємодіяти з елементами та підсистемами.

6. Взаємодія буде кращою, якщо будуть упорядковані взаємозв'язки елементів, підсистем.

Необхідно пам'ятати, що всі елементи, явища та процеси в системі взаємопов'язані й впливають одне на одного. Виділяючи будь-яку підсистему, слід урахувати вплив інших підсистем, зворотній вплив самої підсистеми на інші підсистеми. Тому вивчення та діагностика підсистеми повинні проводитись із урахуванням її зв'язків із зовнішнім середовищем. На базі взаємодії специфічних функцій кожної підсистеми вони об'єднуються в єдине ціле та утворюють систему. Система – це не просто сума її елементів, а ціле, що має інші якості ніж складові елементи.

Для того, щоб отримати правильний діагноз підприємства, потрібно провести дослідження підприємства системно, тобто необхідно проаналізувати комплекс взаємопов'язаних питань, що допоможе виявити об'єктивний стан системи управління та напрями її реорганізації.

Глибокий і ретельний аналіз внутрішнього середовища є необхідною передумовою прийняття управлінських рішень. Основним джерелом такого аналізу є *економічна інформація* – це конкретне відображення господарських процесів, що відбуваються всередині підприємства. Без такої інформації та її аналізу неможливе ефективне функціонування й розвиток виробничо-збутової діяльності підприємства.

Приймаючи стратегічні рішення, керівники підприємства повинні визначити: чи має підприємство внутрішні сили, щоб скористатися можливостями, і які внутрішні слабкості можуть ускладнити майбутні проблеми, пов'язані з зовнішніми небезпеками. Цим цілям слугує аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Метод, що використовують для визначення внутрішніх проблем підприємства, називають управлінською діагностикою. Він заснований на комплексному дослідженні різних функціональних зон підприємства та в залежності від поставленого завдання, може методично бути простим чи складним.

Управлінський аналіз (діагностика) – це процес комплексного аналізу внутрішніх та зовнішніх ресурсів і можливостей підприємства, направлений замінити оцінку поточного стану бізнесу, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем.

Результати внутрішньої діагностики демонструють, наскільки ефективно проводиться управлінська діяльність сьогодні (які функції менеджменту чи маркетингу виконуються, хто їх виконує, наскільки ефективно вони виконуються – тобто чи є виправданими витрати часу та грошей на виконання).

Внутрішнє середовище (мікросередовище) можна досліджувати по ключових показниках (приміром, з допомогою портфельного аналізу оцінюється що випускає підприємство, асортимент товарів та послуг), або в розрізі функцій.

Метод, що використовують для діагностики внутрішніх проблем, називають *управлінським обстеженням*. Внутрішнє середовище має низку сегментів, кожен із яких містить набір ключових процесів і елементів підприємства, доходи, визначає той потенціал й ті можливості, якими володіє підприємство.

Кадровий сегмент внутрішнього середовища охоплює:

- взаємодію менеджерів та оптимізація працюючих;
- навчання й просування кадрів, бейнчмаркінг;
- оцінювання результатів праці та стимулювання;
- формування корпоративної культури й доброчесності у відносинах між працівниками тощо.

Організаційний сегмент включає:

- комунікаційні процеси та організаційні структури;
- норми, правила, процедури, ієрархію підпорядкування;
- розподіл правил і відповідальності.

У виробничий сегмент входять:

- виготовлення продукту, постачання і ведення складського господарства;
- обслуговування технологічного парку;
- здійснення досліджень і розробок.

Маркетинговий сегмент внутрішнього середовища підприємства охоплює всі ті процеси, котрі пов'язані з реалізацією продукції:

- стратегія продукту та стратегія ціноутворення;
- стратегія просування продукту на ринку;
- вибір ринків збуту та систем розподілу.

Фінансовий сегмент містить процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і рухом коштів підприємства, зокрема:

- підтримку ліквідності й забезпечення прибутковості;
- створення інвестиційних можливостей;
- формування ефективної політики управління активами й капіталом, тощо.

Для цілей стратегічного планування під час обстеження фахівці рекомендують розглядати тільки п'ять функціональних зон – маркетинг, фінанси (управлінський і бухгалтерський облік), виробництво (операційний менеджмент), персонал, організаційну культуру й імідж підприємства тощо, проте стратегічні зміни можуть залежати від особливостей діяльності підприємства.

Внутрішня діагностика передбачає як аналіз поточної внутрішньої ситуації, так і розгляд її у стратегічному аспекті: наскільки параметри, що характеризують сильні й слабкі сторони підприємства, стабільні й стійкі в стратегічній перспективі, чи сильна стратегічна позиція є наслідком випадкового поєднання чинників, пов'язаних з ослаблення становища підприємства, з внутрішніми фундаментальними причинами, чи носить тимчасовість. З іншого боку, внутрішня діагностика проводиться з метою оцінювання наслідків здійснюваних стратегічних змін.

Виявивши сильні й слабкі сторони, і зваживши чинники за рівнем значимості, керівництво може впливати на ті функціональні зони, які вимагають негайного втручання чи можуть почекати, або на ті, куди можна використати розробки стратегії підприємства.

Діагностика за слабкими сигналами

Сутність цього методу діагностики полягає в тому, щоб вчасно визначити слабкі сигнали – ранні й неточні ознаки настання кризових ситуацій – і вчасно відреагувати на них.

Необхідність діагностики по слабких сигналах виникає в ситуації, коли рівень нестабільності середовища підприємства надзвичайно високий. Шкала, що дозволяє оцінити рівень нестабільності в балах, представлена на рис. 3.3. Високому рівню нестабільності відповідають 4–5 балів.

| Характеристики | Стадія | | | | |
|------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--|---|-----------|
| | Стабільність | Реакція на проблеми | Передбачення | Дослідження | Творчість |
| Звичність подій | Звичні | У межах екстраполяції досвіду | Несподівані, але їх аналоги мають місце в минулому | Раптові й зовсім нові | |
| Темп зміни | Повільніше, ніж реакція підприємства | Порівнянні з реакцією підприємства | | Швидше, ніж реакція підприємства | |
| Передбачуваність майбутнього | За аналогією з минулим | Шляхом екстраполяції | Передбачувані серйозні проблеми й нові можливості | Часткова передбачуваність за слабкими сигналами | |

1 2 3 4 5
Шкала нестабільності (бали)

Рис. 3.3. Рівні нестабільності середовища підприємства

В умовах нестабільності відомості про загрозу, що виникає, зростають поступово: спочатку з'являються перші ознаки змін у зовнішньому середовищі, потім визначається можливе джерело цих змін і загроза конкретизується (але не настільки, щоб розрахувати, як вона вплине на доходи підприємства). Надалі стає можливим визначити заходи протидії виниклій загрозі, хоча інформації ще не цілком достатньо для розрахунку й аналізу наслідків. Вони можуть бути розраховані й проаналізовані лише тоді, коли дія підприємства спрямована на запобігання впливу погрози.

У цілому доцільно виділити п'ять рівнів поінформованості:

I. Можна бути впевненим тільки в тому, що в зовнішньому середовищі відбулися якісь зміни, але вони ще чітко не визначені.

II. Джерела змін та їхня спрямованість яснішають.

III. Масштаби, область і характер змін набувають конкретних обрисів.

IV. Є можливість визначити шляхи розв'язання проблеми, хоча наслідки прийняття певного рішення ще неясні.

V. Результати прийнятих рішень по усуненню небезпеки можна передбачати, і вони стають певними.

Таким чином, для того щоб вчасно реагувати на сигнали, які надходять як ззовні, так і з внутрішнього середовища, в рамках системи

контролінгу повинно бути організоване спостереження за більшою кількістю параметрів, що характеризують умови життєдіяльності підприємства. Це складно, але складність проблеми не може бути виправданням для відмови від її розв'язання.

Найбільш доцільним напрямом для організації контролю за параметрами зовнішнього й внутрішнього середовищ є проведення моніторингу – безперервного систематичного спостереження за параметрами зовнішнього й внутрішнього середовищ підприємства, збору й аналізу зібраної інформації.

Моніторинг повинен складатися з таких елементів:

- перелік спостережуваних цільових критеріїв оцінки діяльності підприємства;

- принципи кількісної та якісної оцінок зовнішніх сигналів;

- принципи кількісної та якісної оцінок внутрішніх сигналів;

- періодичність спостереження встановлених критеріїв;

- методи аналізу можливих наслідків, виявлених у процесі спостереження вихідних економічних явищ і породжуваних ними ланцюжків економічних явищ;

- методи визначення «контрольних точок» у ланцюжках економічних явищ і порядок спостереження за цими точками;

- методи економічного аналізу всередині підприємства, узагальнення результатів спостереження динаміки значення критеріїв;

- принципи вироблення антикризових управлінських рішень на підставі результатів спостережень та економічного аналізу;

- порядок проходження перелічених розділів відображає порядок проведення комплексу дослідження зовнішнього й внутрішнього середовищ підприємства й вироблення на цій основі управлінських рішень.

Моніторинг «вилучає» сильні й слабкі сигнали, які надходять не із внутрішнього, а із зовнішнього середовища. Відразу після одержання сигналу відповідна служба розробляє пропозиції про можливу реакцію на нього.

Існує два варіанти відповіді на зовнішні обставини:

- реакція на основі регулярно здійснюваного планування;

– реакція на надзвичайну ситуацію, коли встановлений порядок дії скасовується й для прийняття швидких відповідних заходів створюються «цільові команди».

Порядок і послідовність прийняття дій в умовах слабких сигналів представлений у табл. 3.4. Вибір методу реакції залежить від швидкості розвитку конкретної ситуації в зовнішньому середовищі й від наявної інформації – рівня поінформованості підприємства.

Таблиця 3.4

Порядок дій підприємства при слабких сигналах виникнення проблем

| | |
|---|--|
| Сила сигналів від зовнішнього середовища | Характер заходів з наростанням їхньої дієвості |
| Небезпека або нова можливість усвідомлюється | Спостереження за зовнішнім середовищем |
| Джерела небезпеки або нової можливості стають зрозумілими | Зниження зовнішньої стратегічної уразливості |
| Розміри небезпеки набувають конкретних обрисів | Підвищення гнучкості усередині підприємства |
| Шляхи розв'язання проблеми визначаються | Здійснення попередніх заходів |
| Результати намічених контрзаходів передбачувані | Практичні заходи |

Отже, при високому рівні нестабільності, коли внутрішня й зовнішня ситуації змінюються досить швидко, підприємству бракує часу для своєчасного ухвалення рішення, тобто темп змін, що відбуваються, вищий, ніж реакція підприємства на ці зміни. Тому з'являється необхідність готувати рішення при надходженні із зовнішнього середовища слабких сигналів. У міру збільшення надходження інформації про сигнали можна прийняти різні за активністю контрзаходи.

Інформація стратегічної діагностики – це основа прийняття стратегічних рішень. Але підприємство щодня здійснює поточну, оперативну діяльність, тому, крім стратегічної, йому необхідна оперативна діагностика фінансово-господарського стану.

Контрольні запитання та завдання

1. Визначте сутність PEST-аналізу.
2. Оцінювання яких факторів формує стратегічну оцінку зовнішнього середовища підприємства?
3. Визначте сутність системи та її складових в управлінні економічною безпекою підприємства.
4. У чому виявляється проведення діагностики за слабкими сигналами?
5. Який елемент діагностики доцільно застосовувати для організації контролю за параметрами зовнішнього й внутрішнього середовищ підприємства та в чому він полягає?

Література

1. Птащенко Л.О. Фінансовий контролінг [текст] навч. посіб. / Л.О.Птащенко, В.В.Сержанов. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 344с. Ptashchenko L., Serzhanov V. Financial Controlling: [Tutorial] / L. Ptashchenko, V. Serzhanov – K.: Center of educational literature, 2016. – 344 years
2. Мехеда Н.Г., Савченко А.П. Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/15_NNM_2014/Economics/10_170149.doc.htm
3. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

ТЕМА 4

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

- 4.1. Теоретико-методичні основи стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства
- 4.2. Технології оцінювання економічної безпеки підприємства
- 4.3. Стратегічний баланс потенціалу забезпечення безпеки підприємства
- 4.4. Портфельний аналіз у розробленні стратегій забезпечення безпеки підприємства

4.1. Теоретико-методичні основи стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства

На сучасному етапі поняття «якісний менеджмент» усе більше асоціюється з перспективним управлінням діяльністю підприємства на основі наукової методології передбачення, використання нових форм і методів ведення бізнесу, його адаптації до динамічних умов зовнішнього ринкового середовища. Головна роль у цьому відводиться *стратегічному аналізу, що являє собою новий науковий напрям прикладного характеру, метою якого є адекватне формалізоване системне представлення стратегічних фінансово-економічних та інших бізнес-цілей, які сприяють максимізації ринкової вартості підприємства, на основі комплексного вивчення сформованого та майбутнього характеру впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на результативність його діяльності.*

Зміст стратегічного аналізу полягає в досить детальному та всебічному забезпеченні адаптованої для сприйняття різними зовнішніми та внутрішніми користувачами аналітичною інформацією, що сприяє прийняттю оптимальних стратегічних управлінських рішень.

Об'єктом стратегічного аналізу є підприємство як комплексна управлінська система, яка включає сукупність інтегрованих керую-

чих і керованих функціональних підсистем напрямів і форм діяльності. Стратегічний аналіз дозволяє створити систему основних індикаторів довгострокового розвитку підприємства, відповідно до яких розробляється фінансова, економічна, збутова, виробнича, соціальна стратегії. До стратегічних цілей належать прискорення темпів зростання акціонерного капіталу, підвищення рентабельності, оптимізація ризиків, розширення ринків збуту. Багато в чому вибір стратегічних цілей визначає модель розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Поняття стратегічного аналізу використовується як на рівні розроблення великомасштабних прогнозів політичного, фінансового, інституціонального, економічного рівнів, так і в контексті прогнозного управління в рамках підприємства.

Виділимо такі три рівні стратегічного аналізу відносно макро-, мезо-мікроуправління, що мають одну методологічну основу, однакові принципи, наступність базових методів дослідження:

- стратегічний макроекономічний аналіз для цілей дослідження, оцінювання та прогнозування розвитку об'єктів управління на рівні національної економіки держави в цілому, його бюджету, цільових державних програм тощо, які потребують якісного оцінювання досягнутих агрегованих фінансово-економічних показників, використовуваних для формування глобальних інвестиційних проєктів, включаючи бюджети цільових галузевих і соціальних програм та їхній моніторинг;

- стратегічний мезоекономічний аналіз для цілей дослідження, оцінювання та прогнозування розвитку об'єктів управління на рівні регіонів, галузей, великих корпорацій, що мають складну вертикально та горизонтально інтегровану організаційно-правову структуру;

- стратегічний мікроекономічний аналіз для цілей дослідження, оцінювання та прогнозування розвитку об'єктів управління на рівні підприємства в цілому, напрямів (видів) його діяльності, структурних підрозділів.

Для комплексного рішення різних управлінських завдань на рівні комерційного підприємства доцільно виділити та систематизувати окремі пов'язані між собою види стратегічного аналізу (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Класифікація видів стратегічного аналізу

| Класифікаційна ознака | Вид аналізу |
|------------------------------|---|
| 1. Рівень управління | Корпоративний, функціональний, структурний (аналіз діяльності бізнес-одиниць) |
| 2. Стратегічна функція | Система менеджменту в цілому, маркетинговий, виробничий, технологічний, технічний, збутовий, інвестиційний, інноваційний, фінансовий, аудиторський, соціальний, екологічний, ресурсний, дивідендний |
| 3. Суб'єкт | Власники організації, керівництво організації, керівники й менеджери департаментів управління, органи внутрішнього контролю, аудитори |
| 4. Сутність | Комплексний, домінуючий (найважливіші напрями), локальний, тематичний |
| 5. Періодичність | Короткостроковий (до 1 року), середньостроковий (1-3 роки), довгостроковий (більше 3 років), епізодичний (ситуаційний) |
| 6. Метод дослідження об'єкту | Системний, порівняльний, вибіркового, маржинальний, факторний, економіко-математичний |
| 7. Сегмент прогнозування | Ринкова вартість, якість менеджменту в цілому, інвестиційна привабливість, рентабельність, конгломератна реструктуризація (об'єднання, поглинання), збільшення частки ринку, проникнення та закріплення в новому секторі ринку, фінансова безпека, ризики та їх страхування |
| 8. Інформаційна база | Зовнішні джерела (ЗМІ, спеціальні та тематичні аналітичні обзори, опитування, конфіденційні данні), внутрішня фінансова та нефінансова інформація, фінансова звітність, бізнес-плани |

Однією з особливостей стратегічного аналізу є перспективна спрямованість, заснована на результатах ретроспективного аналізу й

оцінювання досягнутого рівня розвитку бізнесу. Ретроспективний аналіз, незважаючи на свою основну контрольну функцію, дозволяє використовувати максимально можливий обсяг детальної інформації, екстраполювати результати виявлених трендів для прогнозування діяльності, коригування стратегічних управлінських рішень, підвищення обґрунтованості бізнесу-планування. Інша особливість стратегічного аналізу полягає у вимірюванні прогнозного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на майбутню результативність управлінських рішень, прийнятих в основних сферах і напрямках діяльності.

Важливою складовою методичного забезпечення стратегічного економічного аналізу є вибір методів і прийомів, які відповідають його цілям, завданням і етапам. Пропонується сукупність аналітичних інструментів досліджень при реалізації завдань стратегічного економічного аналізу (табл. 4.2).

Для стратегічного аналізу та управління в соціально-економічних системах дедалі частіше використовують метод системної динаміки (System Dynamics) або імітаційного динамічного моделювання (System Dynamics Simulation Modeling), основи якого розроблені Дж. Форрестером (США) у 1950-х роках. Загальні положення методу: певну систему можна представити у вигляді складної структури, елементи якої тісно пов'язані та позитивно (чи негативно) впливають один на одного. Зв'язки між елементами можуть бути відкритими та замкнутими (контурними), коли первинна зміна в одному елементі, пройшовши через контур зворотного зв'язку, знову може впливати на той самий елемент. Складність структури і внутрішня взаємодія зумовлюють характер реакції системи на вплив зовнішнього середовища і траєкторію її поведінки у майбутньому: через деякий час вона може відрізнятись від очікуваної (а інколи бути протилежною), тому що поведінка системи може змінитися через внутрішні причини.

Таблиця 4.2

Методи стратегічного економічного аналізу

| Групи методів стратегічного економічного аналізу | | Аналітичні методи та способи стратегічного аналізу | |
|--|--------------|---|-------------|
| <i>Традиційні (статистичні)</i> | | | |
| Стандартні | | Статистичне спостереження, абсолютні та відносні величини, середні величини, ряди динаміки, балансовий, порівняння, групування, графічний | |
| Детермінантного факторного аналізу | | Індексний, ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносних різниць, інтегральний, диференційний, логарифмування | |
| <i>Економіко-математичні</i> | | | |
| Елементарної математики | | Арифметичні, алгебраїчні | |
| Класичний математичний аналіз | | Диференціальне, інтегральне та варіаційне обчислення | |
| Математична статистика | | Для одномірних та багатомірних алгебраїчних сукупностей | |
| Економетрика | | Виробничі функції, «витрати-випуск» | |
| Математичне програмування | | Лінійне, блочне, нелінійне (цілочисельне, квадратичне, параметричне), динамічне | |
| Дослідження операцій | | Управління запасами, теорія ігор, теорія розкладу, сітьове планування та управління, теорія масового обслуговування | |
| Економічна кібернетика | | Системний аналіз, імітація, моделювання, ділові ігри | |
| Математична теорія оптимальних процесів | | Максимум Понтрягіна для управління техніко-економічними процесами, максимум Понтрягіна для управління ресурсами | |
| Евристичні | | Метод експертних оцінок, мозкового штурму | |
| <i>Спеціальні методи</i> | | | |
| SWOT | PEST | SNW | R-аналіз |
| сценарний | порівняльний | Моделі Дюпон | портфельний |

При імітаційному динамічному моделюванні розробляється модель, що віддзеркалює внутрішню структуру модельованої системи, потім поведінка моделі досліджується на ЕОМ наперед на будь-який час. Це дає змогу дослідити поведінку системи загалом та її окремих складових. Як формальний апарат цього методу використовують когнітивне моделювання.

Однією з головних умов для прийняття стратегічних управлінських рішень є наявність адекватної інформації як про внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства, так і про основні пріоритети та орієнтири розвитку підприємств галузі. Тому необхідно розробити методологічні положення щодо проведення стратегічного аналізу та визначення стратегічної орієнтації підприємств, що дасть змогу обґрунтовано обрати напрями стратегічного розвитку для ефективного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

Більшість зарубіжних вчених розглядають стратегічний аналіз як попередній етап стратегічного вибору, що включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ. Вітчизняні дослідники погоджуються з такою точкою зору, однак називають цей етап «аналіз середовища», розглядаючи лише в скороченому варіанті, при цьому основний акцент робиться на дослідженні ресурсного потенціалу.

Стратегічний аналіз – багаторівневе дослідження зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу, їх взаємодії, для визначення стратегічної орієнтації, на основі якої формується загальна стратегія розвитку підприємства, розробляється стратегічний план.

Стратегічний аналіз спрямований на такі основні цілі: визначення інформації, необхідної для формулювання стратегії та інших стратегічних документів; визначення зовнішнього та внутрішнього впливів; визначення методів, прийнятних для здійснення стратегічного аналізу.

Методика стратегічного аналізу передбачає такі етапи:

- аналіз місії та існуючих цілей підприємства (дерева цілей);
- аналіз зовнішнього середовища;

- аналіз внутрішнього середовища та стратегічного потенціалу;
- стратегічний моніторинг;
- визначення стратегічної орієнтації.

На першому етапі запропонованої методики оцінюють адекватність діючої місії і цілей підприємства, виду діяльності та специфіці виробленої продукції і послуг.

Другий етап – аналіз зовнішнього середовища необхідно проводити шляхом:

- дослідження сучасного стану відповідних галузей як зовнішнього середовища для підприємств;
- оцінювання стану галузі (галузевий аналіз);
- структурного аналізу, що передбачає дослідження конкурентів, споживачів, постачальників підприємства галузі.

Третій етап включає аналіз внутрішнього середовища та моделювання функціональних компонент стратегічного потенціалу (виробничий, фінансовий, кадровий, організаційно-управлінський). Цей етап необхідно виділяти тому, що ефективність функціонування та розвитку відповідної галузі характеризується ступенем реалізації стратегічного потенціалу підприємств. З метою кількісного оцінювання ефективності використання компонент будуються економетричні моделі стратегічного потенціалу. Отримані залежності визначатимуть взаємозв'язки основних показників діяльності підприємства, дозволять виявити резерви ресурсів, приховані диспропорції витрат, слугуватимуть основою для прогнозування. Використання моделей стратегічного потенціалу дасть можливість підвищити результативність і якість стратегічного аналізу, що призведе до обґрунтованого прийняття стратегічних управлінських рішень.

На четвертому етапі стратегічного аналізу проводиться стратегічний моніторинг, який передбачає процес збирання стратегічної інформації та порівняння її характеристик з очікуваними значеннями. Головна вимога до стратегічного моніторингу полягає в тому, що

інформація має відображати дійсний стан та тенденції змін у стратегічному інтервалі часу.

Враховуючи значну динаміку змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, необхідно забезпечити безперервність стратегічного моніторингу та аналізу із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, що уможливить своєчасне прийняття стратегічних рішень. Під час стратегічного моніторингу та аналізу зовнішнього середовища мають бути досліджені три основних категорії об'єктів: чинники й тенденції, головні суб'єкти, від яких залежить надходження ресурсів; реальні та потенційні партнери і конкуренти.

Для здійснення стратегічного моніторингу та аналізу внутрішнього середовища мають бути досліджені також три основних категорії об'єктів: ресурси (вхідні дані), поточна стратегія (процес), якість роботи системи (вихідні дані). Останнє передбачає наявність системи критеріїв та показників, відповідної методики, за якою має здійснюватися оцінювання ефективності функціонування підприємств, можливість порівняння прогнозних сценаріїв, сформованих комплексною моделлю, з фактичним станом внутрішнього та зовнішнього середовища.

П'ятий етап передбачає визначення стратегічної орієнтації для обґрунтування та вибору пріоритетів при формуванні стратегії стійкого розвитку підприємства. Під стратегічною орієнтацією розуміється сукупність функціональних орієнтирів для формування стратегії стійкого розвитку підприємства, визначених відповідно до стратегічних цілей і результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ.

4.2. Технології оцінювання економічної безпеки підприємства

Усі наявні підходи щодо розроблення технології оцінювання економічної безпеки можна розділити на три групи:

1) прихильники використовують комбінацію загальновідомих, перевірених практикою методик;

2) формують авторську методика оцінювання економічної безпеки з прорахунками її функціональних складових;

3) пропонують визначати комплексний критерій за рівнями основних показників функціонування та їхніми рангами.

До першого напряму слід віднести використання таких методів, як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз; методи оцінювання фінансового стану підприємства та загроз банкрутства, економічної безпеки. Вони є невід'ємною складовою оцінювання можливості сталого розвитку підприємства, виявлення його сильних та слабких сторін, зовнішніх загроз, прогнозування оцінки надійності прийнятих рішень.

PEST-аналіз (іноді вживають аббревіатуру STEP) – це інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес підприємства та на стан його економічної безпеки. Сутність цього аналізу розглядалася у попередній темі.

Політика вивчається, тому що вона регулює владу, яка в свою чергу визначає середовище підприємства й отримання ключових ресурсів для його діяльності. Основна причина вивчення економіки – це формування загального уявлення щодо розподілу та руху ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства. Не менш важливі споживчі переваги визначаються за допомогою соціального або суспільного компонента PEST-аналізу. Останнім чинником є технологічний компонент. Метою його дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.

Таким чином, використання PEST-аналізу дає змогу схарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, на підставі оцінювання впливу суспільних, технологічних, економічних та політико-правових факторів. Частина аналізу виконується за схемою

«фактор-підприємство». Результати розрахунків та проведеного аналізу оформляються у вигляді матриці, «підметом» якої встановлюються фактори мікросередовища, «присудком» – сила їхнього впливу, яка сама по собі оцінюється в балах, рангах та інших одиницях виміру. Результати PEST-аналізу дають можливість оцінити зовнішню економічну ситуацію на досліджуваному підприємстві, що складається у сфері виробництва та комерційної діяльності. За допомогою цього методу можна віднайти силу впливу різних факторів на показники, котрі оцінюються; їхні значення визначаються за допомогою сучасних методів аналізу стратегічного менеджменту, які, в свою чергу, можуть бути використаними для оцінювання рівня економічної безпеки стану підприємства та його стратегічного розвитку.

Оскільки PEST-аналіз має чітко спрямовану зовнішню орієнтацію, то його результат може розглядатися як оцінка конкурентного становища підприємства на зовнішніх та внутрішніх ринках. Узагальнена оцінка конкурентоспроможності підприємства може бути встановлена за декілька прийомів. По-перше, визначається наявність та відповідність параметрів товарів регламентованим обмеженням, обумовленими законодавчими актами держави, нормативними документами галузі чи регіону. Комплексний показник оцінки відповідності є добутком індексів цих параметрів. По-друге, розраховується конкурентоспроможність кожного з продуктів підприємства (товарів, послуг тощо), що постачаються на ринок. По-третє, після визначення конкурентоспроможності окремих продуктів підприємства розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства. На основі розрахованого інтегрального показника формується висновок про конкурентоспроможність продукту в період часу.

Аналіз зовнішніх умов виробничо-господарської діяльності підприємства є необхідною, але не достатньою умовою для оцінювання його економічної безпеки. Остання визначається також і внутрішні-

ми факторами. Одним із інструментів їхнього аналізу можна визнати SWOT-аналіз. Він надає можливість в основному оцінити стан економіки підприємства, є досить простим у застосуванні, тому широко застосовується при розробленні більше стратегічних, аніж тактичних планів. За допомогою SWOT-аналізу виявляються ринкові можливості підприємства в умовах, у яких воно функціонує: його сильні та слабкі сторони, наявні загрози та можливості їхнього подолання. Результати SWOT-аналізу представляються у формі матриці або схеми, їхнє узагальнення забезпечує систематизовану інформацію для розроблення стратегії або тактики поведінки на ринку.

SWOT-аналіз спрямований на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії підприємства з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно. SWOT-аналіз має як переваги, так і недоліки, які потрібно знати і враховувати. Позитивні риси SWOT-аналізу, частіше, все ж таки переважають негативні, що обумовлює його популярність у сфері стратегічного управління.

При виборі оптимальної стратегії для підприємства аналітики користуються двома підходами:

- від внутрішніх факторів (сильні і слабкі сторони) до зовнішніх (можливостей розвитку та загроз) – власне SWOT-аналіз;
- від зовнішніх до внутрішніх факторів – TOWS-аналіз.

Обидва підходи взаємно доповнюють один одного. Якщо перший підхід дозволяє з'ясувати, яким чином підприємство може впливати на зовнішнє середовище, то другий підхід показує вплив зовнішніх факторів на перспективи діяльності підприємства. Під час застосування цих двох підходів формуються дві стратегії:

- стратегія адаптації до середовища;
- стратегія формування середовища.

Перша з них є результатом аналізу можливостей і загроз ринку, а друга – аналізу сильних та слабких сторін підприємства. Ці дві стратегії реалізуються одночасно, оскільки підприємство є відкритою

системою, яка змінюється під впливом навколишнього середовища і, в свою чергу, впливає на нього.

Для того, щоб провести SWOT-аналіз, необхідно правильно визначити внутрішні (сильні і слабкі сторони підприємства) та зовнішні фактори (можливості та загрози), оцінити їх важливість і порівняти.

Сильні та слабкі сторони підприємства доцільно розглядати за окремими розділами (маркетинг, виробництво, фінанси, організація, кадри), кожен з яких повинен містити низку факторів.

Наприклад, аналітики можуть вважати перевагою високу ринкову частку підприємства, можливість економії на масштабах виробництва чи наявність значного власного капіталу. У той же час низький рівень сервісного обслуговування, використання застарілого обладнання, низька рентабельність та поганий менеджмент є, безперечно, слабкими місцями підприємства.

Можливості та загрози зовнішнього середовища необхідно оцінювати за аналогічною методикою, поділяючи їх на окремі розділи, наприклад, економіка, політика/законодавство, науково-технічний прогрес, природне середовище, соціальна сфера. Цей перелік можна розширювати або скорочувати, так само як перелік факторів, що належать кожному розділові. При виборі факторів потрібно уважно стежити за тим, щоб вони не повторювалися, правильно стосувалися того чи іншого розділу, були суттєвими і мали реальне відношення до підприємства.

Необхідно також уникати помилок при визначенні того, що є можливістю, а що – загрозою, оскільки для різних підприємств однакові фактори можуть мати протилежний вплив. Наприклад, інфляція у більшості випадках визначається як економічна загроза, але у деяких випадках підприємства (переважно, невиробничої сфери) можуть перетворити цей фактор на сприятливу для себе можливість.

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються на полях матриці SWOT-аналізу. Кожне поле цієї матриці має певні позначення:

- поле СіМ – поєднання сильних сторін і можливостей;
- поле СпМ – поєднання слабких сторін і можливостей;
- поле СіЗ – поєднання сильних сторін і загроз;
- поле СлЗ – поєднання слабких сторін і загроз.

Фактори, які складають матрицю SWOT-аналізу, обов'язково перевіряються на предмет наявності ефекту синергії (взаємного впливу), внаслідок чого вони можуть бути або посилені, або послаблені. Наприклад, упровадження нових технологій та автоматизація виробництва призводять до зростання рівня постійних витрат, що, в свою чергу, робить підприємство більш уразливим до коливань попиту на продукцію. Або інша ситуація: встановлення законодавчої стабільності (позитивний, на перший погляд, фактор) призводить до активізації інвесторів та посилення конкуренції, що може, у кінцевому підсумку, являти для підприємства загрозу, а не можливість.

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу можна визначити чотири різновиди корпоративної стратегії підприємства:

- стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія «Максі-Максі»);
- стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія «Максі-Міні»);
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія «Міні-Максі»);
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства та уникнення зовнішніх загроз (стратегія «Міні-Міні»).

Для того, щоб визначити, який саме різновид стратегії необхідно обрати, потрібно порівняти внутрішні переваги й слабкості, а також зовнішні можливості та загрози. Якщо сильні сторони підприємства переважають слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз, рекомендується стратегія «Максі-Максі». У цій ситуації підприємство повинне вживати активні дії для зміцнення своєї по-

зиції на ринку шляхом збільшення частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідницькі роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

Стратегія «Міні-Максі» рекомендується для підприємств, у яких переважають слабкі сторони, але які мають сприятливі ринкові можливості. Підприємство повинне прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня затрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

Стратегію «Максі-Міні» застосовують ті підприємства, які опинилися у досить поганій ситуації (клітинка III). Вони повинні використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ці підприємства можуть вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

Найгірша доля очікує підприємства, що перебувають у клітинці IV. Вони вимушені застосовувати стратегію «Міні-Міні», зміст якої – поступове згортання діяльності, перепрофілювання, реінвестування коштів у інші галузі тощо. Лише в окремих випадках підприємство може ризикнути залишитися на ринку, наприклад, з допомогою об'єднання з іншим підприємством.

Дещо відрізняється технологія проведення SPACE-аналізу. За аналізованими факторами SPACE-матриця нагадує такі інструменти як SWOT-аналіз та матриця BCG. Існує думка, що SPACE-аналіз взаємопов'язаний і доповнює їх. Проте, SPACE-matrix має свої особливості.

Параметри (координати або показники), котрі задіяні в SPACE-матриці, розподіляються на дві частини: зовнішні і внутрішні.

Внутрішні фактори:

- конкурентні переваги;
- частка ринку;
- якість продукції та / або послуг;
- лояльність покупців;
- життєвий цикл продукту;
- вертикальна інтеграція;
- ступінь розвитку технологій;
- наявність ноу-хау;
- фінансова міцність;
- ROI;
- продуктивність
- леверидж;
- ліквідність;
- грошовий потік;
- ризики.

Зовнішні фактори:

- Стабільність зовнішнього середовища:
 - темп інфляції;
 - політична ситуація;
 - бар'єри при вступі на ринок:
 - мінливість попиту;
 - діапазон цін;
 - цінова еластичність;
 - конкуренція;
- Привабливість ринку:
 - потенціали зростання і прибутку;
 - ступінь використання ресурсів:
 - оподаткування.

Цей набір факторів є досить умовним. Кожне підприємство при оцінюванні свого рівня економічної безпеки має керуватися власними показниками й змінними. Доцільно зазначити, що процес роботи з інструментами на кшталт матриць і різних оціночних таблиць більше схожий на мистецтво, але, незважаючи на це, розрахунки для середнього та великого бізнесу – дисципліна точна. Щодо індивідуальності в підборі чинників додамо, що ринок, наприклад, для великого бізнесу має глобальний характер. У зв'язку з цим, у групу факторів «привабливість ринку» потрібно ввести державні бар'єри у вигляді митних зборів та інших заходів захисту місцевого бізнесу.

При стратегічному аналізі та оцінюванні цікаво було б змішувати технології, взяті з того чи іншого інструменту, наприклад у цьому випадку можна розглянути можливості моделі п'яти сил Портера, а для аналізу внутрішніх факторів – використовувати деякі переваги SNW-аналізу. Досвідченому менеджеру можна і поекспериментувати, будуючи для конкретного підприємства власний аналітичний інструментарій з частин різних методик.

Класичні кроки для роботи з матрицею такі:

- 1) визначення факторів (параметрів, показників);
- 2) оцінювання по кожному фактору (від 1 до 6 балів);
- 3) обчислення середніх балів по групах факторів;
- 4) перенесення результатів на вісь;
- 5) з'єднання точок (отримаємо прямокутник, асиметричний, як правило).

Сторони цього прямокутника розташовуються в квадрантах, які названі у відповідності до таких стратегій:

- агресивна;
- консервативна;
- оборонна;
- конкурентна.

Дотримуватися необхідно тієї стратегії, квадрант якої найбільше зайнятий отриманим прямокутником.

Сама матриця виглядає так (рис. 4.1):

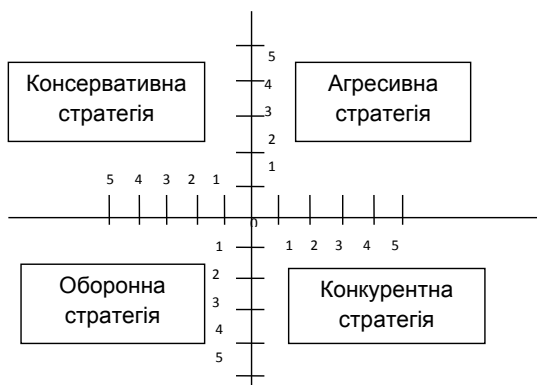


Рис. 4.1. SPACE-матриця

4.3. Стратегічний баланс потенціалу забезпечення безпеки підприємства

Основною метою формування стратегічного потенціалу підприємства є забезпечення найефективніших шляхів використання ресурсів і резервів підприємства, щоб максимально ефективно реалізувати його стратегії на всіх етапах розвитку. Збільшувати частку тільки одного елемента стратегічного потенціалу недоцільно, оскільки для ефективної діяльності необхідно комплексно використовувати всі ресурси. Для цього потрібно всі взаємозалежні елементи стратегічного потенціалу привести у відповідність з умовами зовнішнього середовища підприємства, щоб забезпечити правильний напрям вектора початкових умов.

Важливою умовою, яка може визначити подальшу стратегію розвитку, є стратегічний баланс потенціалу підприємства. *Стратегічний баланс потенціалу підприємства – це зіставлення та оцінювання впливу стратегічних активів (сильних сторін і зовнішніх можливостей) та*

стратегічних пасивів (слабких сторін і зовнішніх загроз) щодо подальших змін функціонування підприємства (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Матриця стратегічного балансу потенціалу підприємства

| Стратегічні активи | Оцінка ступеня впливу | Час впливу | Стратегічні пасиви | Оцінка ступеня впливу | Час впливу |
|--|-----------------------|------------|--|-----------------------|------------|
| I. Сильні сторони 1.1. 1.2. | | | I. Слабкі сторони 1.1. 1.2. | | |
| Усього за розділом I (CC ₁) | | | Усього за розділом I (C ₁ C ₂) | | |
| II. Зовнішні можливості 2.1. 2.2. | | | II. Зовнішні загрози 2.1. 2.2. | | |
| Усього за розділом II (ЗМ) | | | Усього за розділом II (ЗЗ) | | |
| Разом стратегічні активи (CC ₁ +ЗМ) | | | Разом стратегічні пасиви (C ₁ C ₂ +ЗЗ) | | |

У стратегічному балансі є статті, які не залежать від діяльності підприємства (зовнішні можливості та загрози). Окрім того, статті стратегічного балансу класифікують за ознаками: ступеня впливу на функціонування та зміни (суттєві та несуттєві); горизонту впливу (довго-, середньо-, короткострокові).

Щоб вибрати стратегію, адекватну фінансовим результатам підприємства, фінансові показники групують за їхнім впливом на фінансові можливості підприємств у поточному, середньостроковому та довгостроковому періодах. В основу групування покладено економічну сутність показників, характеристику впливу на фінансові можливості та представлено можливості щодо зміни напряму впливу. До показників, які визначають фінансові можливості підприємств, відносять:

- у *короткостроковому періоді*:
- коефіцієнт абсолютної ліквідності (K);
- коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шл}$);
- коефіцієнт автономії (K_a);
- коефіцієнт оберненості оборотних активів ($K_{ооа}$);
- в *середньостроковому періоді*:
- загальний коефіцієнт покриття (K_n);
- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами ($K_{звок}$);
- коефіцієнт фінансової незалежності в частині формування запасів ($K_{фн}$);
- рентабельність сукупних активів за чистим прибутком ($Ч$);
- у *довгостроковому періоді*:
- загальний коефіцієнт покриття (K_n);
- рентабельність власного капіталу за чистим прибутком ($Ч_{рек}$);
- коефіцієнт оберненості власного капіталу ($K_{овк}$).

При визначенні впливу на фінансові можливості за різними часовими горизонтами враховувались інструменти зміни існуючого стану та швидкість реакції підприємства. Для підприємств, фінансові можливості яких характеризуються як обмежені, пропонуються шляхи розширення фінансування: управління дебіторською, кредиторською заборгованостями, дотримання нормативних значень при управлінні товарно-матеріальними запасами підприємств, введення жорсткої системи бюджетування, оптимізація дефіцитного грошового потоку (прискорення-уповільнення платіжного обороту).

Аналіз фактичних даних виробничо-господарської діяльності підприємств України показав, що існує взаємозв'язок між типом фінансової стійкості функціонування підприємства та стратегією розвитку. Взаємозв'язок моделі фінансового стану та стратегічного балансу підприємства дозволяє з високим ступенем ймовірності прогнозувати напрям зміни функціонування підприємства та обрати відповідну стратегію розвитку.

Узагальнююча матриця оцінки відповідності стратегічного потенціалу підприємства напрямам розвитку (табл. 4.4) дозволяє визначити фактичне забезпечення розроблених напрямів структурними компонентами його стратегічного потенціалу, прогнозу оцінки ролі їх рівня, врахування інтегральної оцінки сукупного досягнутого рівня потенціалу та інтегрального ризику.

Таблиця 4.4

Матриця оцінки відповідності стратегічного потенціалу підприємства стратегічним напрямом його розвитку

| Стратегічні напрями розвитку | Інтегральне значення складових стратегічного потенціалу підприємства та прогнозна оцінка зростання їх рівня | | | | | | | | | | | | Інтегральний ризик | Прогнозний рівень стратегічного потенціалу | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|--------------|--------------------|--------------|------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------------|--|----------|--------------|-----------------------------|--------------|------------------|--------------|---|
| | Виробничий | | Ресурсо-сировинний | | Фінансовий | | Маркетинговий | | Інноваційний | | Інвестиційний | | | | Трудовий | | Організаційно-управлінський | | Інфраструктурний | | |
| | рівень | прогноз змін | рівень | прогноз змін | рівень | прогноз змін | рівень | прогноз змін | рівень | прогноз змін | рівень | прогноз змін | | | рівень | прогноз змін | рівень | прогноз змін | рівень | прогноз змін | Інтегральна оцінка стратегічного потенціалу |
| Забезпечення «виживання» | д | + | д | = | д | = | д | = | д | + | д | | д | | д | + | д | = | с | Ср | + |
| Мінімізація ресурсовитрат | д | - | д | ++ | д | + | д | - | д | ++ | д | - | д | - | д | = | д | - | с | н | + |
| Розширення частки ринку | с | ++ | с | + | с | - | с | + | с | - | с | + | с | + | с | ++ | с | + | п | в | + |
| Максимізація прибутку | с | + | с | - | с | + | с | - | с | - | с | - | с | - | с | = | с | - | с | Ср | + |
| Освоєння нових ринків | п | + | п | + | п | - | п | ++ | п | - | п | + | п | + | п | ++ | п | + | п | в | ++ |
| Зростання масштабів виробництва | п | ++ | п | + | п | ++ | п | = | п | + | п | = | п | ++ | п | + | п | + | п | в | ++ |
| Розроблення та впровадження інновацій | п | = | п | + | п | | п | = | п | ++ | п | + | п | = | п | = | п | = | п | в | ++ |
| Реалізація інвестиційних проектів | п | | п | | п | | п | | п | ++ | п | ++ | п | | п | + | п | | п | в | ++ |

Позначення:

Д – досягнутий рівень стратегічного потенціалу;

+ – збільшення;

Н – низький ризик;

С – стабільний рівень стратегічного потенціалу;

++ – значне збільшення;

Ср – середній ризик;

П – перспективний рівень стратегічного потенціалу;

- – зменшення;

В – високий ризик;

= – незмінний стан.

4.4. Портфельний аналіз у розробленні стратегій забезпечення безпеки підприємства

Корпоративну (загальну) стратегію підприємства називають ще портфельною у тому випадку, коли підприємство є багатобізнесовим, тобто включає в себе певну сукупність стратегічних одиниць бізнесу.

А оскільки кожна СОБ (стратегічна одиниця бізнесу) має власні можливості майбутнього росту і рентабельності, а їх вдале поєднання є запорукою успішної діяльності, то головне завдання корпоративної стратегії полягає в тому, щоб вказати в яких конкретно напрямках і стратегічних зонах господарювання (СЗГ) буде працювати кожна СОБ в майбутньому, як вони будуть зв'язані між собою, як між ними будуть розділені чисті інвестиції тощо.

Портфельна стратегія – це корпоративна стратегія багатобізнесового підприємства, яка визначає конкретний склад і структуру стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) та стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких підприємство буде працювати в майбутньому, їх роль у реалізації корпоративної стратегії підприємства в цілому, ефективні способи зв'язку та розподілу ресурсів між ними.

За Ансоффом портфельна стратегія включає чотири компоненти:

I. Перший компонент – географічний вектор росту, який визначає напрями і масштаби майбутньої сфери діяльності підприємства:

а) вектор розвитку ринку, орієнтація на його потреби (просування товарів на старі й нові ринки);

б) вектор розвитку товару (вдосконалення технології і просування поряд з існуючим новим товаром);

в) географія ринку (регіони чи країни, де планується бізнес).

Якщо врахувати можливості вибору старих чи нових ринків, старих чи нових товарів і регіони чи країни можливого бізнесу то зрозуміло, що потенційно у підприємства є безліч комбінацій і напрямів зміни стратегічного портфеля.

Приміром, Ансофф лише на комбінації різних видів ринків і товарів запропонував таку матрицю можливих напрямів розвитку (стратегій) (рис. 4.1):

| Ринок | Товар | |
|----------|----------------------|-----------------|
| | Існуючий | Новий |
| Існуючий | Проникнення на ринок | Розвиток товару |
| Новий | Розвиток ринку | Диверсифікація |

Рис. 4.1. Матриця Ансоффа – можливі вектори росту

Можливі стратегії за матрицею Ансоффа такі.

Проникнення на ринок свідчить, що зростання буде відбуватися в напрямі збільшення частки існуючого товарного ринку.

При виборі стратегії розвиток ринку означає просування на нові ринки.

Напрямок «розвиток товару» пов'язаний зі створенням нових товарів.

Нарешті, «диверсифікація» означає оновлення і товарів і ринків підприємства одночасно.

Другий компонент портфельної стратегії – конкурентні переваги, яких підприємство буде намагатися досягти у відповідних сферах діяльності.

Третій компонент портфельної стратегії – синергізм, який має виникати між різними сферами діяльності підприємства. Синергізм – це явище коли ефективність спільної діяльності СОБ зростає понад суму ефективності кожної СОБ, якщо б вони діяли окремо.

Нарешті четвертим компонентом портфельної стратегії є гнучкість портфеля. Вона досягається:

а) диверсифікацією діяльності, при якій потреби ринку і технологій повинні задовольнятися так, щоб неочікувані зміни в одній СОБ не привели до руйнівних наслідків у іншій;

б) наявністю в портфелі підприємства ресурсів і можливостей, які використовуються у різних СОБ. Адже якщо портфель видів бізнесу будується на спільній виробничій системі, то він менше вразливий до впливу середовища порівняно з тим, який будується на зовсім різних виробничих вимогах для кожного виду діяльності.

До розвитку названих чотирьох компонентів портфельної стратегії потрібно підходити досить уважно. Адже розвиток одного із них переважно призводить до пригнічення решти.

Процес побудови і балансування портфеля бізнесів – доволі складна справа. Вона і є предметом портфельного стратегічного аналізу.

Портфельний аналіз означає розроблення портфельної стратегії, тобто формування складу і структури стратегічного портфеля багатобізнесового підприємства, метою якого є досягнення високих конкурентних переваг, а, значить, високої прибутковості в майбутньому за рахунок наявності різних напрямів діяльності, створення ефекту синергізму та використання інших можливостей спільної діяльності СОБ підприємства, виходячи з умов середовища.

Аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного планування. Адже, з одного боку, більшість підприємств є диверсифікованими, багатобізнесовими, а з другого – портфельний аналіз якраз і збалансовує діяльність всіх СОБ, що входять до складу підприємства, а також такі суттєві чинники бізнесу як ризик, надходження і розподіл

грошей, впровадження нових і ліквідація окремих існуючих видів діяльності тощо. Він встановлює раціональну структуру, взаємозалежність окремих частин бізнесу. Портфель, як ціле, значно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для підприємства, ніж стан підрозділів останнього.

При здійсненні стратегічного аналізу користуються поняттями «стратегічна одиниця бізнесу» та «стратегічна зона господарювання». Названі терміни, як новий спосіб сегментування ділового середовища підприємства, вперше застосувала фірма «General Electric».

Стратегічна одиниця бізнесу – це підрозділ підприємства, який володіє значним статусом самостійності: самостійно планує свою діяльність, розробляє власну конкурентну стратегію, має визначений сегмент ринку (стратегічну зону чи зони господарювання) і відповідає за розроблення стратегічних позицій підприємства у ньому, має своїх конкурентів, свого керівника, який персонально відповідає за результати діяльності. Тобто СОБ має власні можливості майбутнього росту виробництва і рентабельності, потребує окремого стратегічного підходу.

Стратегічна зона господарювання – це певний сегмент середовища, на якому підприємство здійснює свою діяльність або має намір здійснювати, і який є об'єктом аналізу на предмет виявлення загроз та можливостей для подальшого його функціонування.

На вибір стратегічної зони господарювання впливають такі чинники:

- а) майбутні потреби ринку;
- б) технологія, за допомогою якої буде задовольнятися потреба;
- в) споживачі, потреби яких будуть задовольнятися;
- г) географічний регіон.

Мета портфельного аналізу:

– оцінювання товарно-ринкових можливостей кожної СОБ і вибір для кожної основних напрямів діяльності;

– вибір відповідно привабливих СЗГ для кожної СОБ;

- встановлення взаємозв'язків між видами діяльності СОБ;
- ефективний розподіл між СОБ ресурсів (інвестицій);
- встановлення корпоративних цілей і критеріїв синергізму та критеріїв входу у галузь/виходу з неї;
- визначення критичних факторів успіху та економічних перспектив.

Скрупульозне оцінювання можливостей підприємства за межами його теперішньої діяльності і прийняття остаточного рішення про зміну меж свого портфеля здійснюється шляхом: а) диверсифікації; б) інтернаціоналізації; в) першої й другої разом.

Мета портфельного аналізу – оцінювання можливостей підприємства за його нинішніми межами – є визначальною.

Напрями зміни портфеля – диверсифікація та інтернаціоналізація – схожі між собою. Основна відмінність полягає в географії регіонів, у яких підприємство шукає нові можливості. Приймаючи рішення про інтернаціоналізацію, підприємство зіткнеться зі всіма проблемами диверсифікації, але на додачу до них воно змушене буде вивчити економічний, політичний, соціальний клімат чужої країни та адекватно на нього реагувати.

Проблеми портфельного аналізу

На перший погляд процедура диверсифікації достатньо проста: визначаються всі можливості підприємства, кожної його СОБ, кожна з можливостей тестується на предмет ефективності, а потім найбільш привабливі додаються до наявного портфеля. Однак, на практиці не все так просто, оскільки мають місце серйозні проблеми, котрі слід знати.

Найважливішими серед проблем портфельного аналізу можна назвати такі (за Ансоффом):

1. Головна проблема в тому, що стратегічні цілі підприємства визначаються не одним, а системою показників. Причому вони, як правило, не порівняльні, мають різні одиниці виміру і, що особливо важливо, суперечливі: оптимізація однієї із них відволікає ресурси від інших. Тому ближчі цілі суперечать довгостроковим, а ціль

«гнучкість» – і тим, і другим. Розв’язання проблеми – у перетворенні цілей на головні критерії оцінювання можливостей підприємства. В ході такої роботи окремі можливості, які в найменшій мірі задовольняють всі цілі, відкидаються. А з тих, що залишилися, незважаючи на їхню ефективність, продовжують відбір, але вже таких, що забезпечують найбільш збалансований розвиток підприємства.

2. Друга не менш важлива проблема – неповнота інформації про середовище. Йдеться в першу чергу про те, що на час прийняття стратегічних рішень практично неможливо виділити й описати всі загрози та можливості по створенню перспективних товарів і технологій, про потреби ринку. А тому підприємства змушені користуватися агрегованими даними, що характеризують галузь або СЗГ вцілому, а не конкретні варіанти стратегічних рішень. А тому підприємство повинно вибирати такі стратегічні рішення, які визначають майбутні напрями розвитку товару, ринків, технологій. Повинен йти пошук нових можливостей. І якщо з’являється чергова така можливість, то підприємство знову має постійно, при кожному варіанті диверсифікації, звіряти новий проект із вибраним курсом, тобто із цілями підприємства, які стають критеріями диверсифікації.

Але якщо навіть можливості виявляються привабливими з точки зору досягнення цілей підприємства, приймати рішення про диверсифікацію ще рано. Знову ж таки проблема – в неповноті інформації, принаймні по двох параметрах, крім згаданої вище, відповідності цілям: а) окупності затрат на вхід у галузь і вихід з неї, б) можливості синергетичного ефекту.

Затратами на вхід/вихід ніяк не можна нехтувати при оцінюванні можливостей диверсифікації. І ось чому:

а) якщо інвестиції на вхід у СЗГ перевищують обсяг ресурсів, виділених підприємством СОБ для реалізації стратегії, то дана можливість диверсифікації неприйнятна;

б) якщо при купівлі підприємства виявиться, що коефіцієнт Ц/Д (ціна-дохід) в майбутньому знижуватиметься, тобто знижуватимуть-

ся доходи в даній СЗГ, то можливість диверсифікації при цій покупній ціні теж неприйнятна;

в) якщо затрати на вхід/вихід невеликі, то це також не завжди привід для диверсифікації. Невисокі вхідні бар'єри означають великий рух у даній СЗГ. А тому великому підприємству, якому, як правило, не вистачає гнучкості й здатності до швидкої реакції, входить у таку стратегічну зону ризиковано. І, навпаки, підприємству з малим рухливим капіталом таке середовище привабливе.

Нарешті, слід володіти інформацією чи матиме підприємство синергетичний ефект від об'єднання керівництва новим стратегічним проектом з менеджментом материнської компанії. Таким чином, оцінивши проблеми портфельного аналізу, можна зробити висновок, що не завжди СЗГ, яка надає працюючим у ній підприємствам чудові можливості, може виявитися привабливою для тих підприємств, які щойно збираються у неї ввійти.

Причини:

а) затрати на вхід не відповідають майбутнім доходам підприємства в даній СЗГ;

б) плата за вхід перевищує фінансові можливості СОБ;

в) низька доходність викуплених акцій знизить дохідність підприємства;

г) нестабільне конкурентне середовище СЗГ, ввійти в яке та успішно у ньому діяти для великого підприємства не вистачає гнучкості;

д) робота в новій СЗГ не передбачає синергізму або функціональний синергізм здібностей підприємства не відповідає здібностям, необхідним для роботи в новій СЗГ.

Виходячи з вищевикладеного, щоб усунути названі проблеми й успішно провести портфельний аналіз, потрібно насамперед озброїтись критеріями оцінювання можливостей підприємства в нових стратегічних зонах господарювання.

Критерії для оцінювання потенційних можливостей підприємства і складання переліку привабливих СЗГ такі:

– Відповідність СЗГ цілям підприємства, а саме: а) дозволяють досягти цілей із затратами, меншими додаткових інвестицій в поточний бізнес-портфель; б) дозволяють досягти цілей шляхом диверсифікації але в межах виділених на це ресурсів.

– Затрати на вхід в СЗГ покриваються майбутніми доходами підприємства в цій СЗГ.

– Можливі синергетичні ефекти як на управлінському так і на функціональному рівнях.

Послідовність (логіка) прийняття рішень в портфельному аналізі відображена на рис. 4.2.

– Спонукальною причиною початку стратегічного аналізу портфеля бізнесів можуть бути: а) можливості або загрози середовища, б) поява стратегічних розривів, в) воля керівника (власника) та деякі інші.

– Аналіз розпочинається зі складання трьох переліків: а) цілей, б) критеріїв затрат на вхід/вихід, в) критеріїв синергізму (позиції 1,2,3 на рис. 4.2). Цілі (1) у даному випадку виступатимуть як критерії для оцінювання різних варіантів диверсифікації. Типовими цілями диверсифікації можуть бути: зростання виробництва і прибутковості, зменшення стратегічної залежності від впливу негативних політичних, макроекономічних та інших чинників. Критерій «затрати на вхід/вихід» (2) визначають умови, на які підприємство готове піти заради входу в новий бізнес. Сюди, приміром, можна віднести період повернення капіталу, протягом якого підприємство збирається відшкодувати затрати на вхід у галузь. Якщо ж диверсифікація проводиться шляхом поглинання якогось підприємства, то у список критеріїв заносять максимальне зменшення доходу на одну акцію, яке підприємство погодиться допустити, і не втратити контроль. Оскільки диверсифікація – це завжди ризик, то має бути також критерій затрат на вихід з галузі, якщо бізнес у ній не відбудеться і її доведеться покинути. Критерій синергізму (3) визначає які характеристики потенційних СЗГ повинні бути спільними з характеристиками діючого портфеля підприємства. Їх ще називають спільними напрямками, які підприємство збирається підтримувати в усіх сво-

їх підрозділах (старих і диверсифікованих). Як показав досвід, найважливішим критерієм синергізму є синергізм корпоративного управління. Доведено практикою, що обмежуючим фактором зростання підприємства є, в першу чергу, ступінь його керованості, рівень менеджменту.

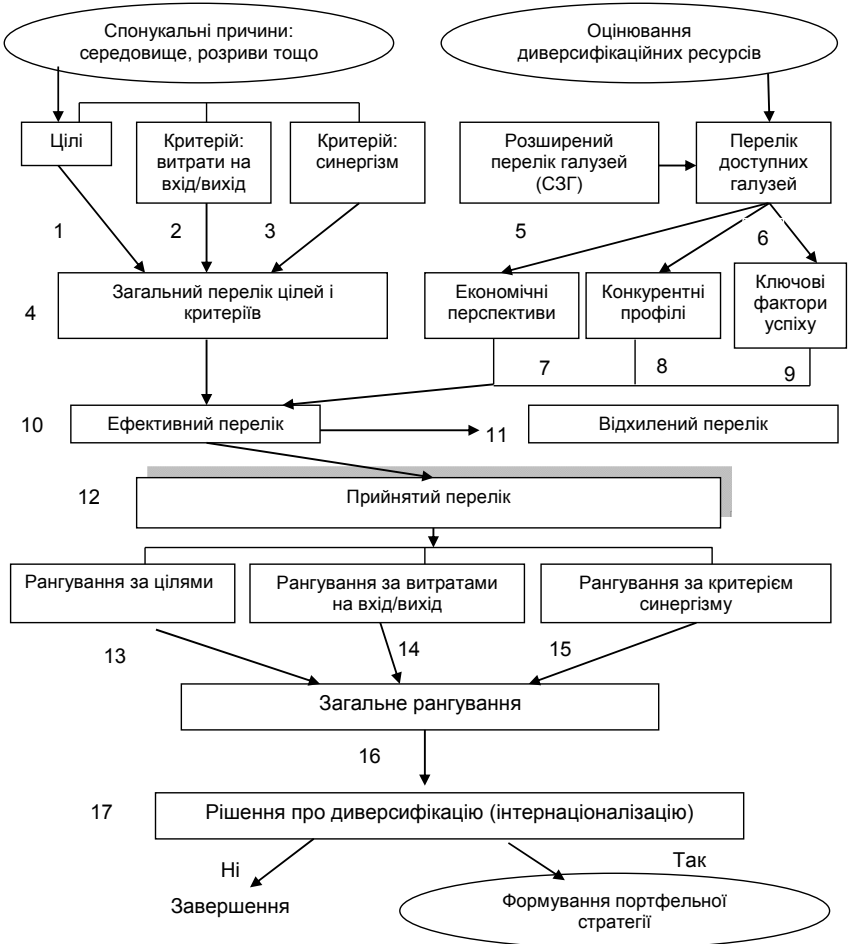


Рис. 4.2. Послідовність (логічна архітектура) прийняття рішень в портфельному аналізі

– Усі три розглянуті переліки об'єднуються в загальний перелік цілей і критеріїв (4), за допомогою якого й будуть оцінюватися альтернативні варіанти диверсифікації.

– На наступному етапі портфельного аналізу складають розширений перелік галузей, СЗГ (5), куди підприємство має намір диверсифікуватися (інтернаціоналізуватися).

– Потім цей перелік скорочують, виходячи з оцінки можливостей диверсифікаційних ресурсів, тобто із ресурсів, які може виділити підприємство на диверсифікацію. Отримують доступний перелік бажаних галузей, СЗГ (6).

– На наступних трьох етапах (7,8,9) кожна із відібраних галузей, що залишились в доступному переліку (6), аналізується по таких напрямках:

а) з точки зору економічних перспектив (зростання і прибутковість провідних підприємств галузі, оцінювання їх потреб в інвестиціях, щоб вийти в лідери тощо);

б) конкурентні профілі здібностей (здібності, які слід мати, щоб затвердитися в лідерах даної галузі);

в) ключові фактори успіху в даній галузі.

– На етапі «10» цілі і критерії із загального переліку, сформованому на етапі (4), застосовуються до результатів аналізу на етапах 7,8,9. Внаслідок, із переліку доступних галузей, який став ефективним переліком (10), відхиляються ті з галузей, які по всіх показниках гірші за хоча б одну іншу (перелік 11) і отримують прийнятий перелік (12).

– Прийнятий перелік рангують за цілями (13), за витратами на вхід/вихід (14) і по синергізму (15). Тобто, визначають в якій мірі кожна галузь із прийнятого переліку відповідає поставленим цілям та критеріям. Нарешті проводять об'єднане рангування трьох попередніх переліків (16), що являє собою джерело інформації керівництву підприємства для прийняття ним рішення про напрями диверсифікації/інтернаціоналізації (17), тобто формулюють портфельну стратегію підприємства, або ж відмовляються від змін портфеля.

Контрольні запитання та завдання

1. В чому полягає зміст стратегічного аналізу?
2. Визначте особливості й види стратегічного аналізу.
3. Перелічіть економіко-математичні методи стратегічного аналізу.
4. Розкрийте сутність SWOT-аналізу економічної безпеки підприємства.
5. Визначте основну мету формування стратегічного потенціалу підприємства.
6. Що таке стратегічний баланс потенціалу підприємства?
7. Визначте та схарактеризуйте чотири компоненти портфельної стратегії за Ансоффом.

Література

1. Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник. Частина I/За ред. професорів Загірняка М. В., Перерви П. П., Маслак О. І. – Кременчук, 2015. – 736 с.
2. Череп А. В. Стратегічне планування і управління. Навчальний посібник / А. В. Череп, А. В. Сучков. – К.: Кондор, 2011. – 334 с.
3. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: [текст] Навчальний посібник / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2011. – 520 с.
4. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства [текст] Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
5. Птащенко Л.О. Фінансовий контролінг [текст] навч. посіб. / Л.О.Птащенко, В.В.Сержанов. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 344с. Ptashchenko L., Serzhanov V. Financial Controlling: [Tutorial] / L. Ptashchenko, V. Serzhanov – K.: Center of educational literature, 2016. – 344 years.

ТЕМА 5

СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

- 5.1. Сутність та принципи розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства
- 5.2. Етапи та принципи розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства
- 5.3. Стратегічна піраміда підприємства
- 5.4. Конкурентні стратегії підприємства
- 5.5. Основні підходи при розробленні ділової безпекоорієнтованої (конкурентної) стратегії
- 5.6. Види стратегічного менеджменту безпеки підприємства

5.1. Сутність та принципи розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства

Стратегія економічної безпеки підприємства – це система забезпечення економічної безпеки підприємства в довгостроковому періоді, що являє собою сукупність окремих взаємоузгоджених складових, які об'єднує єдина глобальна мета – досягнення рівня економічного прибутку. Розробляючи стратегію розвитку того чи іншого суб'єкта господарювання, в першу чергу розробляють і обґрунтовують прогноз ринкової ситуації на передбачуваний період. Від багатоаспектних зовнішніх і внутрішніх факторів, їх впливу, зокрема характеристики і структури потреб ринку і прогнозних можливостей їх формування, у виборі форм і шляхів їх вирішення великою мірою залежатиме економічна безпека різнорівневих суб'єктів господарювання як підприємства, галузі, так і національного господарства в цілому. Рівень економічної безпеки підприємства також залежить від ефективності керівництва, гнучкого управління, вибору самої системи управління та кваліфікації спеціалістів.

Обґрунтування стратегії забезпечення належної економічної безпеки підприємства базується на проведенні системного аналізу його основної діяльності за відповідний період та плануванні системи заходів, які б у прогностному періоді гарантували стабільність роботи підприємства та перспективу його розвитку.

Чинники, що формують відповідний рівень економічної безпеки підприємства, різноманітні і в кожній галузі виробництва мають свою специфіку. Однак є загальні типові чинники, які впливають на належний рівень економічної безпеки підприємства незалежно від форм власності й галузі діяльності. Схарактеризуємо їх.

1. *Безпосередні чинники виробництва* – це основні чинники, що безпосередньо забезпечують діяльність виробництва. Сюди зараховують: безпосереднє розміщення підприємства (територія); наявні природні ресурси та умови їх розміщення на цій території, доступність їх використання та якісні показники; наявність трудових ресурсів, їх освітньо-кваліфікаційний рівень; наявна виробнича інфраструктура, можливий обсяг її використання; соціально-економічна інфраструктура і рівень забезпечення населення.

2. *Стабільний попит на продукцію* – чинник, який відіграє також важливу роль у рівномірному щодо пропозицій розвитку виробництва. Він охоплює: укладені довгострокові контракти на реалізацію продукції з її споживачами; рівень конкурентоспроможності продукції, що виробляється; якісно-гарантійні показники виробів; обґрунтовані прогнози на стабільність ринку щодо певного виду продукції; державне та регіональне замовлення на виготовлену продукцію.

3. *Надійність постачальників*, у першу чергу, основної сировини і матеріалів. Для цього потрібно: мати довгострокові договори на постачання необхідної сировини і матеріалів, враховуючи терміни постачання та їх якісні показники; знати можливості постачальників і не допускати монопольних проявів у їх поставках; як правило, потрібно мати 3-4 і більше постачальників сировини і матеріалів, щоб

була гарантованість цінової політики на сировину, матеріали й інші комплектуючі вироби.

4. *Зовнішня конкуренція* на продукцію, яка йде на експорт. Продукція має: відповідати міжнародним стандартам; за якісними показниками і сервісним обслуговуванням бути конкурентоспроможною; мати обґрунтовану прогностичну перспективу; бути конкурентоспроможною щодо продукції, яка імпортується в країну з метою скорочення експортування в Україну продукції, яка може виготовлятися вітчизняними підприємствами.

5. *Державне економічне регулювання діяльності підприємства* полягає: в захисті власного товаровиробника, незалежно від форм власності на засоби виробництва; регулюванні державної фіскальної політики; сприянні виробництва, враховуючи економічні територіальні та інші аспекти; сприянні виробництва продукції, яка ввозиться як критичний імпорт; державному замовленні на товари, які фінансуються за рахунок бюджету і скорочення імпорту на ці товари.

6. *Надійний захист комерційної таємниці*. Держава повинна гарантувати таємницю на науково-технічні досягнення, розроблення нових технологій, інтелектуальну власність, «ноу-хау», в тому числі й комерційні таємниці.

7. *Компетентність керівництва підприємства*. Найважливіші чинники, які можуть найбільш активно впливати на належний рівень економічної безпеки підприємства, – це високий професіоналізм керівництва і команди його менеджерів (висококваліфіковані кадри; система підготовки і форми навчання кадрів; створення для кадрів відповідних виробничих і соціально-економічних умов).

Є ще й інші чинники економічної безпеки підприємства, які не пов'язані з безпосередньою виробничою діяльністю, але чинять суттєвий вплив на стан виробництва. Вони пов'язані з поведінкою окремих людей, їх мораллю, духовністю (розкрадання, шахрайство, обдурювання, вбивство тощо).

Всі перераховані вище чинники потрібно реалізовувати відповідно до норм діючого законодавства, спрямовувати їх на реалізацію виробничої стратегії, досягнення належного рівня економічної безпеки кожного суб'єкта господарювання.

Виходячи з виробничої програми діяльності підприємства, напрямів його стратегічного розвитку, важливості забезпечення споживача своєю продукцією, кожне підприємство розробляє власну довгострокову стратегію формування високого рівня економічної безпеки підприємства. За базу такої програмної довгострокової стратегії беруться основні чинники, що формують належний рівень економічної безпеки підприємства. До них можуть включатися окремі чинники, які мають конкретне й безпосереднє значення тільки для певного суб'єкта господарювання. Така довгострокова стратегія економічної безпеки підприємства має включати певні додаткові параметри, які гарантують як внутрішню, так і зовнішню економічну безпеку. До них слід віднести такі:

1. *Надійне електропостачання.* Як правило, щоб гарантувати надійну роботу підприємства необхідно мати два джерела електропостачання. А на особливо важливих виробництвах має бути передбачене власне резервне джерело електропостачання (дизель-електростанція).

2. *Резервне тепло-, паро- постачання,* якщо підприємство підключене до районної теплоцентралі.

3. *Технічна, технологічна і питна вода,* яка використовується на виробничі цілі в більшості підприємств: має бути власне джерело води, а якщо вода використовується з центрального водопроводу, то відповідний резерв води.

4. *Страховий запас відповідних матеріально-сировинних і технічних ресурсів,* який має бути створений на підприємствах, що сприятиме стабільній роботі підприємства за певних ситуацій.

5. *Платоспроможність споживачів* продукції підприємства, яке повинне володіти ситуацією.

6. *Надійність транспортних засобів* з доставки матеріальних ресурсів і постачання продукції споживачам.

7. *Передбачені заходи з охорони ресурсів і матеріальних цінностей, складських приміщень, організована охорона всього підприємства.* З цією метою мають бути створені відповідні засоби як внутрішньої, так і зовнішньої інформації та сигналізації.

У програму можуть включатися й інші заходи, залежно від специфіки діяльності суб'єкта господарювання.

Розроблена власна довгострокова програма стратегії формування високого рівня економічної безпеки підприємства, після відповідного обговорення і погодження, затверджується керівником підприємства і є обов'язковою для всіх працівників, яких вона стосується. Глибоко продумана стратегічна програма сприяє стабільній роботі підприємства і гарантує високий рівень його економічної безпеки.

Така довгострокова програма має підтримуватись відповідними матеріальними і фінансовими ресурсами. Як правило, контроль за її виконанням здійснює один із заступників керівника підприємства.

5.2. Етапи та принципи розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства

Розроблення стратегії економічної безпеки підприємства слід здійснювати кількома етапами:

- визначення глобальної цілі підприємства;
- виявлення резервів підвищення ефективності його можливостей і небезпек зовнішнього середовища;
- вибір елементів економічної стратегії;
- визначення локальних цілей;
- тактичне планування і розроблення альтернативних варіантів тактичних дій;
- контроль результатів реалізації стратегії.

Організаційними заходами, що забезпечують реалізацію стратегії економічної безпеки є:

- створення координаційного центру на чолі з керівником підприємства, оперативним органом якого є служба безпеки;
- розроблення і затвердження наказом по підприємству нормативно-методичного забезпечення стратегії;
- ресурсне забезпечення і цільове використання ресурсів.

Оскільки економічна безпека підприємства має прямий причинно-наслідковий зв'язок із системою та результатами стратегічного планування розвитку, найважливішим етапом її забезпечення є прогнозування факторів впливу та показників економічної безпеки. Розроблення стратегічного плану повинне проводитися з урахуванням цілей виробництва, засобів і можливостей їхнього досягнення, конкурентного середовища, умов господарювання.

Розроблення стратегії економічної безпеки підприємства ґрунтується на таких принципах:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі;
- забезпечення взаємозв'язку сукупності елементів економічної стратегії, за допомогою яких буде забезпечуватися досягнення глобальної стратегічної цілі діяльності підприємства;
- багатоваріантність напрямів розвитку;
- комплексність розроблення стратегії.

Метою забезпечення безпеки підприємства також є комплексний вплив на потенційні і реальні загрози, що дозволяє підприємству успішно функціонувати в нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища. Досягнення цієї мети вимагає реалізації таких завдань:

- виявлення загроз для стабільності і розвитку підприємства і вироблення заходів по їх протидії;
- забезпечення захисту технологічних процесів;
- своєчасне інформування керівництва підприємства про факти порушення законодавства;
- всебічне вивчення ділових партнерів;

- реалізація заходів по захисту комерційної та іншої інформації;
- забезпечення захисту всіх видів ресурсів підприємства.

Для того, щоб підвищити рівень економічної безпеки підприємств, необхідно враховувати міжнародний досвід у цій сфері. Можливі шляхи покращення економічної безпеки підприємств:

- використання методів діагностування економічної безпеки, таких як індикаторний, ресурсно-функціональний та метод, заснований на порівнянні розміру інвестицій у підприємство;

- оскільки підприємства малого та середнього бізнесу досить часто зустрічаються з проблемою незаконних дій з боку великих підприємств та підприємств-монополістів, потрібно законодавчо закріплювати механізми реалізації прав підприємств у разі дискримінаційних дій щодо них;

- вдосконалення законодавства щодо інтелектуальної власності, авторських прав.

5.3. Стратегічна піраміда підприємства

Стратегії розробляються на чотирьох організаційних рівнях:

корпоративна стратегія – стратегія для підприємства та сфер його діяльності в цілому. Необхідна для досягнення цілей на загальнокорпоративному рівні;

ділова стратегія – для визначення кожного окремого виду діяльності підприємства;

функціональна стратегія – для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності. Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансів тощо;

операційна стратегія – вузла стратегія для основних структурних одиниць.

Стратегія нижнього рівня підтримує й доповнює стратегію вищого рівня та робить свій внесок у досягнення цілей на вищому рівні, який охоплює підприємство в цілому.

Корпоративна стратегія. Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованого підприємства. Вона поширюється на все підприємство, охоплюючи всі напрями діяльності (рис. 5.1).

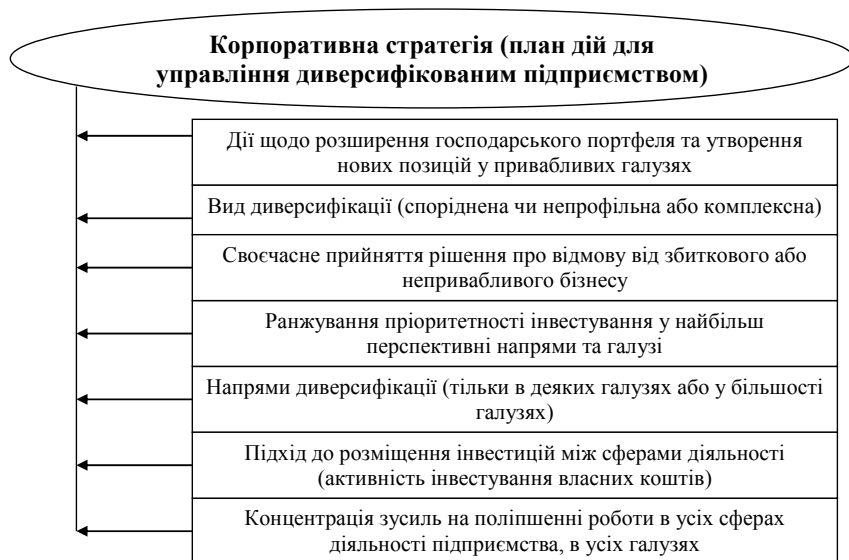


Рис. 5.1. Формування корпоративної стратегії диверсифікованого підприємства

Корпоративна стратегія проявляється в тому, як диверсифіковане підприємство підтверджує свої ділові принципи в різних галузях, а також у діях і підходах, спрямованих на поліпшення діяльності груп підприємств, у які диверсифікувалось підприємство.

Розроблення корпоративної стратегії для диверсифікованого підприємства передбачає такі види дій:

1. *Дії по досягненню диверсифікації.* Перша проблема диверсифікації – визначення сфери діяльності, зокрема в яких галузях промисловості діятиме підприємство та як саме – відкрити нове підприємст-

во чи придбає існуюче. Цей аспект корпоративної стратегії визначає таке: буде диверсифікація обмежуватися окремими галузями промисловості чи розповсюджуватиметься на кілька галузей, що буде визначати позицію підприємства в кожній із цільових галузей.

2. *Кроки з поліпшення загальних показників роботи в тих галужах, де вже діє підприємство.* З укріпленням позиції підприємства в обраних галужах корпоративна стратегія концентрується на поліпшенні роботи в усіх сферах діяльності підприємства. Рішення повинні бути прийняті по відношенню до посилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі та прибутковості підприємств. Материнські компанії можуть допомогти дочірнім підприємствам бути успішними, фінансуючи додаткові потужності та заходи щодо підвищення ефективності виробництва, надаючи відсутні управлінські технології і ноу-хау, купуючи інше підприємство, що діє в цій галузі та об'єднує два напрями в більш ефективний, і/або купуючи підприємство, що вже має сильні позиції на ринку. Загальний план управління диверсифікованим підприємством зазвичай містить орієнтацію на стратегію швидкого зростання, забезпечення нормального функціонування основних сфер діяльності, проведення заходів щодо підтримки та відновлення ділової активності на низькоприбуткових, але перспективних напрямках, відмова від непривабливих або невідповідних довгостроковим планам підприємства сфер бізнесу.

3. *Знаходження шляхів досягнення ефекту синергії серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу.* Розширюючи свою діяльність у бізнесі зі схожими технологіями, аналогічним характером роботи, каналами збуту, покупцями або іншими схожими умовами, підприємство досягає переваги над іншими суб'єктами підприємництва, що переходять на абсолютно нову для них діяльність у непов'язаних галузях. За родинної диверсифікації підприємство має можливість здійснювати передачу навичок і досвіду, спільно використовувати потужності, тим самим знижуючи загальні витрати, підвищуючи конкурентоспроможність

власної продукції, поліпшуючи можливості підрозділів, що можуть забезпечити конкурентну перевагу. Чим сильніший зв'язок між різноманітними напрямками діяльності підприємства, тим більша можливість для спільних зусиль із досягнення конкурентних переваг. Звичайно, споріднену диверсифікацію привабливою роблять спільні зусилля, завдяки чому можна досягти результатів роботи, які недосяжні за незалежної роботи кожного підрозділу. Такий аспект стратегії, як синергія (формула « $2+2=5$ »), доводить, що споріднена диверсифікація є ефективним засобом поліпшення показників роботи підприємства а, отже – підвищення прибутків власників.

4. *Створення інвестиційних пріоритетів і переливання ресурсів підприємства в найбільш перспективні сфери.* Напрями діяльності диверсифікованого підприємства відрізняються по інвестуванню додаткових коштів. Керівнику підприємства необхідно ранжувати пріоритетність інвестування у найбільш перспективні напрями.

Корпоративна стратегія створюється керівниками вищого рівня, які несуть головну відповідальність за аналіз повідомлень і рекомендацій, що надходять від керівників нижчих рівнів управління. Керівники ключових виробництв можуть брати участь у розробленні стратегії підприємства, особливо якщо це стосується очолюваного ними виробництва. Найважливіші стратегічні рішення розглядаються та приймаються Радою директорів підприємства (або іншим органом управління).

Ділова стратегія. Терміном «бізнес-стратегія» позначають план управління окремою сферою діяльності підприємства. Бізнес-стратегія складається з низки підходів і напрямів, які розробляє керівництво з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.

Ділова стратегія концентрується на діях і підходах, що пов'язані з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції.

Ділова стратегія націлена на встановлення та зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку (рис. 5.2). Для досягнення цієї мети ділова стратегія розробляється по таких напрямках:

- реагування на зміни в галузі, економіці, політиці та інших значимих сферах;
- розроблення конкурентоспроможних заходів і ринкових підходів, що можуть дати тривалу конкурентну перевагу;
- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;
- розв'язання конкретних стратегічних проблем, актуальних на даний момент.



Рис. 5.2. Формування ділової стратегії підприємства

Різниця між сильною й слабкою діловою стратегією полягає в умінні розробляти заходи, спроможні забезпечити стійку конкурентну перевагу. Володіючи такою перевагою, підприємство може розраховувати на вищий рівень прибутковості, ніж середньогалузевий, і на свій успіх. Без такої переваги підприємство ризикує програти сильнішим конкурентам і залишитися на другорядних позиціях.

Основні конкурентні підходи при розробленні ділової стратегії:

- прагнення стати виробником із низькими витратами (тим самим прагнути одержати конкурентну перевагу, що ґрунтується на витратах);

- досягнення диференціації на основі таких перевагах, як якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, незвичайно висока цінність;

- концентрація уваги на невеликій ринковій ніші та закріплення позицій у ній шляхом якіснішого виконання роботи й виготовлення продукту порівняно з конкурентами та задоволення специфічних потреб покупців.

Функціональна стратегія. Термін «функціональна стратегія» стосується управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині визначеної сфери бізнесу.

Функціональна стратегія є вужчою порівняно з діловою. Вона конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків по забезпеченню управління окремими підрозділами або функціями бізнесу. Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності підприємства. Крім цього, значення функціональної стратегії полягає в створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей підприємства. Таким чином, функціональна стратегія у виробництві являє собою план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і досягнення виробничих цілей і місії підприємства.

Ділова стратегія підприємства має опиратися на функціональні стратегії. Складність полягає в тому, що не завжди функціональні стратегії гармонізують між собою, іноді навіть суперечать одна одній. Скоординувати, збалансувати їх має вище керівництво підприємства обов'язково за участю керівників функціональних підрозділів. Координацію функціональних стратегій краще здійснювати на стадії обговорення. Якщо нескоординовані функціональні стратегії передаються керівництву для остаточного схвалення, то обов'язок керівника – визначити невідповідності й усунути їх.

Серед головних функціональних стратегій виділяють:

- маркетингову;
- інноваційну;
- стратегію виробництва;
- фінансову;
- соціальну;
- екологічну;
- стратегію структурних перетворень.

Операційна стратегія. Операційні стратегії порівняно зі стратегіями вищого рівня доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи підприємства. Головна відповідальність за розроблення операційних стратегій лягає на керівників середньої ланки, пропозиції яких повинні бути розглянуті й прийняті вищим керівництвом.

На одногалузевому підприємстві існують тільки три рівні (відсутній корпоративний рівень). Це продовжується, поки до уваги не беруться спроби диверсифікувати свою діяльність в інші сфери. У табл. 5.1 подано види стратегічних дій, що відповідають кожному з чотирьох рівнів розроблення стратегії.

У бізнесі, як у спорті, всі розроблювачі стратегії на підприємстві – це одна команда. Вони зобов'язані розробляти стратегію в інтересах усього підприємства, а не тільки враховувати побажання окремих структурних підрозділів. Стратегія підприємства наповнена енергією в тому випадку, коли усі її частини становлять єдине ціле.

Таблиця 5.1

Розподіл завдань з розроблення стратегії підприємства за рівнями ієрархії

| Рівень стратегії | Відповідальні особи | Завдання з розроблення стратегії за рівнями ієрархії |
|-------------------------|--|--|
| Корпоративна стратегія | Керуючі вищого рівня, топ-менеджери (на великих корпораціях рішення приймає Рада директорів) | Створення та керування високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів підприємства (придбання підприємств, зміцнення існуючих ділових позицій, припинення діяльності тощо). Досягнення синергізму серед структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. Встановлення інвестиційних пріоритетів і направлення корпоративних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності |
| Ділова стратегія | Генеральні директори / керівники структурних підрозділів (рішення зазвичай приймає корпоративне керівництво або Рада директорів) | Розроблення заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності підприємства та збереження конкурентних переваг. Формування механізму реагування на зовнішні зміни. Об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів (центрів відповідальності). Зусилля за рішенням специфічних питань і проблем підприємства |
| Функціональна стратегія | Керівники середньої ланки (рішення приймає керівник структурного підрозділу / центру відповідальності) | Дії з підтримки ділової стратегії й досягнення цілей підрозділу / центру відповідальності. Розгляд, перегляд і об'єднання пропозицій менеджерів на місцях |
| Операційна стратегія | Керівники на місцях (рішення приймають керівники функціональних служб та інших відділів) | Дії за рішеннями вузькоспеціальних питань і проблем, пов'язаних із досягненням цілей структурного підрозділу / центру відповідальності |

Відповідність між діловою стратегією та функціональною й операційною стратегіями настає при переході від організаційної взаємодії до цілей. Функціональні або операційні менеджери відповідають за встановлення цілей роботи й починають стратегічні дії, що будуть допомагати досягненню цілей господарських підрозділів і покращувати виконання ділової стратегії. Це означає, що процес створення стратегії більше спрямований зверху вниз, ніж навпаки. Менеджери нижчих рівнів управління не можуть бути хорошими розробниками стратегії, якщо вони не розуміють довгострокового напрямку розвитку підприємства і корпоративних стратегій.

5.4. Конкурентні стратегії підприємства

Конкурентні стратегії втілюються в бізнес-планах та ілюструють те, як підприємство конкуруватиме на конкретному товарному ринку, кому, за якими цінами буде збувати товари, як їх рекламуватиме, як досягатиме перемоги в конкурентній боротьбі. Наприклад, стратегія вибору ринків, стратегія конкуренції на вибраному ринку, і далі на вибраному ринку: досягнення переваг у конкуренції на основі лідерства в цінах, ринкова спеціалізація, ринкова кооперація тощо.

Конкурентна стратегія дає змогу отримати конкретні показники (індикатори) для порівняння позиції підприємства. Кожне підприємство дотримується власної конкурентної стратегії для завоювання кращої позиції та здобуття вигоди від конкурентної переваги.

Прибуток спонукає конкурентів розвивати свої стратегії. Конкурентні стратегії, які підприємства-суперники можуть винайти, і шляхи, які вони можуть визначити для реалізації цих стратегій, є різними. Частота та глибина змін стратегій підприємств залежать від ринкового успіху або невдачі, а тривалість конкурентного протистояння – від підприємств-суперників і від того, наскільки стратегія придатна для конкретних ринкових умов. Коли на основі даних ситуаційного аналізу стає зрозумілим, що конкурентна стратегія підп-

приємства переможена або неефективна, тоді воно намагається знайти кращу стратегію, яку не зможе імітувати або обійти конкурент.

Розглянемо деякі найбільш поширені, перевірені на практиці та висвітлені в спеціальній літературі конкурентні стратегії розвитку бізнесу. Вони відображають два принципово різні підходи (стратегії зростання та скорочення) і пов'язані зі зміною стану одного або кількох елементів: продукту, ринку, галузі, становища підприємства в галузі, технології.

Перша група – стратегії зростання, які використовують у галузях, що динамічно розвиваються, та в яких швидко змінюється технологія, а також спостерігається значний щорічний приріст. До цієї групи конкурентних стратегій зростання належать:

1) *стратегії концентрованого зростання*, які пов'язані зі зміною продукту та (або) ринку. Конкретними їх типами є стратегії:

– проникнення і посилення позицій на ринку (стимулювання купівлі традиційними покупцями, збільшення частки ринку, залучення покупців від конкурентів, залучення нових споживачів, пошук нових можливостей користування);

– розвитку ринку (вихід на нові сегменти, нові територіальні ринки, нові збутові мережі);

– розвитку продукту (впровадження інноваційних товарів, нових марок; модифікація асортименту, вдосконалення параметрів продукції, розвиток інструментальних та емоційних характеристик тощо);

2) *стратегії диверсифікованого зростання*, що реалізуються тоді, коли підприємства не можуть далі розвиватися на конкретному ринку з певним товаром у межах певної галузі. Основними з них є стратегії:

– концентричної диверсифікації (пошук нових видів діяльності одного й того самого рівня);

– чистої диверсифікації (освоєння абсолютно нових видів діяльності);

– конгломеративної диверсифікації (збільшення обсягів продажу нових товарів на традиційних і нових ринках).

Стратегії концентрованого і диверсифікованого зростання відображені на матриці Ансоффа.

3) *стратегії обмеженого зростання* застосовують більшість підприємств у галузях зі стабільними технологіями, що склалися. Цілі розвитку визначаються «від досягнутого» і коригуються адекватно до мінливості умов. Це найпростіший і найменш ризикований шлях дій.

Друга група – стратегії цілеспрямованого скорочення, які реалізуються тоді, коли підприємство потребує перегрупування сил після тривалого зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади та кардинальні зміни в економіці. До цієї групи належать:

1) *стратегія останнього засобу*, що передбачає визначення цілей нижнього рівня, ніж досягнуто в минулому, і використовується тоді, коли показники діяльності підприємства набувають стійкої тенденції до погіршення;

2) *стратегія ліквідації*;

3) *стратегія «збирання урожаю»*;

4) *стратегія скорочення виробництва*;

5) *стратегія скорочення витрат*.

Поєднання наведених стратегій формує комбіновану стратегію.

Конкурентні стратегії, які залежать від місця, що займає підприємство на ринку, можуть бути представлені чотирма матрицями (рис. 5.3 – 5.6).



Рис. 5.3. Матриця конкурентних стратегій М. Портера

Стратегія «цінового лідерства» пов'язана з тим, що підприємство досягає низьких витрат на виробництво й реалізацію продукту, внаслідок чого може завоювати більшу частку ринку за рахунок нижчих цін на аналогічну продукцію конкурентів. Підприємства, які реалізують такий тип стратегії, повинні мати оптимальні організацію виробництва та постачання, технологію, НДДКР, систему розподілу, щоб досягти найменших витрат. Маркетинг за такої стратегії, не має бути високорозвиненим. М. Портер підкреслює, що підприємство, яке є лідером у зниженні витрат, не може ігнорувати принципи диференціації². Якщо споживачі не вважають продукцію підприємства порівняно з продукцією конкурентів якіснішою, кращою або прийнятною, лідеру доведеться встановлювати знижки на ціни, щоб послабити своїх конкурентів та цим самим зміцнити свої конкурентні позиції.

Стратегія «продуктового лідерства» передбачає, що підприємство повинне виробляти продукт, який має унікальні властивості, важливі для покупця, і відрізняється від продукту конкурентів. Диференціація може набувати різних форм: імідж марки, визнана технологічна досконалість, зовнішній вигляд, післяпродажний сервіс. Це призведе до того, що покупці нададуть перевагу саме цій товарній марці навіть за достатньо високої ціни, що дасть підприємству можливість підвищити рентабельність. Стратегія диференціації потребує значних інвестицій в операційний маркетинг і особливо – в рекламу з метою інформування агентів ринку про заявлені відмінні особливості продукту.

Стратегія «лідерство в ніші» зумовлює концентрацію зусиль підприємства на потребах вибраного ринкового сегмента або конкретної групи покупців без прагнення охопити весь ринок. При цьому мета полягає в задоволенні потреб цільового сегмента на кращому рівні, ніж конкуренти. Така стратегія може спиратись як на диференціацію продукту, так і на лідерство у витратах або на те й на інше, але лише в межах цільового сегмента. Стратегія «лідерство в ніші»

²Porter, M. (1996) «What is Strategy», Harvard Business Review, Nov/Dec 1996.

дає змогу захопити велику частку ринку в цільовому сегменті, але завжди призводить до малої частки ринку в цілому.

Деякі спеціалісти вважають, що теорії М. Портера є надто загальними для пояснення реальних життєвих ситуацій. Проте, немає сумніву, що співвідношення між оцінюванням якості товару споживачами та ціною товару є центральним питанням, якому присвячені концепції конкурентних стратегій М. Портера.

Наступна матриця конкурентних сил (рис. 5.4) застосовується в умовах існування загроз ринку та з метою запобігання загрозам. При цьому розроблення заходів у конкуренції відбувається адекватно загрозам, які очікуються від різних суб'єктів ринку. Зокрема:

1) за наявності загрози появи нових конкурентів пропонується створення для них перешкод, бар'єрів, скорочення витрат зі зростанням обсягів, диверсифікації продукту, торгових марок;

2) за конкуренції серед діючих підприємств ураховуються традиційні дії конкурентів або більш активна їх поведінка;

3) за загрози появи нових продуктів (товарів конкурентів або товарів-субститутів) здійснюється постійний пошук «ринкової новизни», нових технологій;

4) за наявності загрози з боку споживачів підвищуються вимоги до якості продукту, цін, торгового обслуговування; вивчається поведінка споживачів; відбувається реагування на зменшення їх кількості та формування попиту;

5) за наявності загрози з боку постачальників, що виявляється в підвищенні цін або зниженні якості продукції, котра постачається, необхідно постійно слідкувати за їх діями, вести пошук нових партнерів, залучати нові технології та сировинні можливості.

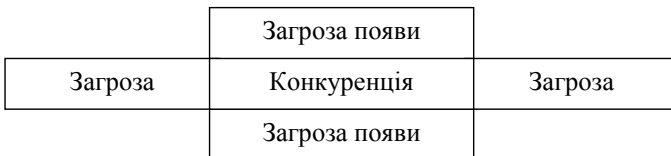


Рис. 5.4. Матриця конкурентних сил

Матриця конкурентних переваг Ф. Котлера (рис. 5.5) побудована у зв'язку з органічною поведінкою суб'єкта на ринку залежно від позицій, яку він займає.

| Позиція на ринку | Попереджуючі дії | Пасивні дії |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Лідери ринку | Захоплення. Захист | Перехоплення. Блокування |
| Переслідувачі лідерів ринку | Атака. Прорив за курсом | Проходження. Охоплення |
| Уникнення прямої конкуренції | Зосередження сил на сегменті | Збереження позицій. Обхід |

Рис. 5.5. Матриця конкурентних переваг

Остання матриця (рис. 5.6), на яку необхідно звернути увагу, це матриця реакції конкурентів, тобто врахування вже не стільки загрози, скільки спрямованості в її реалізації.

Цілі конкурента пов'язані з його позицією на ринку та фінансовими результатами. Самооцінка конкурентом своєї позиції полягає в тому, що його дії залежатимуть від того, ким він себе вважає.



Рис. 5.6. Матриця реакції конкурентів

Поточна стратегія, пов'язана із загальними стратегічними намірами, залежить від змін в окремих маркетингових діях. Розуміння конкурентом своїх маркетингових можливостей, сильних і слабких сторін формує реакцію відповіді конкурента. Характер реакції конкурентів полягає в тому, що необхідно постійно прораховувати кроки конкурента, глибинні мотиви поведінки, мати варіанти попереджувальних дій.

Розглянуті стратегії можуть бути використані як ефективний засіб досягнення й збереження конкурентних переваг. Однак кожна конкурентна стратегія пов'язана зі специфічними ризиками. Підприємство, яке не змогло сформувати й ефективно реалізувати свою стратегію, опиняється в надзвичайно невідповідному стратегічному становищі.

Крім перелічених стратегій, слід зазначити стратегії, запропоновані Р. Майлсом та Ч. Сноу³. Зокрема, це такі стратегії:

– стратегія підприємств-захисників – повільне зростання, жорсткий внутрішній контроль, орієнтування на продуктивність, зниження собівартості;

– стратегія підприємств-дослідників – новаторський стиль роботи, швидка й інноваційна реакція на зовнішнє середовище;

– стратегія підприємств-аналітиків – збалансована дія, орієнтована на збереження балансів ринків і продуктів на основі попереднього досвіду, що забезпечує корисну віддачу для інших продуктів і ринків;

– стратегія реагуючих підприємств – реагування на окремі події в бізнесі, нестійка, невизначена поведінка.

В матриці конкурентної стратегії, запропонованій компанією Артура Д. Літтла, «зрілість сектора – становище щодо конкурента» враховуються дві зміни – зрілість сектора ринку та становище підприємства серед конкурентів⁴.

Дж. Вествуд зазначає, що в умовах жорсткої конкуренції важливе місце в стратегії підприємства відводиться маркетингу. У його матриці передбачено розроблення стратегій за кожним елементом маркетинг-міксу⁵.

³ Майлс Р., Сноу Ч. (2011) «Strategies for Corporate Success» СПб. – 359 с.

⁴ Матрица компании Артур Д. Литтл (Модель АДЛ/ЛС) [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.stplan.ru/articles/theory/mtartur.htm

⁵ Дж. Вествуд (2001) «Маркетинговый план». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ozon.ru>

5.5. Основні підходи при розробленні ділової (конкурентної) безпекоорієнтованої стратегії

Трьома основними конкурентними підходами при розробленні ділової (конкурентної) стратегії є:

- 1) прагнення стати виробником із низькими витратами;
- 2) досягнення диференціації, заснованої на таких перевагах, як: якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, висока цінність, високий рівень економічної безпеки;
- 3) концентрація уваги на невеликій ніші на ринку шляхом якісного виконання роботи порівняно з конкурентами і задоволення специфічних потреб покупців.

Стратегії конкуренції як стратегії конкурентної поведінки визначаються як *наступальні* чи *захисні* (а досить часто – *коопераційні*) дії підприємств, спрямовані на досягнення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'ятих чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень та забезпечення економічної безпеки підприємства в конкурентній боротьбі.

Конкурентна перевага майже завжди досягається за рахунок *наступальних* стратегічних дій підприємства. Наскільки багато часу знадобиться успішній наступальній стратегії для створення переваги, залежить від рівня конкуренції у галузі. Виділяють шість основних типів наступальної стратегії:

- дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх;
- дії, спрямовані на використання слабких місць конкурента;
- одночасний наступ на декількох фронтах;
- захоплення незайнятих ніш на ринку;
- партизанська війна;
- упереджуючі удари.

Наступальні стратегії – це стратегії для підприємств, які займають друге або третє місце після лідера. Вдала наступальна страте-

гія може вивести підприємство на позицію лідера (Toyota, Canon, British Airways та ін.). Головними принципами наступу є такі:

– зберігати силу позиції лідера – це головне, що необхідно брати до уваги. Необхідно стежити за лідером, за його технологіями, продукцією, ціною політикою, інноваціями, кваліфікацією персоналу. Не можливо перемогти в категорії, в якій переможцем є лідер;

– знайти слабке місце в силі лідера та атакувати його;

– проводити атаку на якомога вузькому фронті. Краще це робити з одним продуктом, з певним видом технологій, адже повний асортимент чи набір – це «розкіш», яку може дозволити собі лише лідер.

Розглянемо різновиди наступальних дій за підходом Ела Райса та Джека Траута⁶.

Фланговий наступ. Гарний фланговий маневр має бути спрямований на незвідану територію, тактична несподіванка має стати важливим елементом плану, а переслідування конкурента також важливе, як і сама атака. Наприклад конкуренти IBM Honeywell в США розгорнули свою діяльність у віддалених штатах, які випали з поля зору лідера. Флангову атаку можна проводити низькою ціною, високою ціною (літаки та годинники Concord, автомобілі Mercedes та ін.), малим калібром (класичний приклад – автомобілі «фольксваген-жук», малолітражні автомобілі), великим калібром, формою продукту.

Фронтальний наступ. Концентрований удар основними силами по найбільш укріплених позиціях конкурентів. Перемогу отримує той, у кого є більше ресурсів та той, хто переважає суперника корпоративною згуртованістю та ефективною системою економічної безпеки.

Оточення. Спроба оточення конкурента має на меті ведення наступальних дій одразу по кількох напрямках: і по фронту, і з флангів, і з тилу. Коли атакуюча сторона пропонує ринку теж саме, але дещо більше, для того щоб споживач не зміг відповісти відмовою. Спроба оточення має місце тоді, коли є достатньо ресурсів, а несподівана

⁶Ел Райс, Джек Траут «Маркетингові війни» / Джерело: <http://howtoukr.ru/marketing/139924-el-rajs-dzhek-traut-marketingovi-vijni-zmist.html>

атака пригнітить волю конкурента до контрнаступу. Наприклад, за такої стратегії японська компанія-виробник годинників Seiko досягла того, що її продукція представлена на всіх найбільших ринках світу. В США вона представляє понад 400 моделей годинників, а загальний її асортимент складає 2,3 тис. моделей.

Партизанська наступальна стратегія заслуговує на окрему увагу. Для вдалої партизанської стратегії необхідно таке: знайти достатньо маленький сегмент ринку, який можна захистити; якого б успіху не досягло підприємство, ніколи не слід поводити себе як лідер; необхідно бути готовим згорнути свою діяльність у будь-який момент. «Партизан» має вміти швидко здати позиції та піти з даного сегменту ринку на нове місце.

На конкурентних ринках усі підприємства можуть бути об'єктами атаки суперників. Подібні атаки можуть проводитися як з боку нових суб'єктів, котрі бажають вийти на ринок, так і з боку підприємств, що вже працюють та прагнуть посилити свої позиції.

Мета захисної стратегії полягає у зниженні ризику бути атакованим, можливості перенести атаку з найменшими втратами, а якщо це й відбудеться, то у здійсненні тиску на тих, хто кидає виклик, щоб переорієнтувати їх на боротьбу з іншими конкурентами.

Відомі декілька шляхів, які дозволяють захистити конкурентну перевагу:

- намагання завадити конкурентам розпочати наступальні дії;
- доведення до відома конкурентів, що їхні дії не залишаться без відповіді й підприємство готове до атаки;
- спроба знизити прибуток, який приваблює та підштовхує конкурентів до наступальних дій.

Існує хибна думка, що насправді набагато легше утримати позицію лідера, ніж її завоювати. Проте реалії бізнесу часто спростовують її.

Принцип захисної (оборонної) стратегії № 1 – захисна стратегія прийнятна тільки для ринкового лідера. Мова йде про справжнього лідера. Наприклад в комп'ютерній індустрії лідерів багато, але тільки один з них є справжнім лідером – компанія ІВМ.

Принцип захисту №2 – це мужність атакувати самого себе. Іншими словами, лідер має випускати з кожним роком такі товари та послуги, які роблять їх минулі товари застарілими. За таким принципом працює всім відома компанія Gillette. Випустивши систему для гоління з трьома лезами, вона майже дискредитувала систему з двома, а тим більше – з одним лезом.

Принцип захисту № 3 – сильні кроки конкурентів завжди треба блокувати. Багато лідерів відмовляються це робити, їм заважає переоцінка власних можливостей. Втім, слід пам'ятати, що конкурентам набагато складніше справити враження своїм новим продуктом; для цього потрібен час, який грає в такій ситуації на лідера. Наприклад, відомо, що лідером автомобільного ринку США є компанія General Motors (якщо не брати до уваги японські марки). Але Ford був лідером практично на кожному новому ринку, Chrysler представляв такі новинки як посилювач руля, гальм, генератор змінного току тощо. І всім цим користується, звісно ж, General Motors.

Достатньо розповсюдженим, хоча і дивним на перший погляд, є такий варіант конкурентної поведінки підприємств, як *кооперація*. Поширеною формою кооперації конкурентів є *стратегічні альянси* – довгострокові угоди між підприємствами, які виходять за межі звичайних ділових відносин, але не призводять до злиття підприємств.

Основними *цілями* вступу підприємств до альянсів є такі:

- а) досягнення економії на масштабах виробництва та/або маркетингу;
- б) скорочення часу і витрат на впровадження продукту;
- в) доступ до місцевих ринків і необхідних технологій;
- г) розподіл ризику тощо.

Участь у альянсах дозволяє боротися зі стратегічними недоліками, мінімізувати загрози економічній безпеці, а іноді – і досягати стратегічних переваг.

Партнери звичайно здійснюють свою взаємодію шляхом: створення спільних підприємств; укладання ліцензійних угод; підписан-

ня договорів щодо закупівель на тривалі терміни й угод стосовно постачання; формування спільних програм здійснення НДДКР.

Коопераційні стратегії конкурентної поведінки властиві не лише великим підприємствам, а й малим. Зокрема, невеликі українські рибопереробні підприємства періодично спільно закуповують судові партії риби. Ці підприємства є безпосередніми конкурентами на етапі реалізації своєї продукції, що не заважає їм поєднувати капітали з метою отримання вагомих знижок за великі обсяги закупівлі сировини.

Не дивлячись на досить широке коло описаних конкурентних стратегій, варто усвідомлювати, що *стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства* – це комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямках його діяльності, котрі спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу, конкурентоспроможності та в кінцевому результаті – економічної безпеки підприємства.

Основними елементами *загальної* стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є такі:

- *товарно-ринкова стратегія* – рішення по таких аспектах, як номенклатура й асортимент продукції, послуг, їх інноваційність, масштаби виробництва, якість продукту, реклами, обслуговування споживача, політика ціноутворення;

- *ресурсно-ринкова стратегія* – рішення щодо обсягу ресурсних запасів і частоти їх поповнення, якості ресурсів, поведінки на ринку ресурсів;

- *технологічна стратегія* – рішення по таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та інновації, технологічні розриви;

- *інтеграційна стратегія* – рішення з питань необхідності вертикальної, горизонтальної або діагональної інтеграції;

- *інвестиційно-фінансова стратегія* – рішення по таких аспектах, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;

– *соціальна стратегія* – рішення щодо чисельності працівників, взаємозамінності працівників, їх диференціації, можливості навчання та кар'єрного росту, соціальний тип колективу;

– *управлінська стратегія* – рішення по таких аспектах, як система управління, організаційна структура, управлінські комунікації тощо;

– *безпекоорієнтована стратегія* – рішення

Варто зазначити, що вищевикладені різновиди конкурентних стратегій не виключають, а взаємодоповнюють один одного. Найбільш логічною є наступна *послідовність розроблення та реалізації системи конкурентних безпекоорієнтованих стратегій*:

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг та системи безпеки підприємства.

2. Розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг та безпечну економічну діяльність підприємства.

3. Використання різних типів стратегій конкурентної поведінки, залежно від ситуації на ринку та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегії формування конкурентних переваг, виявлених загроз і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Реалізація системи конкурентних стратегій, яка повинна супроводжуватись систематичним оцінюванням та аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни й загрози.

Таким чином, існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства – сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції, зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку та економічної безпеки шляхом мінімізації зовнішніх загроз з боку конкурентів (рис. 5.7).



Рис 5.7. Система конкурентних безпекоорієнтованих стратегій підприємства

5.5. Види стратегічного менеджменту безпеки підприємства

Стратегічний менеджмент визначається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток підприємства, але і конкретних дій, що забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, яке може вимагати необхідності стратегічного маневру, перегляд цілей та коригування загального напрямку розвитку.

І. Ансофф рекомендує розглядати стратегічне управління як таке, що складається із двох взаємоповнюючих підсистем: аналізу й вибору стратегічної позиції та оперативного управління в реальному режимі часу. Таким чином, стратегічний менеджмент на відміну від стратегічного планування є діючою орієнтованою системою, яка

включає в розгляд процес реалізації стратегії, а також оцінку і контроль. Причому здійснення стратегії – це головна частина стратегічного управління, так як при відсутності механізмів реалізації стратегічний план залишається лише фантазією.

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

- забезпечення росту прибутковості його власного капіталу;
- формування фінансово-економічних ресурсів;
- фінансово-економічної стабільності;
- безпеки інвестиційної діяльності;
- нейтралізації фінансово-економічних ризиків;
- безпеки інноваційної діяльності;
- захисту конкурентної позиції;
- антикризова стратегія.

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.

Розробляючи стратегію, слід урахувувати динаміку макроекономічних процесів, тенденцій розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливостей диверсифікації діяльності підприємства.

На підставі стратегії визначається фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, ціно-

ва, амортизаційна, дивідендна, інвестиційна. У процесі розроблення стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки особлива увага приділяється виробництву конкурентоспроможної продукції, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та розподілу прибутку, ефективному використанню капіталу підприємства тощо. Важливе значення для формування фінансової стратегії має врахування факторів ризику. Розроблення та реалізація стратегії фінансово-економічної безпеки – процес досить важкий і вимагає від керівників підприємства різних витрат. Одним із негативних факторів є швидка зміна зовнішнього середовища, до якої повинна адаптуватись стратегія. Також дана стратегія має відповідати загальній стратегії підприємства.

У відповідності з моделлю стратегічного управління стратегія реалізується через розроблення планів, системи бюджетів як вартісного виразу планів підприємства, а також спеціальних програм чи процедур. В залежності від спрямованості та характеру виконуваних задач, як правило, виокремлюють три види планування: стратегічне чи перспективне (горизонт планування – понад 5 років), середньострокове (від 3 до 5 років) та короткострокове (горизонт планування – рік чи менше, квартал, місяць).

Основна мета стратегічного планування полягає в поліпшенні реакції підприємства на динаміку ринку та поведінку конкурентів. Воно виступає умовою свідомого розвитку підприємства. Стратегічне планування потребує дотримання трьох основних умов:

- управління діяльністю підприємством будується на принципах управління інвестиційним портфелем. Кожен з напрямів діяльності підприємства має певний потенціал отримання прибутку, відповідно кожному і розподіляються ресурси;

- ретельна оцінка перспектив кожного виду діяльності, вивчення показників ринкового зростання і позиції підприємства на конкретному ринку;

- стратегія розробляється в розрізі кожного бізнесу підприємства та передбачає досягнення довгострокових цілей.

Кожне підприємство, враховуючи профіль діяльності, цілі, можливості, навикі і ресурси, розробляє власну стратегію.

Основою реалізації стратегічного плану і управління загалом є правильно вибрані економічно й соціально-психологічно обґрунтовані види стратегій і стратегічного менеджменту.

Стратегічний менеджмент здійснюється відповідно до головних цілей підприємства і на наявному або створюваному новому науковому, виробничому, збутовому потенціалі підприємства, під який виділяються ресурси й здійснюється певний їх захист. Стратегічний менеджмент припускає також, що підприємство визначає свої ключові позиції на перспективу залежно від таких видів ринкових стратегій:

1. Продуктова, що спрямована на визначення:

– видів конкретної продукції і технологій, які підприємство розроблятиме;

– сфер і методів збуту;

– способу підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.

2. Стратегія маркетингу, яка припускає гнучке пристосування діяльності підприємства до ринкових умов.

3. Конкурентна стратегія, яка має на меті скорочення витрат виробництва, індивідуалізацію і підвищення якості продукції, визначення способом сегментації нових секторів діяльності на конкретних ринках.

4. Стратегія управління, котра припускає, що топ-менеджмент підприємства постійно тримає під контролем види діяльності і номенклатуру продукції з метою диверсифікації видів діяльності і продукції, що випускається, за рахунок нових галузей і ліквідації тих, які не узгоджуються з цілями підприємства та його орієнтирами.

5. Стратегія нововведень (інноваційна політика), що припускає об'єднання цілей технічної політики і політики капіталовкладень та спрямована на впровадження нових технологій і видів продукції.

6. Стратегія капіталовкладень – припускає визначення рівня капіталовкладень на основі розрахунку масштабів випуску окремих видів продукції і діяльності підприємства в цілому; визначення конкурентних позицій підприємства.

7. Стратегія розвитку – передбачає здійснення цілей забезпечення стійких темпів розвитку і функціонування як підприємства загалом, так і його філій та дочірніх компаній.

8. Стратегія поглинання, що припускає придбання акцій інших підприємств, які характеризуються швидким зростанням і науково-технічними досягненнями, з метою підвищення ефективності підприємства шляхом проникнення в нові галузі господарства і транснаціоналізації капіталу.

9. Стратегія зарубіжного інвестування – передбачає створення за кордоном власних виробничих підприємств – складальних і з розроблення сировинних ресурсів.

10. Стратегія орієнтації на розширення експортної діяльності – пов'язана з розробленням заходів, що забезпечують доцільність розвитку такої діяльності, яка дає змогу знизити до мінімуму передбачувані можливі ризики й оцінити вигоди.

11. Стратегія зовнішньоекономічної експансії – припускає щодо всіх видів діяльності створення зарубіжного виробництва, експорт товарів і послуг, зарубіжне ліцензування.

Вибір усіх цих стратегій у їх поєднанні роблять на основі порівняння перспектив розвитку фірми і можливих загроз у різних видах діяльності, встановлення пріоритетів і розподілу ресурсів для забезпечення майбутнього успіху.

Ризик у стратегічному менеджменті безпеки – особлива категорія. Адже особливість діяльності персоналу служби безпеки полягає в тому, що вона завжди пов'язана з ризиком, але цей ризик професійний і до нього фахівці підготовлені. Нерідко вони сприймають його усвідомлено. Інша справа – зняти своєчасно ризикову ситуацію в діяльності підприємства. Тут важливу роль відіграє систематичне забезпечення надійного захисту від можливих небезпек, глибокий прогноз і організація своєчасної підготовки до таких ситуацій та фактів загроз. Саме ця робота й характеризує професіоналізм менеджера безпеки та інших фахівців служби безпеки.

Стратегія нових ідей і нововведень

Основною цінністю кожного бізнесмена і зокрема фахівця у галузі економічної безпеки є не гроші й товари, устаткування або будівлі, а нові ідеї. Кожний управлінець, який реалізує стратегію ідей менеджменту, має володіти основами творчого мислення. По-перше, потрібно ставити під сумнів статус-кво й відкидати загальноприйнятні традиції. По-друге, слід визначити подібність з іншими ідеями, застосованими для розв'язання проблеми, і використовувати нові погляди на добре відоме. По-третє, необхідно приділяти пильну увагу своїм передчуттям та інтуїції, які зазвичай є фактами, що сформувалися у підсвідомості. По-четверте, не варто намагатися обмірковувати ідеї й оцінювати їх одночасно: потрібно спочатку продумати, потім оцінити; інакше можна зруйнувати кращу ідею.

У менеджменті безпеки інноваційна діяльність має бути спрямована, передусім, на пошук нових можливостей у використанні засобів, методів і способів захисту від загроз, застосування нового інструментарію, спрямованого на протидію промисловій і ринковій розвідці тощо.

Контрольні запитання та завдання

1. Визначте чинники, що формують відповідний рівень економічної безпеки підприємства.
2. Які додаткові параметри, котрі гарантують як внутрішню, так і зовнішню економічну безпеку, має включати довгострокова стратегія економічної безпеки підприємства?
3. Розкрийте сутність стратегії економічної безпеки підприємства.
4. На яких принципах ґрунтується розроблення стратегії економічної безпеки підприємства?
5. Визначте організаційні рівні, на яких розробляються Стратегії економічної безпеки підприємства.
6. Схарактеризуйте корпоративну стратегію підприємства.
7. Визначте напрями розроблення ділової стратегії.
8. Дайте порівняльну характеристику функціональній і діловій стратегіям.

9. Які конкурентні стратегії для завоювання кращої позиції та здобуття вигоди від конкурентної переваги підприємства Вам відомі?

10. Визначте сутність стратегічного менеджменту.

11. Схарактеризуйте наступальні та захисні стратегії конкурентної поведінки.

12. З якою метою підприємства використовують наступальні та захисні стратегії?

13. Назвіть складові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Література

1. Череп А. В. Стратегічне планування і управління. Навчальний посібник / А. В. Череп, А. В. Сучков. – К.: Кондор, 2011. – 334 с.

2. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: [текст] Навчальний посібник / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2011. – 520 с.

3. Porter, M. (1996) «What is Strategy», Harvard Business Review, Nov/Dec 1996.

4. Porter, Micheal E. and Kramer, Mark R. (2006) «Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», Harvard Business Review, December 2006, pp. 78-92. (Портер, Майкл Е. і Крамер, Марк Р. (2006) «Стратегія та суспільство: зв'язок між конкурентними перевагами та корпоративною соціальною відповідальністю», Гарвардський бізнес-огляд, грудень 2006 р., С. 78-92.)

5. Майлс Р. Сноу Ч. (2011) «Strategies for Corporate Succes» СПб. – 359 с.

6. Матрица компании Артур Д. Литтл (Модель АДЛ/ЛС). [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.stplan.ru/articles/theory/mtartur.htm

7. Дж. Вествуд (2001) «Маркетинговий план». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ozon.ru>

8. Ел Райс, Джек Траут «Маркетингові війни» / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://howtoukr.ru/marketing/139924-el-rajs-dzhek-traut-marketingovi-vijni-zmist.html>

Розділ 2

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА



ТЕМА 6

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ЗАСОБАМИ АКТИВІЗАЦІЇ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

- 6.1. Роль інноваційної політики підприємства у формуванні його економічної безпеки
- 6.2. Сутність і структура інноваційної діяльності
- 6.3. Поняття інноваційної стратегії підприємства
- 6.4. Типи інноваційних стратегій
- 6.5. Аналіз інноваційних можливостей посилення безпеки підприємства

6.1. Роль інноваційної політики підприємства у формуванні його економічної безпеки

Економічна безпека є універсальною категорією, яка передбачає захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях. Базовим підґрунтям економічної безпеки підприємств і головним елементом активізації процесу її формування є механізм забезпечення збалансованого та безупинного розвитку, що досягається за допомогою використання всіх видів ресурсів і підприємницьких можливостей, за якими гарантується найбільш ефективне їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, а також запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам).

В контексті активізації процесів формування економічної безпеки підприємства засобами інноваційного розвитку виокремлено такі функції інновації в цьому процесі:

– забезпечення росту та якісного оновлення продукції на рівні як окремого підприємства, так і національної економіки в цілому;

– здійснення прогресивних структурних економічних зрушень, що стосуються найважливіших пропорцій національного господарства: відтворювальних, галузевих, вартісних;

– реалізація новітніх досягнень науково-технічного прогресу і підвищення на цій основі ефективності виробництва.

Стан економічної безпеки держави та підприємств, а також їх конкурентоспроможність забезпечуються лише через адаптацію технологічної структури національної економіки до вимог світового і внутрішнього ринків, яка передбачає активізацію інноваційно-промислового розвитку, орієнтовану на здобуття нових знань, розроблення нових технологічних рішень, комерціалізацію інновацій, технологічну реструктуризацію та зміцнення динамічної конкурентоспроможності всієї економіки.

Критерії, детермінанти та засоби впровадження системи економічної безпеки за принципом дії умовно поділяються на дві складові:

– підсистема статичної дії – констатуючі засоби стану економічної безпеки та підприємства в цілому;

– підсистема динамічної дії – рушійні фактори розвитку економічної безпеки та підприємства в цілому, що формує засади інноваційного розвитку підприємства – конкурентні переваги, конкурентоспроможність продукції, нові схеми організації виробництва, інновації щодо основної діяльності, технології, маркетингових програм та інновації в менеджменті підприємства.

Морфологія сукупної соціально-економічної пари категорій «інноваційний розвиток – економічна безпека» розкривається переліком перспективних напрямів інноваційної спрямованості господарської діяльності щодо забезпечення економічного зростання підприємства та формування його конкурентних переваг:

– виготовлення новітнього, ще не відомого споживачам, продукту або створення нової якості продукту з урахуванням споживчих уподобань, вимог і потреб;

- упровадження, на підставі певного наукового відкриття, новітнього (взагалі або у даній галузі), ще широко невідомого способу (засобу) виробництва, що може спричинити новий спосіб комерційного використання відповідного продукту;
- комерційне освоєння новітнього ринку реалізації власних підприємницьких ініціатив, на якому дотепер дана галузь або вид діяльності не були представлені;
- одержання новітнього джерела сировини (напівфабрикатів) незалежно від первинної можливості існування, доступності або фізичного створення цього джерела у минулому;
- проведення відповідної реорганізації стану і статусу підприємства у його зовнішньому оточенні, або впровадження заходів зміни стану і статусу інших підприємств-конкурентів.

Потенціал формування стану економічної безпеки підприємства містить не тільки засоби та джерела інноваційного розвитку, що є у наявності й можуть бути мобілізовані та використані для досягнення стану економічної безпеки, а ще й сукупність можливостей, котрі приховані, нереалізовані й невикористані як резерви досягнення такого стану, які цими засобами та джерелами формуються та при певних внутрішніх і зовнішніх обставинах і змінах можуть з категорії можливостей перейти у категорію реальної дійсності.

Кінцевий економічний підсумок щодо формування економічної безпеки підприємства визначається безперервним загальним внеском окремих засад інноваційного розвитку в діяльність підприємства та обсягами одержуваного ним прибутку; при цьому окремі інноваційні проекти, органічно переплітаючись, доповнюючи та замінюючи один одного, утворюють дискретно-безперервний потік, миттєвим зрізом якого (статичною характеристикою в кожний момент часу t) є інноваційний портфель підприємства – комплекс інноваційних проектів, що перебувають у стадії розроблення та реалізації в даний момент часу.

6.2. Сутність і структура інноваційної діяльності

Розв'язання економічних, соціальних, управлінських і особистих проблем у сучасному суспільстві передбачає специфічний, новаторський стиль господарювання, в основі якого – орієнтація на нововведення, систематична і цілеспрямована інноваційна діяльність.

Згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність» *інноваційна діяльність – це діяльність, спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень та розроблення, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.*

Отже, інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності, який дістав утілення у вигляді введеного на ринок нового чи вдосконаленого продукту, процесу, що використовується у практичній діяльності, або нового підходу до соціальних послуг.

До основних видів інноваційної діяльності належать:

- фундаментальні дослідження;
- прикладні дослідження;
- дослідно-конструкторські розробки;
- дослідно-експериментальні розробки;
- організаційно-економічна робота;
- промислове виробництво нових товарів.

Об'єктом інноваційної діяльності є інновації (нововведення; лат. novo – змінювати, оновлювати). Це новостворені (застосовані) та (або) вдосконалені технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що суттєво поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери. Отже, інноваційними продуктами можуть бути визнані:

- інноваційні програми і проекти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;

- виробниче обладнання і процеси;
- інфраструктура виробництва і підприємництва;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що відчутно поліпшують структуру і якість виробництва та (або) соціальної сфери;
- сировинні ресурси, засоби їх видобування і перероблення;
- товарна продукція;
- механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

Суб'єкти інноваційної діяльності – фізичні або юридичні особи, які провадять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію інноваційних проектів.

Сучасні інноваційні процеси мають три особливості. По-перше, це паралельно-послідовне проведення науково-технічної діяльності, здійснення інвестицій і маркетингу. По-друге, це швидкі зміни життєвих циклів наукоємної продукції. По-третє, усі найбільш потужні інноваційні процеси слід розглядати як вдало реалізовані інвестиційні проекти за етапами фінансування інноваційних розробок, комерціалізації і диверсифікації нових продуктів і послуг.

Етапи впровадження інновацій в системі економічної безпеки підприємства тотожні класичній моделі менеджменту (рис. 6.1).

Основні напрями інноваційної діяльності здійснюються в інтегрованій системі управління інноваціями – «наука => технологія => економіка => освіта». Окрім загальних інноваційних процесів із завоювання наукоємних і ресурсозаощаджувальних технологій, інноваційна діяльність пов'язана з ефективним використанням ліцензій, патентів, ноу-хау. Обов'язковим напрямом такої діяльності є розповсюдження й швидке виробництво нових виробів і технологій, впровадження ефективних методів організації й управління виробництвом і бізнесом.

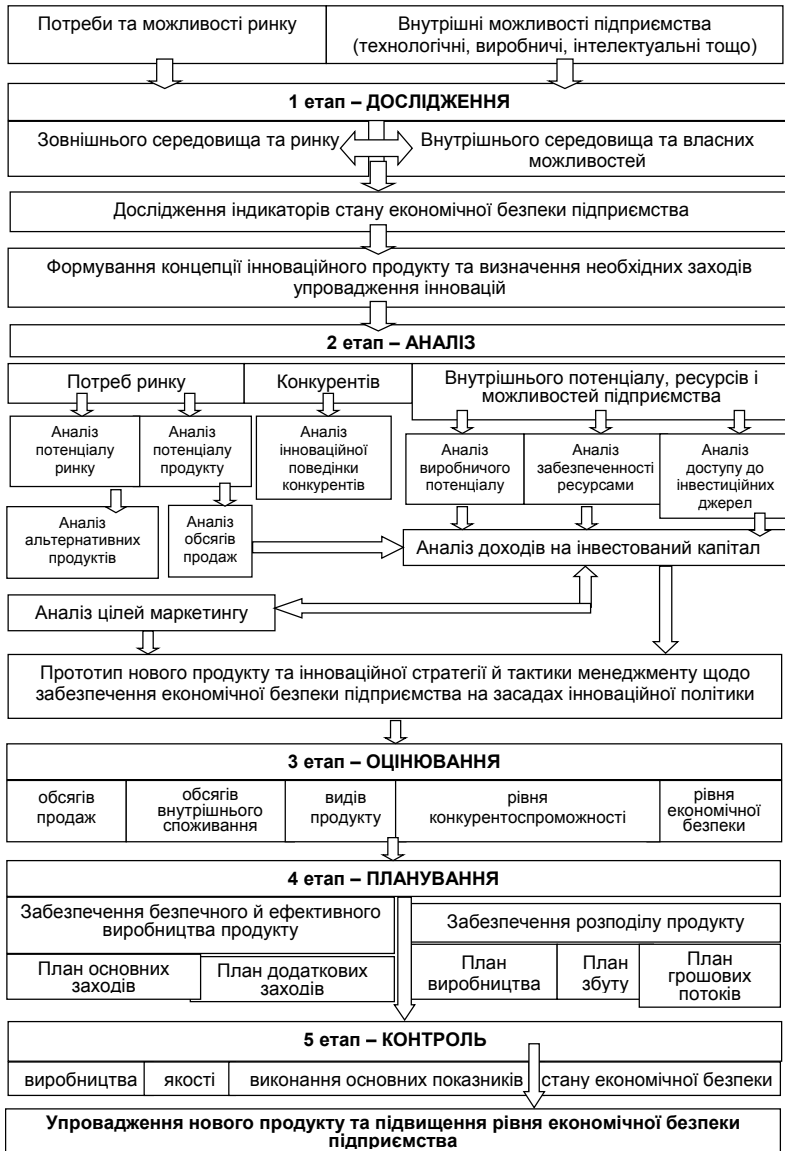


Рис. 6.1. Етапи впровадження інновацій в системі економічної безпеки підприємства

6.3. Поняття інноваційної стратегії підприємства

Стратегічне управління інноваціями є складовою інноваційного менеджменту. Воно вирішує широкий спектр питань планування та реалізації інноваційних проектів і програм, які розраховані на якісні зміни в діяльності підприємства на ринку, виробництві або соціальній сфері.

Поняття «стратегія» (грец. *strategos* – мистецтво перемагати) у сучасному розумінні – це сукупність усіх дій управлінського характеру, спрямованих на зміцнення позицій організації (підприємства, корпорації) і задоволення споживачів, які сприяють досягненню місії та цілей підприємства.

Стратегія – це комплексний план, що орієнтує підприємство не на сьогоднішнє, а на перспективу. Метою стратегії є забезпечення не стільки поточного успіху, скільки прискореного постійного розвитку підприємства в умовах конкуренції, лідерства на ринку.

Існує багато визначень управлінської стратегії. В огляді, присвяченому питанням стратегії в науковій літературі, Р. Сміт характеризує цю тему як «термінологічне мінне поле». Такі поняття, як стратегічне планування, корпоративне планування, корпоративна стратегія, стратегічний менеджмент, стратегія бізнесу застосовуються дуже широко і часто як синоніми. Проте деякі вчені розділяють ці терміни.

Інноваційна стратегія – один із засобів досягнення цілей підприємства, що відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для даного підприємства, для галузі, ринку, споживачів, країни в цілому.

Слід зазначити, що будь-які стратегічні кроки підприємства мають інноваційний характер, оскільки вони так чи інакше ґрунтуються на нововведеннях в економічній, виробничій, збутовій чи управлінській сферах. Наприклад, одна з характерних стратегій для ринкового господарювання – продуктова – спрямована на ро-

звиток нових видів продукції та технологій, сфер і методів збуту, тобто базується виключно на інноваціях. Це стосується й інших типів стратегій. Так, стратегія розвитку підприємства передбачає забезпечення сталих темпів її зростання та функціонування в перспективі й ґрунтується на використанні науково-технічних досягнень у сфері техніки, організації, технології, управлінні, тобто на комплексі інновацій.

Проте з метою планування інноваційних процесів доцільно стратегії інновацій розглядати окремо. Стратегія нововведень (інноваційна політика) передбачає об'єднання цілей технічної політики та політики капіталовкладень і спрямована на впровадження нових технологій і видів продукції, послуг. У цьому розумінні стратегічне управління інноваціями орієнтується на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інноваційний процес.

За своїм змістом інноваційна стратегія враховує основні процеси на підприємстві та в його зовнішньому середовищі, можливості зростання інноваційного потенціалу підприємства.

Саме інноваційні стратегії є основою сучасного інноваційного менеджменту в умовах постійних змін навколишнього середовища.

Кризова ситуація в інноваційній сфері української економіки зумовлена насамперед відсутністю інноваційної стратегії в управлінні інноваційною діяльністю. Головною метою інноваційної стратегії в Україні є запобігання розпаду науково-інноваційної сфери і створення передумов для швидкого та ефективного впровадження технічних і технологічних інновацій у всіх сферах господарської діяльності, забезпечення структурно-технологічної передумови як на рівні підприємств, так і економіки в цілому.

В основі розроблення інноваційної стратегії мають лежати стратегічні управлінські рішення, які:

- орієнтовані на майбутнє і на постійні зміни середовища;
- пов'язані з залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу;

- характеризуються гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін ринкових умов;
- ураховують неконтрольовані підприємством зовнішні чинники. Інноваційними стратегіями можуть бути:
 - інноваційна діяльність підприємства, що спрямована на одержання нових продуктів, технологій і послуг;
 - застосування нових методів НДДКР, виробництва, маркетингу й управління; перехід до нових організаційних структур;
 - застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів.

Відносно внутрішнього середовища інноваційні стратегії підрозділяються на кілька великих груп: продуктові (портфельні, підприємницькі, бізнес-стратегії, скеровані на створення і реалізацію нових виробів, технологій і послуг); функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні); ресурсні (фінансові, трудові інформаційні, матеріально-технічні); організаційно-управлінські (технології, структури, методи управління). Це спеціальні інноваційні стратегії.

Інноваційні стратегії є також однією зі складових економічної стратегії і в цьому контексті можуть розглядатися як набір правил, методів і засобів пошуку найкращих перспективних для підприємства напрямів розвитку науково-технічних досліджень, ресурсної політики для їх реалізації.

- В основі розроблення інноваційної стратегії лежать такі підходи:
- визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, виходячи з цілей і завдань базових стратегій підприємства;
 - скорочення кількості рівнів в управлінні з метою прискорення процесу «дослідження – виробництво – збут»;
 - максимальне скорочення строків розроблення інноваційних проектів і впровадження нововведень, використовуючи певні принципи організації роботи: паралельне та інтегральне вирішення інноваційних завдань.

Прийняття інноваційної стратегії здійснюється на вищому рівні керівництва підприємством й управління службою НДДКР. Вище керівництво встановлює орієнтири для керівників служб НДДКР, які вони використовують для визначення локальних цілей і стратегій, приймають рішення відносно обсягу, інтенсивності роботи, характеру використання одержаних результатів.

На рис. 6.2 показано інфраструктурне забезпечення інноваційної стратегії.

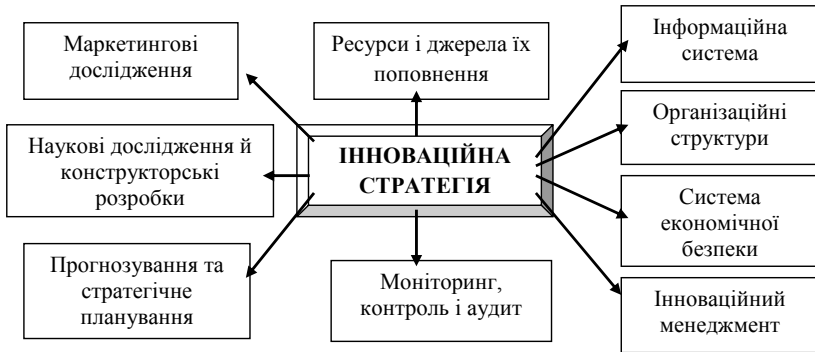


Рис. 6.2. Інфраструктура забезпечення реалізації інноваційної стратегії підприємства

Інфраструктура є важливим чинником, що забезпечує розроблення стратегії та її логічне завершення. Якщо не вистачає ресурсів, кваліфікації менеджерів, відповідної організаційної структури, інноваційна стратегія не може бути реалізована.

Як свідчать теорія і практика, інноваційні стратегії через свої особливості є, з одного боку, ефективним управлінським інструментом, а з іншого – створюють низку проблем в управлінні підприємством. Інноваційні стратегії:

- прискорюють постійний розвиток підприємства в умовах ринку;
- забезпечують переваги в конкуренції на основі лідерства в технології, якості продукції, послуг;

- визначають позицію на ринку, набір основних товарних ліній;
- сприяють лідерству в цінах;
- створюють основу для суспільного визнання та іміджу підприємства.

З іншого боку, інноваційні стратегії створюють для проектного, корпоративного, інноваційного управління складні умови, серед них, зокрема:

- підвищений рівень невизначеності кінцевих результатів за строками, витратами, якістю й ефективністю, що потребує розвитку такої специфічної функції, як управління інноваційними ризиками;
- підвищення інвестиційних ризиків проектів і особливо довгострокових, що потребує пошуку більш ризикових інверторів;
- збільшення потоку змін на підприємстві; реалізація будь-якої інноваційної стратегії пов'язана з неминучістю перебудови (реструктуризації) підприємства, оскільки зміна в системі будь-якого елемента веде до змін стану всіх інших. Розв'язання цих та інших проблем потребує від інноваційного менеджменту поєднання інтересів і узгодженості рішень стратегічного, науково-технічного, маркетингового, виробничого напрямів, що забезпечить координацію й ефективність дій.

Реальна практика розроблення інноваційних стратегій складна, бо за своєю сутністю будь-які стратегічні заходи, що їх проводять підприємства, як уже зазначалось, мають інноваційний характер, адже вони до певної міри ґрунтуються на нововведеннях. Управління інноваціями зачіпає як концептуально-підприємницькі, так і організаційно-процедурні аспекти стратегічного розвитку підприємства і, таким чином, реалізує свою функцію через підсистеми загального стратегічного управління.

6.4. Типи інноваційних стратегій

Інноваційна стратегія реалізується в рамках стратегічного планування. З вибором стратегії пов'язане розроблення планів, проведення досліджень, здійснення інших форм інноваційної діяльності. Ос-

нова розроблення інноваційної стратегії ґрунтується на теорії життєвого циклу продукту, ринковій позиції підприємства та його науково-технічній політиці.

Вирізняють такі типи інноваційних стратегій:

– *Стратегія наступу* – характерна для підприємств, які базують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції. Вона пов'язана з прагненням підприємств досягти технічного й ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів. Така стратегія передбачає постійну орієнтацію підприємства на світові досягнення науки й технології, наявність наукових розробок, що фінансуються та здійснюються самим підприємством, швидке реагування та пристосування до нових технологічних можливостей. Особливістю наступальної інноваційної стратегії є активна участь співробітників підприємства у створенні та впровадженні інновацій. Рідкісним є випадок, коли інновація «приходить» на підприємство від зовнішнього джерела в довершеному вигляді. Тому в реалізації наступальної стратегії провідну роль відіграє спеціальний підрозділ підприємства, функціями якого є дослідження й розробки. Наступальну стратегію можуть використовувати як малі інноваційні (венчурні) підприємства, так і великі підприємства, які активно вивчають ринок для поширення свого впливу на інші привабливі сфери діяльності. Завдяки потужним науково-дослідницьким відділам вони здатні генерувати власні ідеї і втілювати їх у життя, захищаючи своє виняткове право на нову продукцію через систему патентування (компанії Dupon, Microsoft, АКБ ім. Антонова та ін.).

– *Стратегія захисту* – спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції підприємства на вже наявних ринках. Цієї стратегії дотримується більшість підприємств, які уникають надмірного ризику. Вони прагнуть рухатися на крок позаду від «піонерів» і впроваджують новацію, тільки впевнившись у її перспективності. Але це не проста імітація новинки. Як правило, у неї вносяться істотні поліпшення, що сприяє впровадженню новації в інших сферах, за ін-

шим призначенням чи перенесенню на інші ринки. Головна функція такої стратегії – оптимізація співвідношення «витрати–випуск» у виробничому процесі. Захисна стратегія також потребує значних зусиль у науково-дослідницькій сфері, що дає змогу використовувати її лише досить потужним високотехнологічним підприємствам. Проаналізувавши досягнення й помилки підприємств-піонерів, вдосконаливши новацію і юридично захистивши її новий зразок, вони розпочинають масове виробництво і отримують від цього значні прибутки. Наприклад, фірма ІВМ, використовуючи саме захисну стратегію, перевершила у виробництві комп'ютерів піонерну фірму Сперрі Ренд. У свою чергу, багато комп'ютерних фірм придбали ліцензію в ІВМ і, тим чи іншим чином вдосконаливши її базовий комп'ютер, тобто теж використавши захисну стратегію, заповнили своїми виробами світовий ринок. Підприємство із захисною стратегією повинне приділяти багато уваги навчанню свого персоналу та рекламі й просуванню на ринок своєї продукції шляхом розгалуженого сервісу й технічного обслуговування.

– *Імітаційна стратегія* – використовується підприємствами, які не є лідерами у випуску на ринок тих або інших нововведень, але залучилися до їх виробництва, придбавши у підприємства-лідера ліцензію. Деколи імітація може відбуватися й без дозволу підприємств-лідерів, піратським способом. При цьому підприємство-імітатор не лише копіює основні споживчі властивості нововведень, а й досягає у виробництві певних переваг. Такими перевагами можуть бути: зниження вартості продукту завдяки залученню дешевої робочої сили чи місцевих ресурсів, використання вже наявних виробничих потужностей у новому призначенні, використання інноваційних управлінських систем тощо. Має суттєве значення і здатність працівників підприємства вдало скопіювати новинку.

Прикладом такої стратегії є випуск українськими виробниками лазерних дисків, які завдяки низьким цінам заповнили не лише вітчизняні, й а західні ринки. Продаж українських «піратських» CD-

дисків, за деякими даними, сягав 60-70 тис. на рік. Щорічні збитки від цього лише у Сполучених Штатах Америки становили близько \$ 200 млн. Тому під тиском США Верховна Рада України в січні 2002 року ухвалила Закон «Про особливості виробництва, експорту та імпорту лазерних дисків», чим змусила підприємств-імітаторів припинити свою діяльність по виробництву «піратських» CD-дисків. Але якщо імітаційна стратегія здійснюється з дотриманням прав щодо інтелектуальної власності підприємства-лідера і забезпечується при цьому вдале поєднання чужої технології з перевагами власних ресурсів, то така стратегія може бути досить корисною для підприємства-імітатора.

Для українських підприємств вона є одним із способів підвищення наукомісткості й технологічності виробництва і, за певних захисних дій уряду для підтримки вітчизняного товаровиробника, може сприяти підвищенню потенціалу підприємства, зміцненню його ринкових позицій та економічної безпеки (таким, наприклад, є результат діяльності окремих оліє-екстрактних заводів, які придбали за ліцензією технології виробництва та фасування олії і водночас дістали можливість використовувати дешеву сировину завдяки високій ставці вивізного мита на насіння соняшнику). Але така стратегія може виявитися й невдалою, якщо недостатньо вивчити кон'юнктуру відповідного ринку (спільний проект «АвтоЗАЗ–Daewoo»).

– *Залежна стратегія* – характер технологічних змін у цій стратегії залежить від політики підприємств, які виступають як «материнські» стосовно «залежних» підприємств, котрі не роблять спроб змінити свою продукцію, бо вони тісно пов'язані з вимогами до неї головного підприємства. Зазвичай ідеться про субпідрядні роботи. Малі підприємства такого типу поширені в капіталомістких галузях; їхній ринковий успіх безпосередньо залежить від активності споживачів основного продукту – головних підприємств. Такі підприємства не здійснюють інноваційний пошук самостійно, але забезпечують високі критерії якості роботи і гнучкість пристосування до вимог

нових технологій та ринків збуту. Значна частина їх зайнята в сервісному бізнесі та в просуванні продукції на нові ринки.

В Україні цей тип інноваційної стратегії є досить поширеним. Світові лідери у високотехнологічних галузях входять на ринки України саме через створення місцевих підприємств субвиробників комплектуючих для їхньої продукції («Мікросистема», «Квазар-Мікро» та інші). Отже, завдяки «залежній» інноваційній стратегії українські підприємства можуть брати активну участь у світових інноваційних процесах.

– *Традиційна стратегія* – цей тип стратегій не передбачає значних технологічних змін, тому він лише умовно належить до інноваційного. Часто витробництва стають традиційними внаслідок закріплення за ними певних інноваційних форм на тривалий період їхнього «життєвого циклу». Тому, якщо підприємство на підставі ретельного аналізу ринкової ситуації та становища конкурентів цілком упевнене у сталості ринку та споживчих перевагах своєї продукції, воно може свідомо дотримуватися традиційної стратегії. Водночас, ця стратегія передбачає вдосконалення форм обслуговування традиційної продукції, тому їй також притаманні риси інноваційної поведінки. Прикладом може бути ресторанний та готельний бізнес. Незважаючи на традиційність задоволення попиту форма та якість такої продукції постійно вдосконалюються.

– Стратегія «за нагодою», або стратегія «ніші», є реакцією керівництва на зовнішні сигнали ринку чи інституційного середовища. Інноваційна діяльність при цьому полягає в пошукові інформації щодо можливостей, які з'являються у підприємства за нових обставин, знаходженні особливих ніш на наявних ринках товарів, послуг, котрі мають споживача з нетиповим, але значущим різновидом потреб. Саме з вказаного типу стратегії починають підприємства та країни, що намагаються швидко увійти на світові ринки, використовуючи свій традиційний потенціал.

Вибір підприємством певної інноваційної стратегії залежить від багатьох чинників. Це й умови та чинники зовнішнього середовища,

і сфера діяльності підприємства, і номенклатура та асортимент його продукції, і тривалість життєвого циклу продукту, і спроможність підприємства здійснювати моніторинг науково-технічної інформації щодо ринку новачій, і наявність відповідного науково-технічного й технологічного потенціалу, і багатьох інших факторів. Напрями вибору інноваційної стратегії можна представити у вигляді матриці (рис. 6.3).

| | | | | |
|------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---|
| Ринкова позиція | Слабка | Придбання іншим підприємством | Стратегія «вслід за лідерами» | Технологічне лідерство, інтенсивні НДДКР |
| | Сприятлива | Рационалізація | ВИБІР | Пошук вигідних сфер застосування технологій |
| | Сильна | Ліквідація бізнесу | Рационалізація | Організація «ризикового» проекту |
| | | Слабка | Сприятлива | Сильна |
| | Технологічна позиція | | | |

Рис. 6.3. Матриця вибору інноваційної стратегії

Обґрунтовуючи той чи інший варіант інноваційної стратегії, керівники повинні враховувати й те, що вона має відповідати загальній стратегії розвитку підприємства та налагодженій системі його економічної безпеки, бути прийнятною для нього за рівнем ризику й передбачати готовність ринку до сприйняття новинки.

Водночас важливо пам'ятати, що управління інноваційними процесами на підприємстві не обмежується лише вибором інноваційної стратегії. Це великою мірою залежить від інноваційного потенціалу підприємства, який визначається станом його економічної безпеки та внутрішнього середовища.

6.5. Аналіз інноваційних можливостей посилення безпеки підприємства

На сприйнятливість до нововведень впливає кілька чинників. Одним з основних є наукоємність продукції, яка визначається ступенем використання нових досягнень науки і техніки у формуванні її властивостей. Велике значення у її створенні відіграє наявність оснащених дослідницьких лабораторій, можливість залучення висококваліфікованих наукових та інженерних кадрів. Однак з погляду сприйняття нововведення підприємством, вплив наукоємності продукції суперечливий. З одного боку, чим вища наукоємність продукції, тим краще підприємство підготовлене забезпечити реадаптацію до радикального нововведення. З іншого боку, підвищення наукоємності супроводжується підвищенням складності продукції і, отже, зростанням витрат на нововведення, а також зростанням складності організації виробництва, що може спричинити консервативне відношення до впровадження нововведень.

Наступним чинником впливу на сприйнятливість є мінливість технології. За ознакою мінливості існує три види технологій: стабільна, плідна, мінлива.

Стабільна технологія залишається незмінною протягом усього життєвого циклу виробленої за цією технологією продукції. Науково-технічний розвиток виробництва за такого типу технології здійснюється лише завдяки модернізації продукції та поліпшення окремих параметрів технологічної системи. Стабільна технологія на стадіях прискорення і зростання попиту забезпечує підвищення прибутковості, що знаходить підтримку персоналу й організації загалом, тобто характерне прогресивне сприйняття таких нововведень.

При *плідній технології* базова технологія зберігається тривалий час. При цьому розробляються та виготовляються нові покоління модернізованої продукції з кращими показниками якості в режимі «інноваційного конвеєра». Розроблення й освоєння виробництва но-

вих зразків продукції стають вирішальним фактором економічного успіху. Така політика технічного розвитку може забезпечити не тільки відновлення продукції, а й продовження життєвого циклу технології або товару, тобто підвищити плідність технології.

Для того, щоб розвиток такого підприємства був ефективним, необхідно формувати й постійно оновлювати банк ідей, технічних нововведень, застосовувати дієву систему відбору та оцінювання найкращих ідей. Така концепція дозволяє здійснювати поступове фінансування капіталовкладень у розвиток виробництва за рахунок амортизаційного фонду, прибутку і доходів від розміщення акцій, уникаючи одноразових великих капіталовкладень, що забезпечуватиме прогресивне сприйняття інновацій на підприємстві та мінімізує загрози економічній безпеці, пов'язані з інноваційною діяльністю.

При *мінливій технології* виробництво нових виробів (не модифікацій) призводить до необхідності зміни базових технологій, тобто наявна технологічна система закрита для радикальних нововведень. Коли настає необхідність у таких змінах, ця технологічна система перестає слугувати базою науково-технічного розвитку і підлягає докорінному перетворенню або заміні на нову. Зі збільшенням мінливості технології зростає потреба в більш радикальних нововведеннях і одночасно знижується ступінь відкритості технологічної системи для впровадження нововведень. Виникає парадокс: чим мінливіша технологія, тим більше вона чинить опір змінам.

Ще одним важливим чинником впливу на сприйнятливість до нововведень вважається науково-технічний рівень технологічної системи. Чим менший розрив між поколіннями старого і нового елементів системи в ряді розвитку, тобто чим вищий науково-технічний рівень технологічної системи, тим більше вона відкрита для нововведень.

Звідси висновок про відносність сприйняття радикальності нововведення. Ця відносність визначається досягнутим науково-технічним рівнем виробництва: чим він нижчий, тим більший стрибок у розвитку повинен здійснюватися на підприємстві і, отже, тим

більший розрив у властивостях замічних елементів, тим радикальніше сприйматиметься нововведення підприємством, тим більше загрозою економічній безпеці підприємства може виникнути.

Отже, сприйнятливість підприємства до нововведень визначається певними структурно-організаційними, соціальними та економічними його параметрами, а також параметрами системи керування (табл. 6.1). Такий параметр підприємства, як форма власності, здатен забезпечити різні умови технічного розвитку і виявити специфічні чинники сприйняття нововведень.

Таблиця 6.1

Вплив параметрів технологічної системи на сприйняття нововведень

| Параметр технологічної системи | Чинники сприйняття, зумовлені параметром технологічної системи | Гіпотези про вплив параметрів на сприйняття нововведень |
|---|---|---|
| Ступінь цілісності та відокремленості елементів системи | <ul style="list-style-type: none"> – наступність у розвитку властивостей послідовних поколінь системи; – політика і тактика розвитку системи, що реалізується підприємством | <ul style="list-style-type: none"> – технологічні системи з високим ступенем відособленості їхніх елементів відкриті для незначних нововведень малої радикальності; – цілісно відокремлені системи більш відкриті для нововведень середнього розмаху і середньої радикальності та напівзакриті для нововведень малого розмаху і малої радикальності; – високоцілісні системи відкриті для нововведень високої радикальності, що охоплюють практично всю систему, і напівзакриті чи закриті для малорадикальних нововведень |
| Наукоємність продукції | <ul style="list-style-type: none"> – наявність належно оснащених дослідницьких лабораторій і випробувальних виробництв; – раціональна стандартизація; – раціональне поєднання ступеня цілісності і відокремленості технологічної системи | <ul style="list-style-type: none"> – чим вища наукоємність виробленої продукції, тим більша потреба в нововведеннях, тим вища відкритість технологічної системи для радикальних нововведень |

| Параметр технологічної системи | Чинники сприйняття, зумовлені параметром технологічної системи | Гіпотези про вплив параметрів на сприйняття нововведень |
|--|--|---|
| Мінливість технології | <ul style="list-style-type: none"> – кваліфікований підбір нововведень; – функціонування безперервності нововведень; – система пріоритетів у безперервному потоку нововведень; – наявність власної або цілісної систем розвитку, сформованих з внутрішніх і зовнішніх структур | <p>Із посиленням мінливості в технології збільшується потреба у радикальніших нововведеннях і одночасно знижується ступінь відкритості технологічної системи для нововведень:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стабільні технології мають потребу в малорадикальних нововведеннях і відкриті для них; – плідні технології мають потребу в нововведеннях малої та середньої радикальності і відкриті для безперервного потоку нововведень; – мінливі технології закриті для радикальних нововведень, підтримуються нововведеннями малої та середньої радикальності і розвиваються завдяки докорінним перетворенням чи заміною на нові |
| Науково-технічний рівень (НТР) технологічної системи | <ul style="list-style-type: none"> – дотримання наступності властивостей у рядах розвитку елементів системи; – розвиток технологічної системи заміною елементів | <ul style="list-style-type: none"> – чим вищий НТР технологічної системи, тим вона більш відкрита для нововведень |

Чим вища наукоємність продукції, тим вищою повинна бути необхідна для її виробництва частка інженерної праці, а більша питома маса інженерно-технічних працівників полегшує сприйняття радикальних нововведень. Іншим таким чинником, зумовленим цим параметром, є рівень мотивів творчої праці: підвищення наукоємності продукції сприяє посиленню внутрішніх мотивів творчості, що відіграють важливу роль у створенні і впровадженні радикальних нововведень.

У процесі аналізу інноваційних можливостей підприємства необхідно враховувати комплекс параметрів (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Вплив можливостей підприємства на сприйняття нововведень

| Параметри підприємства | Гіпотеза про вплив параметра на сприйняття нововведень | Чинники сприйняття, зумовлені параметром |
|--|--|---|
| I. СТРУКТУРНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА | | |
| Наукоємність продукції (як параметр підприємства) | Чим вища наукоємність продукції, тим більша необхідність у нововведеннях, тим легше сприймаються радикальні нововведення і менш складною є реадaptaція до них | – висока питома вага інженерної праці; – наявність умов для залучення і навчання кадрів високої кваліфікації; – високий рівень мотивів творчої праці. |
| Розмір підприємства | Вплив розміру підприємства суперечливий: – більші підприємства мають, зазвичай, вищий інвестиційний потенціал і зосереджують кваліфіковані кадри, що забезпечує сприйняття нововведення; – більші підприємства інерційні, що перешкоджає нововведенням. Чим більше підприємство, тим легше сприйняття значних нововведень | – прибуток, наявність інвестиційних ресурсів; – престиж у ділових колах і на ринку; – наявність умов для інженерної творчості; – гнучкість системи управління; – пристосованість підприємства до здійснення масштабних заходів; – наявність вигідних стратегічних позицій у стратегічних зонах господарювання підприємства |
| Структура підприємства | – висока цілісність структури підприємства сприяє радикальним нововведенням і перешкоджає еволюційним змінам; – високий ступінь відосбленості сприяє еволюційним нововведенням; – раціональне поєднання параметрів цілісності і відосбленості структури підприємства дозволяє здійснювати нововведення в широкому спектрі їхньої радикальності | – гнучкість структури, її здатність адаптуватися до нововведень; – стиль керівництва (у цілісних структурах – наявність авторитарного стилю, у відосблених – наявність ліберально-демократичного стилю; при комбінуванні властивостей цілісності й відосбленості – поєднання авторитарного і ліберально-демократичного стилів) |
| Стан системи розвитку | – наявність власної системи розвитку дозволяє поєднати різні стратегії та гнучку тактику розвитку, забезпечує прогресивне сприйняття власних проєктів нововведень у широких межах їхньої радикальності; | – наявність власної підсистеми розвитку продукції: лабораторно-пошукових і конструкторських підрозділів, пробних виробництв і бази для проведення досліджень, що забезпечують розвиток продукції; |

| Параметри підприємства | Гіпотеза про вплив параметра на сприйняття нововведень | Чинники сприйняття, зумовлені параметром |
|--|---|---|
| | – наявність цілісно-відокремленої системи розвитку, що складається з внутрішніх і зовнішніх елементів, забезпечує прогресивне сприйняття нововведень за власними проектами і копіювання нововведень за зовнішніми проектами | – наявність власної підсистеми розвитку технологій; – наявність власних проектних і монтажно-будівельних організацій; – наявність цілісно-відокремленої системи розвитку, що складається з внутрішніх і зовнішніх елементів (їхня кооперація і взаємопроникнення) |
| II. СОЦІАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА | | |
| Форма власності | – державна форма власності забезпечує сприйняття радикальних нововведень у великому наукоємному виробництві; | – централізація управління технічним розвитком; – підтримка трансформуючих нововведень державою (можливість централізованих капітальних вкладень, пільгових кредитів, податкових пільг, вигідного державного замовлення) |
| | – акціонерна форма власності забезпечує сприйняття нововведень конкурентного й інноваційного характеру; | – наявність в акціонерному товаристві справжнього осередку зацікавлених у збільшенні власного капіталу підприємства |
| | – колективна форма власності з розподілом за внеском працівників підприємства забезпечує сприйняття нововведень виробничого і конкурентного характеру; | – активна участь працівників у керуванні; – високий рівень доходів при високій внутрішній мотивації праці окремих працівників і мікрогруп; – нагромадження власного капіталу |
| | – приватна форма власності забезпечує сприйняття нововведень виробничого і конкурентного характеру на підприємствах малого розміру | – значний рівень доходів при високій внутрішній мотивації праці; – компетентність власника в управлінні технічним розвитком |
| Рівень соціального розвитку | Чим вищий рівень соціального розвитку підприємства, тим прогресивніше сприйняття нововведень у всьому діапазоні їхньої радикальності | – внутрішня мотивація праці; – кваліфікація персоналу; – залучення працівників підприємства в процеси технічної творчості |
| Соціальна захищеність персоналу | Відсутність соціальної захищеності персоналу від негативних наслідків технічного розвитку призводить до негативного ставлення до нововведень | – спрямування технічного розвитку на соціальні інтереси працівників підприємства і посилення мотивації праці; – організаційні нововведення, що компенсують негативні наслідки технічного розвитку; – наявність (створення) внутрішнього ринку робочої сили |

| Параметри підприємства | Гіпотеза про вплив параметра на сприйняття нововведень | Чинники сприйняття, зумовлені параметром |
|--|---|---|
| III. ЕКОНОМІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА | | |
| Конкурентоспроможність | Чим вища конкурентоспроможність, тим прогресивніше сприймаються нововведення, що відповідають характеру змін зовнішнього середовища (конкурентного, інноваційного і підприємницького типів) | – високий НТР виробничого процесу; – маркетинговий підхід до розвитку асортименту і планування НДКР та виробництва; – гнучкість реакції на зміни зовнішнього середовища підприємства |
| Тип реакції на зміни зовнішнього середовища | – нарощувальний стиль поведінки викликає консервативне сприйняття нововведень; – підприємницький стиль поведінки викликає прогресивне сприйняття нововведень; – чим вищий рівень підприємницької реакції (конкурентна – інноваційна – підприємницька реакції), тим прогресивніше сприймаються нововведення середньої і високої радикальності | – нестабільність зовнішнього середовища; – рівень державної підтримки підприємництва; – ефективність системи інформації про стан зовнішнього середовища підприємства, в тому числі щодо поведінки конкурентів |
| Структура капіталу | Наявність у структурі капіталу підприємства великих сум нерозподіленого прибутку та (або) велика частка оплаченого капіталу в структурі власного капіталу, що дозволяє успішно здійснити додаткову емісію акцій, дають змогу фінансувати вигідні інвестиції в радикальні нововведення з власного капіталу | – дивідендна політика, що забезпечує нагромадження прибутку при відсутності вигідних інвестиційних проектів; – перевищення фактичного значення показника «ціна акції/ прибуток на акцію» над середньо-ринковим значенням |
| IV. ХАРАКТЕРИСТИКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ | | |
| Тип системи керування | – організована система управління, в якій поєднуються цільове, програмне і функціональне управління, підвищує прогресивність сприйняття власних проектів нововведень, а також темпи змін і готовність до раціоналізації сторонніх проектів у всьому діапазоні їхньої радикальності; – наступність систем стратегічного й оперативного управління сприяє упровадженню високорадикальних нововведень, здійснюваних за стратегічними програмами | – гнучкість взаємозв'язків менеджерів по вертикалі і по горизонталі організаційних структур управління; – високі професійні якості менеджерів; – наявність системи відповідальності в управлінні; – управління сприйняттям нововведень; – поєднання функцій стратегічного й оперативного управління |

| Параметри підприємства | Гіпотеза про вплив параметра на сприйняття нововведень | Чинники сприйняття, зумовлені параметром |
|---|---|--|
| Комплексність механізму керування розвитком виробництва | – оптимальне поєднання мотиваційних, економічних і організаційних механізмів сприяє підвищенню прогресивності сприйняття нововведень | – вплив на чинники управління різного походження; – підприємницький тип підприємства |
| Технічна політика і культура організації | – наявність програми технічного розвитку, орієнтованого на перспективні проекти, і послідовність керівництва в реалізації програми підвищує сприйнятливість до нововведень; – сукупність уявлень фахівців підприємства про шляхи його технічного розвитку визначає радикальність нововведень, які прийнятні для підприємства | – наявність керівника-лідера, що має «бачення» підприємства, майбутнього; – наявність у керівника-лідера справжніх послідовників |
| Підприємницькі стратегії | – постійна орієнтація на стратегію лідерства сприяє здійсненню радикальних нововведень, у тому числі технологічного стрибка; | – наявність інвестиційних ресурсів; – домінування власних елементів у системі розвитку виробництва; |
| | – постійна орієнтація на стратегію наслідування лідера гальмує здійснення нововведень, обмежує їхню радикальність і унеможливує технологічний стрибок, але забезпечує добір і адаптацію нововведень, що зарекомендували себе у лідера | – високий науково-технічний потенціал; – ефективна система науково-технічної і маркетингової інформації; – науково-виробнича кооперація з лідером; – наявність цілісно-відокремленої системи розвитку, що складається з внутрішніх і зовнішніх елементів; – наявність і систематичне відновлення банку науково-технічної та маркетингової інформації |

Оцінити потенціал можна за спроможністю (готовністю та достатністю) системи для здійснення інноваційної діяльності. Провести аналіз потенціалу доцільно за допомогою ресурсного методологічного підходу. Рівень інноваційного потенціалу може бути визначений за допомогою певних параметрів (рис. 6.4):

- матеріально-технічні складові: технологія, устаткування, матеріали, сировина, інформаційно-комунікаційні засоби;
- фінансово-економічні складові: ресурси, що забезпечують інноваційну діяльність у рамках довгострокової перспективи, виконання програм та проектів, витрати на ПДДКР, наявність венчурного капіталу і можливість створення венчурних малих підприємств у складі підприємства;
- ринково-ситуаційні складові: споживчі та технічні характеристики товару/послуги, товари-аналоги конкурентів, швидкість фізичного та морального старіння;
- кваліфікаційно-якісні складові: рівень кваліфікації, освіти, стаж спеціалістів і робітників;
- структурно-функціональні складові: культура менеджменту, організаційна побудова, ефективні методи управління нововведеннями з позиції виходу кінцевого наукомісткого матеріального (інтелектуального) продукту.

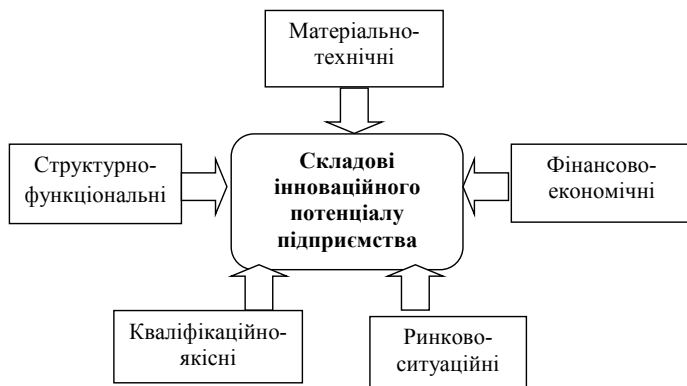


Рис. 6.4. Структура інноваційного потенціалу підприємства

Інноваційний потенціал підприємства характеризується здатністю до розвитку, його альтернативністю, пріоритетом економічних інтересів, якості, потужності. Кожна складова є важливою і в ком-

плексі вони забезпечують великий потенціал. Так, спеціалісти є джерелом нових знань, ідей. Підприємство повинне створити організаційну структуру, за якої можливо виявити перспективні ідеї. Також мають існувати механізми підтримки та доведення ідей до їхньої комерціалізації. Жодне підприємство не виживе у висококонкурентному середовищі, якщо воно не орієнтуватиметься на розвиток. Потенціал залежить від здатності залучати і підтримувати передові таланти та лідерів. Сьогоднішня перевага у розвитку завтра перетвориться на звичайну операційну перевагу. Розуміючи майбутні цінності, підприємство спроможне просуватися вперед швидше, ніж конкуренти, і саме це забезпечує успіх у довгостроковій перспективі. Підприємства з великим науково-технічним потенціалом успішніше конкурують на ринку завдяки вдосконаленню та оновленню своєї продукції. Важливу роль у формуванні інноваційного потенціалу відіграє менеджмент, а саме здатність управлінської ланки оперативно ухвалювати рішення, визначати актуальні інноваційні цілі, орієнтири та координувати виконання функцій, завдань, об'єднавши колектив людей з різним рівнем кваліфікації, освіти, досвіду, з творчою орієнтацією на розроблення та впровадження нових ідей.

Аналіз конкурентних переваг підприємства та стану його економічної безпеки можна провести різними способами. Зазвичай використовують методи стратегічного менеджменту (матрицю Бостонської консалтингової групи, GAP-аналіз, SWOT-аналіз, модель МакКінсі), фінансово-економічні (точка беззбитковості, коефіцієнтів, статистичний аналіз, функціонально-вартісний аналіз).

Контрольні запитання і завдання

1. Визначте принципи побудови моделі інноваційної активності підприємства.
2. Що собою являє інноваційна стратегія підприємства?

3. Які правила визначають напрями дій при визначенні інноваційної стратегії підприємства?

4. Дайте порівняльну характеристику інноваційним стратегіям наступу та захисту.

5. Схарактеризуйте імітаційну та залежну інноваційну стратегію.

6. Схарактеризуйте традиційну інноваційну стратегію.

7. Схарактеризуйте інноваційну стратегію «за нагодою».

8. Які чинники впливу на сприйнятливість підприємства до нововведень Вам відомі?

9. Визначте комплекс параметрів, які необхідно враховувати в процесі аналізу інноваційних можливостей підприємства.

Література

1. Голубовська О.А. Дослідження чинників, що впливають на інноваційну діяльність // Економічний форум. – Луцький національний технічний університет, 2013. – С. 13-21.

2. Козловський В. О. Інноваційний потенціал підприємства / В. О. Козловський, І. В. Причепа. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle>

3. Маслак О. І. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах циклічності / О. І. Маслак, О. О. Безручко, М. В. Маслак // Економіка і організація управління, № 1 (17) – 2 (18), 2014.

4. Череп А. В. Стратегічне планування і управління: [текст] Навчальний посібник / А. В. Череп, А. В. Сучков. – К.: Кондор, 2011. – 334 с.

ТЕМА 7

ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

- 7.1. Пріоритетні напрями організації економічної безпеки на підприємстві
- 7.2. Контролінг як засіб забезпечення системи економічної безпеки підприємства
- 7.3. Використання послуги аутсорсингу для організації економічної безпеки на підприємстві

7.1. Пріоритетні напрями організації економічної безпеки на підприємстві

Заходи безпеки підприємства можна класифікувати, наприклад, за типами загроз.

Безпека з боку фізичних загроз може забезпечуватися теорією і практикою виживання; безпека з боку психологічних загроз – спеціальними знаннями, консультаціями, навіть особистим світоглядом і характером; безпека з боку загроз інформації – організаційним і технічним захистом; безпека економічна – зміцненням конкурентних позицій на ринку, професійною діяльністю фінансових менеджерів тощо. Але всі ці складові нероздільні.

Ефективна безпека підприємницької діяльності забезпечується на таких взаємопов'язаних напрямках:

- захист від злочинного світу;
- захист від порушень закону з тим, щоб самим не потрапити під його санкції;
- захист від недобросовісної конкуренції;
- захист від протиправних дій власних співробітників.

Щодо останнього напрямку, то цей напрям дій реалізується на таких ділянках:

- виробничій (збереження матеріальних цінностей);

- комерційній (оцінювання партнерів, юридичний захист інтересів);
- інформаційній (визначення значущості інформації, порядку надходження, використання, передання, захисту від викрадення)
- кадрового забезпечення.

Оскільки чинників, що становлять загрозу для підприємства, досить багато, доцільно всю роботу із забезпечення безпеки координувати єдиним виконавчо-розпорядничим органом, який називають «службою (відділом) безпеки». Ця служба «тримає руку на пульсі» практично всіх структур підприємства і вживає ефективні заходи протидії дестабілізуючим чинникам, використовуючи для цього, у разі необхідності, не тільки власні сили, але й сили усього підприємства, а в окремих випадках – і сили зовнішніх організацій.

Безпека сучасного комерційного підприємства забезпечується за допомогою таких режимів: конфіденційності і захисту об'єктів інтелектуальної власності, що формують інформаційну безпеку; фізичної охорони, тобто забезпечення фізичної безпеки майна і персоналу підприємства.

За тих умов, що існують на національних ринках, розраховувати на ефективний захист своїх життєво важливих інтересів підприємство може лише у таких випадках:

- якщо воно здатне організувати процедурно-орієнтований процес, який повинен бути спрямований на позбавлення потенційного конкурента інформації про виробничі й торговельні можливості та наміри підприємства, головним чином шляхом виявлення та усунення індикаторів (тобто демаскуючих ознак каналів витоку інформації), пов'язаних із плануванням і здійсненням підприємницької діяльності;
- якщо у цьому процесі будуть задіяні всі служби підприємства, а не лише служба безпеки.

Ідея методу системного підходу до проблем забезпечення економічної безпеки полягає в тому, щоб припинити, скоротити або хоч обмежити витік тих часток цінної інформації, які можуть дати конкурентам можливість наперед виявити, що саме в цей момент топ-менеджмент підприємства планує та здійснює.

На жаль, слід констатувати, що в Україні майже відсутні такі необхідні для реалізації системного підходу складові:

- достатня, прозора та збалансована законодавча база, що регулює основні відносини у сфері бізнесу. Зокрема, недосконалим залишається право і юридичне забезпечення економічної діяльності;
- відпрацьований механізм економічних реформ, пов'язаних з конвергенцією України до ЄС та загальною глобалізацією;
- достатній рівень задіяння суспільства в економічні процеси;
- державна політика боротьби з поширеною у сфері економічних відносин корупцією та тіньовою економікою;
- об'єктивна національна статистика та ефективний контроль.

Сьогодні у фінансовому сегменті національного господарства України діє значна кількість приватних банків, посередницьких фірм і понад мільйон малих підприємств. Тому безпека підприємства стала таким самим товаром, як нафта, метал, інформація. На організацію системи економічної безпеки є попит, і при цьому досить значний. Ураховуючи рівень розвитку сучасних ринкових відносин, економічну й політичну нестабільність в країні, зовнішні фактори деструктивного характеру найбільшим попитом на ринку безпеки користуються послуги забезпечення фізичного, технічного та економічного захисту. Проте, з часом попит на послуги фізичного та технічного захисту зменшуватиметься з одночасним зростанням зацікавленості бізнесу в технологіях і методиках захисту комерційної таємниці, в забезпеченні інформаційної безпеки, захисті від ризику в комерційній діяльності, тобто зросте попит на специфічні навички контролерів, розвідників та аналітиків комерційних служб безпеки.

7.2. Контролінг як засіб забезпечення системи економічної безпеки підприємства

На сьогодні діяльність будь-якого підприємства вписується в новий економічний контекст. Підприємствам потрібні ідеї, технології та способи, які можуть оптимізувати інвестиції, виробництво продукції, надання послуг, їх продаж, розрахунки зі споживачами, поста-

чальниками, банками, аналіз фінансової та виробничо-господарської діяльності, планування й організація виробництва. Тому зростає інтерес до нових систем управління, які допоможуть більш ефективно розміщувати інвестиції, організувати процеси збуту та комплектації, по-новому підійти до питань раціонального використання обладнання, підвищити економію й ефективність витрат, оптимізувати технологію продаж і закупок, забезпечити управління фінансово-економічною безпекою. Проблема забезпечення безперервності розвитку підприємств та організацій у ринкових умовах ставить перед підприємцями головне питання: як здійснювати управління в умовах динамічного й невизначеного середовища. Порівняно новим явищем у теорії й практиці сучасного управління в Україні є контролінг.

Фінансовий контролінг – це регуляторна система управління, яка координує взаємозв'язки між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням та внутрішнім фінансовим контролем, забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачуваних та прийняття рішень, спрямованих на її нормалізацію.

Види фінансового контролінгу:

- стратегічний,
- поточний,
- оперативний.

Послідовність етапів побудови системи фінансового контролінгу на підприємстві така: визначення об'єкта контролінгу – визначення видів і сфери контролінгу – формування системи пріоритетів показників, які контролюються – розроблення системи кількісних стандартів контролю – побудова системи моніторингу показників, які включені у фінансовий контролінг – формування системи алгоритмів дій по усуненню відхилень.

Контролінг піднімає управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і направляючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей. Контролінг забезпечує виконання таких функцій:

- координація управлінської діяльності з досягнення цілей підприємства;
- інформаційна і консультативна підтримка прийняття управлінських рішень;
- створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;
- забезпечення раціональності управлінського процесу;
- спостереження за ходом реалізації фінансових завдань, встановлених системою планових фінансових показників та нормативів;
- вимір ступеня відхилень фактичних результатів діяльності від передбачуваних;
- діагностування по розмірах відхилень серйозних погіршень у фінансовому стані підприємства та здійснення темпів його фінансового розвитку;
- розроблення оперативних управлінських рішень щодо нормалізації фінансової діяльності підприємства у відповідності з передбаченими цілями та запланованими показниками;
- коригування при необхідності окремих цілей та показників розвитку у зв'язку зі зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури ринку та внутрішніх умов здійснення господарської діяльності підприємства;
- забезпечення економічної безпеки підприємства.

Необхідність появи на сучасних підприємствах контролінгу пояснюється такими причинами:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища ставить додаткові вимоги до системи управління підприємством;
- зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;
- збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища,
- підвищення гнучкості підприємства;
- необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства;
- необхідність продуманої системи дій із забезпечення життєздатності підприємства та запобігання кризових ситуацій;

- ускладнення систем управління підприємством вимагає механізму координації всередині системи управління;

- наявність великої кількості інформації, але відсутність релевантної інформації вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління;

- прагнення до синтезу діяльності.

Враховуючи складність управління підприємством, для ефективної роботи й чіткого визначення відповідальності на підприємстві необхідно створити спеціальний структурний підрозділ – службу контролінгу. Основною функцією служби контролінгу підприємства можна визначити аналіз й управління витратами і прибутком, отримання необхідної інформації та перетворення її в рекомендації для прийняття управлінських рішень керівництвом підприємства. При створенні служби контролінгу підприємства необхідно врахувати основні вимоги до служби контролінгу. Зокрема, вона повинна:

- мати можливість отримувати необхідну їй інформацію з бухгалтерії, фінансового відділу, планового відділу, виробничого відділу, служби матеріально-технічного забезпечення;

- мати можливість і повноваження організувати за допомогою інших економічних служб збір додаткової інформації, яка необхідна для аналізу та висновків, які не містяться в наявних документах фінансово-економічних служб;

- мати можливість запроваджувати нові процедури збору аналітичної інформації на постійній основі;

- швидко доводити інформацію до відома керівників підприємства;

- бути незалежною від фінансово-економічної служби підприємства.

Враховуючи названі вимоги, можливі варіанти створення служби контролінгу. Так, служба контролінгу може створюватися як робоча група або як окремий підрозділ підприємства. Незалежно від форми створення служби контролінгу, вона буде виконувати роль аналітичної служби й забезпечувати керівників оперативною інформацією про стан витрат підприємства, періодично складати розгорнуті аналітичні звіти про діяльність кожного центру відповідальності підприємства, прогнозувати показники фінансово-економічного стану

підприємства як у цілому, так і окремих структурних підрозділів (дільниць, бригад). Крім того, служба контролінгу проводить економічну експертизу управлінських рішень, пов'язаних з витратами й прибутком, визначає методику планування діяльності підприємства. Важливим питанням в організації служби контролінгу є питання автоматизації фінансово-господарської діяльності підприємства. Автоматизація дає можливість повноцінного функціонування служби контролінгу. Збір аналітичної інформації має бути максимально автоматизований, щоб уникнути перекручень, помилок і зловживань. Оскільки алгоритм збору інформації і форми звітності в службі контролінгу свої, специфічні, то в штаті служби доцільно мати фахівця, який буде відповідати за автоматизацію контролінгової роботи.

7.3. Використання послуги аутсорсингу для організації економічної безпеки на підприємстві

Необхідно зазначити, що починаючи з 1970-х років підприємства намагалися забезпечити свою дохідність та конкурентоспроможність на ринку шляхом розширення асортименту продукції та активної розробки і впровадження інновацій. Проте ця стратегія зумовила значне ускладнення організації виробничих процесів, комунікаційних зв'язків, системи управління діяльністю підприємства та його інформаційного забезпечення, появу окремих видів діяльності, які безпосередньо не збільшують споживчої цінності продуктів, а отже, спричинила істотне зростання витрат (особливо накладних), пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції.

Одним із сучасних інструментів управління, який дає підприємству можливості посилити свої конкурентні переваги на ринку на основі підвищення ефективності бізнес-процесів та якості продуктів і послуг, є аутсорсинг.

Аутсорсинг (від. англ. *outsourcing* – зовнішнє джерело) – це передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам за умови гарантуван-

ня ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій та з можливістю переходу частини персоналу підприємства до постачальника (аутсорсера).

Метою аутсорсингу як інструмента управління є підвищення ринкової вартості підприємства завдяки поліпшенню результатів його діяльності, зниженню витрат і ризиків, підвищенню конкурентоспроможності продукції через залучення зовнішніх контрагентів, які спеціалізуються на виконанні певних, як правило не профільних для підприємства, виробничо-господарських функцій.

Вузька спеціалізація зовнішніх виробників чи постачальників забезпечує їм можливість набути значного досвіду у виконанні бізнес-процесів, запровадженні інноваційних технологій, найновіших методів організації та здійсненні робіт. Це, у свою чергу, сприяє суттєвому зменшенню витрат і відповідно зниженню розцінок чи тарифів на аутсорсингові послуги. Як результат, використання аутсорсингу стає ефективнішим, ніж виконання аналогічних робіт власними силами. Водночас економічно необґрунтоване використання аутсорсингу може завдати підприємству вагомих збитків.

На відміну від сервісних послуг щодо підтримки підприємницької діяльності, які мають разовий, епізодичний і випадковий характер й обмежені строками їх надання, на аутсорсинг передають функції з професійної підтримки неперервного функціонування окремих систем та інфраструктури підприємства, укладаючи довгострокові (не менше одного року) контракти (договори, угоди). Особливістю аутсорсингу, яка вирізняє його з-поміж інших форм надання послуг і абонентського обслуговування, є наявність бізнес-процесів, виконання яких передають сторонній організації – аутсорсеру.

Перші приклади аутсорсингу відносяться до 1930-х років, коли на заводах Генрі Форда задля зниження витрат на внутрішні постачально-збутові операції замість послуг власних підрозділів почали використовувати послуги сторонніх фірм.

Сам термін «аутсорсинг» у сучасному його розумінні виник на Заході в середині 1970-х років, однак особливо активно іноземні ко-

операції стали застосовувати його як інструмент зниження витрат та підвищення якості послуг близько 20 років тому. Результати досліджень науковців засвідчують, що сьогодні 54 % від загальної суми витрат зарубіжних компаній на закупівлю ресурсів становлять витрати на оплату аутсорсингових послуг, вартість яких удвічі перевищує їхні витрати на придбання сировини і виробничих матеріалів.

Аутсорсинг можна класифікувати за такими ознаками.

Особливості об'єктів аутсорсингу:

– аутсорсинг у сфері інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) передбачає передавання зовнішньому виконавцеві таких процесів, як розроблення, встановлення і супроводження програмних продуктів, обслуговування комп'ютерної техніки, створення і обслуговування баз даних, консалтинг послуг у сфері електронного бізнесу тощо;

– аутсорсинг окремих бізнес-процесів, які не є основними у виробничо-господарській діяльності підприємства, зокрема: аутсорсинг постачально-збутових операцій, управління персоналом, управління рекламними акціями, маркетингу, ведення бухгалтерського обліку, прибирання приміщень, організації громадського харчування, охоронних послуг, озеленення території тощо;

– виробничий аутсорсинг, коли підприємство передає підряднику всі процеси з виробництва певної продукції чи доручає йому виготовляти окремі вузли, деталі або напівфабрикати, які є складовими основної продукції. Виробництво такої продукції або її складових (комплектуючих), як правило, розміщують у країнах з дешевою робочою силою;

– аутсорсинг персоналу (аутстафінг) передбачає найом для роботи на підприємстві працівників без документального оформлення з ними юридичних відносин. При цьому підприємство-провайдер (наприклад, кадрове агентство) набирає в штат працівників, які фактично працюють (постійно або тимчасово) на іншому підприємстві (у замовника).

Аутстафінг поділяють на: лізинг персоналу, за якого потрібний замовникові персонал перебуває у штаті провайдера, а замовник у разі потреби залучає певного співробітника чи групу фахівців для

виконання необхідних робіт; добір тимчасового персоналу, суть якого полягає в тому, що кадрове агентство залучає працівника згідно із заявкою замовника, укладає з ним трудовий договір, а на роботу скеровує до замовника; виведення персоналу за штат, за якого підприємство звільняє своїх постійних працівників (виводить із штату), а провайдер вводить (приймає) їх до свого штату. Таким чином, підприємство залишається для звільнених осіб фактичним роботодавцем, а формально вони перебувають у штаті аутсорсингового підприємства, яке платить їм зарплату, а також здійснює всі належні відрахування до бюджету та соціальних фондів. Обсяг охоплення аутсорсингом бізнес-процесу чи певної функції:

- повний аутсорсинг, за якого бізнес-процес чи функцію повністю передають аутсорсеру;
- частковий аутсорсинг, коли частину бізнес-процесів чи функцій (наприклад, планування) підприємство виконує самостійно.

Результати використання аутсорсингу:

- традиційний аутсорсинг, що передбачає стандартне для підприємства виконання бізнес-процесів і, як правило, певне зниження витрат;
- інноваційний аутсорсинг, за якого підвищується не тільки ефективність, але й якість виконання бізнес-процесів та функцій, а отже, і споживча цінність продукції підприємства.

Причини, які спонукають підприємство використовувати аутсорсинг:

- необхідний аутсорсинг, який підприємство змушене використовувати тоді, коли для реалізації певної діяльності воно не має власних потужностей та належного досвіду виконання бізнес-процесів;
- альтернативний аутсорсинг зумовлений відмовою підприємства від виконання певних функцій власними силами через їх низьку ефективність чи збитковість.

Найпоширеніші на сьогодні види аутсорсингу в закордонній практиці наведено в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Структура аутсорсингових послуг підприємств

| Вид аутсорсингу | Частка в загальному обсязі аутсорсингових послуг, % |
|--|---|
| ІТ-аутсорсинг | 34 |
| Фінансовий і бухгалтерський аутсорсинг | 13 |
| Аутсорсинг маркетингу і збуту | 10 |
| Виробничий аутсорсинг | 10 |
| Аутсорсинг персоналу | 6 |
| Аутсорсинг обслуговування об'єктів нерухомості | 6 |
| Аутсорсинг обслуговування клієнтів | 6 |
| Аутсорсинг адміністрування | 3 |
| Аутсорсинг логістичних і дистрибуційних послуг | 2 |
| Інші види аутсорсингу | 10 |
| Разом | 100 |

Основними мотивами, що спонукають підприємства до прийняття рішення щодо використання аутсорсингу, є потреба в поліпшенні обслуговування клієнтів, зниженні витрат, підвищенні гнучкості діяльності, зосередженні на основних її видах, уникненні додаткових інвестицій, зниженні певних ризиків тощо. Застосовуючи аутсорсинг, підприємство може суттєво знизити витрати, зокрема, завдяки:

- спрощенню процесу виробничо-господарської діяльності, зменшенню кількості функцій, які потребують одночасного виконання, зосередженню уваги на основних видах діяльності. Сьогодні одне й те саме підприємство не може одночасно бути лідером і у виробництві, і в логістиці, і в технологіях, і в маркетингу, і в інформаційних системах. Тому, передавши виконання певних функцій аутсорсеру, керівники підприємства спроможні скоротити витрати на утримання обладнання та оплати праці штатних працівників, що виконували ці функції;

- заміні частини постійних витрат змінними. Передавши функції встановлення та експлуатації комп'ютерної техніки зовнішнім суб-

підрядникам, підприємство може, зокрема, скоротити свої витрати на утримання власного персоналу, дослідити залежність між приростом обсягів діяльності та приростом витрат на обслуговування ІТ-обладнання, зменшити ризики, пов'язані з експлуатацією та оновленням комп'ютерної техніки;

– можливості отримувати послуги у той момент, коли у підприємства виникає така потреба, наприклад, у разі непередбачених обставин, на період сезонного зростання обсягів виробництва чи при застосуванні системи постачання «точно в строк». У такий спосіб підприємство може скоротити витрати на утримання персоналу й обладнання, що використовується несистематично;

– можливості залучення за контрактом висококваліфікованих фахівців для розв'язання певних проблем. Це дозволяє як знизити витрати на оплату праці штатних працівників, так і зменшити відрахування до пенсійного фонду і фондів соціального страхування;

– скороченню витрат на науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи за неперіоритетними напрямками діяльності підприємства;

– зниженню витрат на контролювання якості переданих на аутсорсинг бізнес-процесів шляхом договірною визначення відповідальності аутсорсера за якість своїх послуг;

– зниженню витрат на експлуатацію обчислювальної техніки, використання інформаційних технологій, формування, збереження і захист баз даних шляхом залучення досвідчених фахівців високої кваліфікації;

– підвищенню ефективності виконання бізнес-процесів, що передані на аутсорсинг, та вдосконаленню роботи інших внутрішніх структурних підрозділів підприємства на основі використання досвіду чи інформаційної бази аутсорсера, реалізації заходів щодо поліпшення діяльності підприємства та формуванню внутрішньогосподарського конкурентного середовища.

Аутсорсингові послуги можуть надавати як зовнішні спеціалізовані аутсорсингові компанії, так і окремі структурні підрозділи, що належать до певного виробничого об'єднання (концерну, консорціуму, корпорації, холдингу тощо).

Поряд з перевагами, аутсорсинг може мати й недоліки у вигляді негативного впливу на ефективність діяльності підприємства, оскільки:

- передавання у субпідряд певних функцій може зумовити недовикористання потужностей частини основних фондів підприємства, які водночас недоцільно продавати через їхню стратегічну важливість чи необхідність дотримання вимог економічної безпеки підприємства. Крім того, персонал підприємства може втратити частину професійних навичок і знань, відновлення яких у майбутньому вимагатиме значних витрат;

- існують ризики отримання від аутсорсера продуктів неналежної якості, подальшого підвищення ціни на аутсорсингові послуги, передавання на аутсорсинг функцій, які мають для підприємства стратегічне значення, а також небезпека втрати контролю над певними видами діяльності підприємства і зумовленими ними витратами;

- унаслідок недоліків у системі калькулювання і розподілу витрат на підприємстві може бути завищена собівартість певних бізнес-процесів чи функцій, які самостійно виконують його внутрішні структурні підрозділи. Прийняття рішення щодо аутсорсингу на основі таких даних може зумовити зростання загальних витрат підприємства;

- у процесі довготривалої співпраці підприємства з аутсорсинговою компанією окремі його витрати на виконання бізнес-процесів завдяки інноваціям можуть суттєво знижуватися. Тому, щоб не зазнавати втрат у майбутньому, підприємству при укладанні аутсорсингового контракту необхідно прогнозувати такі зміни і передбачити відповідне коригування розцінок на аутсорсингові послуги;

- існує ймовірність недооцінки постійних накладних витрат підприємства, обсяг яких у разі передавання на аутсорсинг окремих бізнес-функцій може не змінюватися. Крім того, можуть виникнути додаткові витрати, які не були враховані в договорі про аутсорсинг (наприклад, витрати на відрядження, виконання понаднормованої праці тощо);

- при переданні на аутсорсинг певних функцій чи бізнес-процесів можуть виникати додаткові витрати через нечітке нормування взаємовідносин підприємства та аутсорсингової компанії;

– неналежна організація взаємодії підприємства з підрядниками та слабкий контроль за їхньою діяльністю здатні спричинити передавання останніми своїх функцій у субпідрядне виконання. Це значно підвищує ризик отримання неякісних і несвоєчасних послуг, зростання тарифів та втрати контролю за виконанням переданих на аутсорсинг операцій;

– у випадку, коли між діловими партнерами не налагоджено належної співпраці і не сформовано системи стимулів, спрямованих на підвищення ефективності виконання функцій і бізнес-процесів, аутсорсинг може дати лише разовий фінансовий ефект.

Як негатив слід зазначити, що українські підприємства мають менший (порівняно із зарубіжними) досвід роботи на ринку аутсорсингових послуг, а через те не так глибоко розуміють проблеми і завдання цієї сфери діяльності. Відсутність сформованої культури аутсорсингових взаємовідносин є однією з основних причин недостатньої ефективності цих операцій.

До того ж на низькі темпи розвитку аутсорсингу в Україні, на думку вітчизняних фахівців, впливають:

– недотримання аутсорсером зобов'язань щодо якості виконуваних ним робіт і послуг;

– недостатнє розуміння аутсорсером стратегії підприємства у відповідному сегменті діяльності;

– непередбачуване зростання цін на послуги аутсорсера;

– зниження рівня контролю з боку підприємства за функціями, переданими на аутсорсинг.

Щоб підвищити роль аутсорсингу в зростанні ефективності діяльності підприємства, особливу увагу необхідно приділити збиранню, систематизації та аналізу інформації, яку використовують під час прийняття рішення про передавання бізнес-процесів чи функцій. Якісно спланований і взаємоузгоджений аутсорсинг, що ґрунтується на тісних комунікаційних зв'язках, може суттєво покращити результати діяльності підприємства та стан економічної безпеки, підвищити його ринкову вартість.

Для забезпечення ефективності використання аутсорсингу на вітчизняних підприємствах процес прийняття відповідного управлінського рішення необхідно здійснювати за такими основними етапами (рис.7.1):



Рис. 7.1. Процес прийняття управлінського рішення щодо залучення аутсорсера до виконання робіт і функцій

1) аналіз процесів і функцій, виконуваних підприємством. Усі процеси доцільно розподілити за такими основними групами: процеси розвитку (стратегічні процеси), які визначають тенденції і напрями розвитку основних процесів залежно від прогнозування напрямів розвитку підприємства; основні процеси, що додають продуктам чи послугам якості й вартості (цінності); допоміжні процеси, які створюють інфраструктуру підприємства; управлінські процеси (планування, аналіз і контроль виконання завдань, коригування і координація роботи окремих центрів відповідальності). Такий розподіл дає змогу встановити, які процеси і функції є стратегічними, отже, їх треба залишити на підприємстві, а які можна передати на аутсорсинг;

2) вибір критеріїв оцінювання доцільності передавання бізнес-процесів чи функцій на аутсорсинг. Основним критерієм щодо простих рутинних операцій може бути зниження витрат на їх виконання. Доцільність передавання на аутсорсинг складніших процесів і функцій варто визначати за показниками їхньої якості та ефективності;

3) обчислення витрат підприємства на виконання процесів і функцій власними силами та в разі їх передавання на аутсорсинг. Для цього на підприємстві необхідно налагодити чітку систему калькулювання витрат та прогнозування їхньої поведінки у випадку зміни умов діяльності підприємства. У такому разі доцільно застосувати функціональний (поопераційний) метод обліку і калькулювання витрат та систему директ-костинг;

4) проведення диференційного аналізу релевантної інформації та прийняття рішення про доцільність передавання процесу чи функції на аутсорсинг. У результаті необхідно визначити і зіставити показники диференційних доходів, витрат та фінансових результатів, пов'язаних з двома альтернативами – здійснювати бізнес-процес (функцію) самостійно чи передати його на аутсорсинг;

5) вибір партнера (аутсорсера), якому буде передано виконання процесу чи функції. Такий вибір слід здійснювати за критеріями його продуктивності, ефективності та адаптивності до потреб підприємства;

6) визначення бажаного рівня ділових зв'язків аутсорсера і підприємства. Аутсорсер може бути як звичайним постачальником традиційних послуг, так і тісно інтегруватися з підприємством, пропонуючи йому інноваційні процеси і функції, брати участь у плануванні його діяльності та створенні додаткової споживчої цінності його товарів;

7) укладання угоди з аутсорсером;

8) здійснення моніторингу і контролю роботи аутсорсера. Для того щоб об'єктивно оцінити ефективність аутсорсингу певних функцій чи бізнес-процесів, доцільно частину з них виконувати власними силами;

9) аналіз використання аутсорсингу та розроблення відповідних коригуючих заходів.

Дотримання наведених вимог до прийняття рішення щодо аутсорсингу бізнес-процесів і функцій сприятиме зниженню рівня ризику невиконання запланованих завдань та отримання негативних результатів. Водночас вітчизняні підприємства за умілого використання аутсорсингу здатні вдосконалити технологію і організацію виробничо-господарської діяльності, поліпшити якість продукції і знизити її собівартість, а отже, зміцнити свої позиції на ринку.

Контрольні запитання і завдання

1. Визначте за якими напрямками забезпечується ефективна безпека підприємницької діяльності.

2. Розкрийте сутність і зміст контролінгу в системі економічної безпеки підприємства.

3. Які основні функції покладені на контролінг?

4. Розкрийте сутність аутсорсингу та напрями його використання.

5. Які види аутсорсингу Вам відомі?

6. Визначте основні мотиви, що спонукають підприємства до прийняття рішення щодо використання аутсорсингу.

7. Які недоліки у вигляді негативного впливу на ефективність діяльності підприємства та його економічну безпеку може мати аутсорсинг?

Література

1. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: [монографія] / Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В., [за ред. Т.Г. Васильціва]. – Львів: Арал, 2012. – 386 с.
2. Партин Г. О., Заdereцька Р. І. Фінансовий контролінг: [Навчальний посібник]. / Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 232 с.
3. Птащенко Л.О., Сержанов В. В. Фінансовий контролінг: [навчальний посібник] / Л. О. Птащенко, В. В. Сержанов – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 350 с. Ptashchenko L., Serzhanov V. Financial Controlling: [Tutorial] / L. Ptashchenko, V. Serzhanov – K.: Center of educational literature, 2016. – 350 years.

ТЕМА 8

ДІАГНОСТИКА ТА МОНІТОРИНГ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

- 8.1. Основні положення та принципи фінансової діагностики
- 8.2. Мета, завдання і методологічна основа економічної діагностики
- 8.3. Практика використання елементів діагностики у системі управління економічною безпекою підприємства
- 8.4. Діагностика конкурентних сил та потенціалу підприємства
- 8.5. Моніторинг як невід'ємний елемент фінансової діагностики

8.1. Основні положення та принципи фінансової діагностики

Професор Бернар Колланс із французького Університету Дофін (Париж) увів у словник економіста термін «фінансова діагностика» (від грец. *diagnostikos* – здатний розпізнавати). Він запропонував методологічний цикл фінансової діагностики.

Фінансова діагностика заснована на всебічному аналізі фінансової звітності підприємств, а також статистичних даних, небухгалтерської звітності – як внутрішньої так і зовнішньої.

Фінансова діагностика – процес нескінченний, тому її методологічний цикл являє собою замкнуте коло, усі стадії якого повторюються (рис. 8.1).

Основні положення діагностики можна сформулювати таким чином:

- 1) діагностика підприємства визначає дві сфери застосування (результати діяльності підприємства і його основні бізнес-процеси);
- 2) інструментарій діагностики не повинен обмежуватись розрахунком лише фінансових показників;
- 3) необхідно використовувати методи фінансового аналізу в межах оптимальної достатності;

- 4) дотримання принципу порівняння і співставлення;
- 5) дотримання принципу часової узгодженості;
- 6) діагностика повинна закінчуватись лаконічним представленням основних висновків.

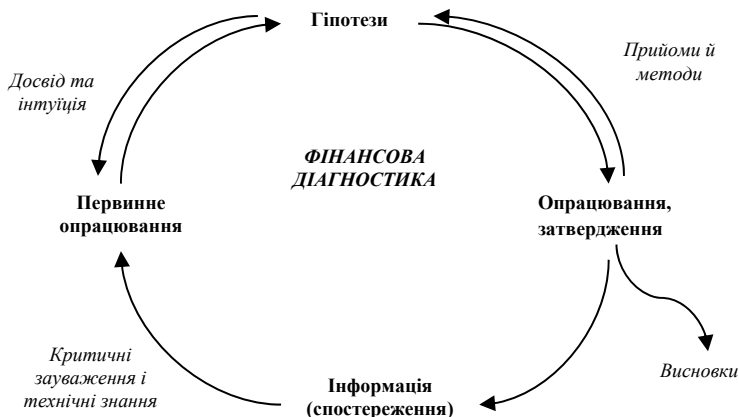


Рис. 8.1. Методологічний цикл фінансової діагностики

1. Виходячи з першого положення, діагностика підприємства означає дві сфери застосування (об'єкти діагностики).

У діагностиці підприємства існують два об'єкта аналізу:

- результати діяльності підприємства за відповідний період та його поточний стан;
- основні бізнес-процеси підприємства (діагностика управління підприємством).

2. При здійсненні діагностики очевидним є те, що її інструментарій не повинен обмежуватись розрахунком лише фінансових показників.

Показники розраховуються на кінцевій стадії діагностики і являються по своїй суті узагальненням. Тому, може виникнути ситуація: весь менеджмент підприємства потужно працював протягом місяця або кварталу, потім підраховали фінансові показники і «просльозились». Вирішити дане питання принципово не можливо,

якщо використовувати лише фінансові показники. Слід не забувати, що діагностика не проводиться сама по собі – вона слугує цілям управління. А управляти підприємством за допомогою тільки фінансових коефіцієнтів – це те саме, що управляти автомобілем, використовуючи дзеркало заднього огляду: «видно, що залишив за собою, але не зрозуміло, як це трапилося».

Структура фінансової діагностики може бути подана у вигляді інструментарію (рис. 8.2).



Рис. 8.2. Інструментарій фінансової діагностики

3. Необхідно використовувати методи фінансового аналізу в межах оптимальної достатності.

Дане положення ґрунтується на необхідності враховувати, що фінансовий інструментарій діагностики результатів діяльності підприємства досить об’ємний, містить велику кількість фінансових показників (коефіцієнтів), які часто дублюють один одного. Тому не завжди очевидна необхідність використання тих або інших коефіцієнтів. Принцип достатності використання методів фінансового аналізу полягає у наступному – для цілей діагностики слід використовувати лише ті показники, які є інформаційною основою прийняття управлінських рішень.

4. Дотримання принципу порівняння і співставлення.

Сутність цього положення полягає в тому, що самі по собі фінансові показники не можуть бути корисними для прийняття управлінських рішень, якщо менеджер не порівнює їх з іншими даними, які мають відношення до об’єкта діагностики.

Існують два типи показників для співставлення:

- показники даного підприємства за попередні періоди;
- аналогічні показники інших підприємств тієї ж галузі (зазвичай підприємств-конкурентів).

Зазначене положення символізує прагматичну простоту основної мети діагностики – отримання наступних висновків:

- Як змінився стан підприємства в порівнянні з попередніми періодами – погіршився чи покращився?
- Наскільки успішно працює наше підприємство у порівнянні з конкурентами.

5. Дотримання принципу часової узгодженості.

Згідно з цим принципом діагностика підприємства повинна проводитися по певному часовому регламенту. З практичної точки зору доцільно дотримуватися такого регламенту діагностики:

- раз у рік проводиться фундаментальна діагностика, яка передбачає використання всього діагностичного інструментарію;
- щомісяця здійснюється оцінювання обмеженої кількості показників по результатах поточного періоду (моніторинг).

Слід мати на увазі, що в процесі моніторингу здійснюється контроль показників, які характеризують оперативні результати діяльності підприємства. Зокрема, до складу показників моніторингу не має сенсу включати інтегральні показники, наприклад, прибутковості активів або власного капіталу, оскільки вони формуються протягом усього року. В той же час доцільно частіше «моніторити» такий показник як валова прибутковість (відношення валового прибутку до виручки), щоб своєчасно виявити негативну тенденцію погіршення операційної діяльності підприємства.

6. Останнім положенням фінансової діагностики є принцип завершеності.

Сутність цього положення полягає в тому, що після розрахунків усіх фінансових коефіцієнтів, проведення горизонтального і вертикального аналізу фінансової звітності та опису її особливостей в пе-

ріоді, який аналізується, необхідно зробити висновки, заради яких, власне, і були виконані всі зазначені роботи. Висновки повинні бути лаконічними і конструктивними. При цьому практики рекомендують використовувати формат SWOT-аналізу, особливість якого полягає у тому, що всі численні фактори діяльності підприємства групуються таким чином:

- S (Strengths) – сильні сторони діяльності підприємства;
- W (Weaknesses) – слабкі сторони діяльності підприємства;
- O (Opportunities) – можливості підприємства, що дозволяють покращити свій стан;
- T (Threats) – загрози, які можуть спіткати підприємство на шляху покращання своєї діяльності.

Керуючись основними позиціями SWOT-аналізу менеджмент підприємства повинен сформулювати рекомендації по основних напрямках покращання діяльності. Лише тоді процес діагностики можна вважати завершеним.

8.2. Мета, завдання і методологічна основа економічної діагностики

Економічна діагностика – це багатоступенева оцінка результатів діяльності підприємства на основі системи економічних показників, взаємопов'язаних і доповнюючих один одного.

Метод діагностики – це система теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію і регулятивних принципів дослідження діяльності суб'єктів господарювання, так звана тріада:

$$M = (K, I, P),$$

де K – система категорій;

I – науковий інструментарій;

P – система регулятивних принципів.

Перші два елементи характеризують статичний компонент методу, останній елемент – його динаміку.

Категорії діагностики – це найбільш загальні, ключові поняття цієї науки. У їх числі: фактор, модель, ставка, відсоток, дисконт, опціон, грошовий потік, ризик, леверидж та ін. Функціонування будь-якої соціально-економічної системи здійснюється в умовах складної взаємодії комплексу чинників внутрішнього і зовнішнього порядку. Фактор – причина, рушійна сила будь-якого процесу або явища, що визначає його характер або одну з його основних рис. Усі фактори, які впливають на систему і визначають її поведінку, перебувають у взаємозв'язку і взаємозумовленості.

Сукупність правил і прийомів виконання окремої роботи називають її методикою. Будь-яка методика містить спеціальні прийоми оброблення та напрями використання показників, тобто інструментарій.

Науковий інструментарій (апарат) діагностики – це сукупність загальнонаукових і конкретно-наукових способів дослідження фінансової діяльності суб'єктів, що здійснюють господарську діяльність. Принципи діагностики регулюють процедурну сторону його методології та методики. До них відносять: системність, комплексність, регулярність, наступність, об'єктивність.

Основним елементом методу будь-якої науки є її науковий апарат. У даний час практично неможливо відокремити прийоми і методи будь-якої науки як властиві виключно їй – спостерігається взаємопроникнення наукових інструментаріїв різних галузей знань. У діагностиці також можуть застосовуватися різні методи, розроблені в рамках тієї чи іншої економічної науки.

Параметри – показники стану об'єкта, які не підлягають однозначному і точному визначенню (невимірювані).

Для діагностування характерні такі особливості:

– на етапі виявлення причин, що впливають на проблему, яка стоїть перед підприємством, найчастіше використовуються форма-

лізовані суб'єктивні методи отримання даних: спостереження, опитування, тести, бесіди;

- аналіз і оцінка фактів не завжди мають кількісні характеристики, часто відсутні критерії та база для порівняння;

- при побудові причинно-наслідкового зв'язку виникнення проблеми дуже часто не використовуються сучасні економіко-математичні методи.

У сучасних концепціях діагностики рекомендується застосовувати певні моделі або використовувати сукупність моделей і методик. Крім того, пропонуються певні галузеві або тематичні підходи; серед найвідоміших це такі: діагностика банкрутства, фундаментальна діагностика підприємства, діагностика підприємств певних галузей (металургійної промисловості, сільського господарства, підприємств харчової промисловості). Розглянемо загальну методологічну основу.

Підходи побудовані переважно шляхом пропозиції застосування певного методу чи поєднання методів, серед яких виділяють:

- метод застосування інтегральної (факторної) моделі;
- метод експертних оцінок фінансових коефіцієнтів або фінансових індикаторів;
- комбінований метод.

Метод інтегральної (факторної) моделі передбачає побудову математичної оцінки сукупності індикаторів залежно від їх значимості для моделі, тобто має на меті створення і дослідження динаміки інтегрального показника, побудованого на чітко обумовленому механізмі математичних залежностей між виділеними групами показників. Більшість моделей розглядає такі показники, як платоспроможність, ліквідність, рентабельність активів, рентабельність продажів, рентабельність власного капіталу, оборотність позикового капіталу.

8.3. Практика використання елементів діагностики в системі управління економічною безпекою підприємства

В цілому для використання діагностичних методів характерна відсутність належного системного підходу, переважання якісних оцінок («погано», «так-ні» і т.д.) над кількісними методами, а також суб'єктивний характер багатьох висновків внаслідок використання великої кількості експертних методів. Крім того, діагностування оперує в основному статичними оцінками, визначаючи стан об'єкта на певний момент часу, що не дозволяє «слабкими сигналами» випереджати процеси сталого функціонування підприємства. Отже, характерними рисами й одночасно недоліками використання діагностичних методів є: відсутність системного підходу, пріоритетність якісних оцінок над кількісними методами, суб'єктивний характер висновків внаслідок використання великої кількості експертних методів.

Так, І.Бланк використовує діагностичні методи при оцінці параметрів кризового розвитку підприємства, що генерують загрозу його банкрутства в майбутньому періоді. При цьому він пропонує дві системи діагностики: систему експрес-діагностики і систему фундаментальної діагностики. Як систему індикаторів оцінки загрози банкрутства підприємства І.А. Бланк пропонує застосовувати сорок один абсолютний і відносний показники, що характеризують різні сторони фінансово-господарської діяльності підприємства. При цьому він виділяє три принципових характеристики оцінки масштабів кризового фінансового стану підприємства: легка фінансова криза; глибока фінансова криза; фінансова катастрофа.

Н.Г. Данілочкіна у своєму дослідженні використовує метод діагностики за «слабкими сигналами». Автор пропонує за допомогою системи моніторингу відловлювати сильні і слабкі сигнали, що надходять із зовнішнього та внутрішнього середовища. З цією метою Н.Г. Данілочкіна використовує методи оперативної діагностики фі-

нансово-господарської діяльності підприємства за допомогою системи показників, що характеризують рентабельність, оборотність, платоспроможність, покриття боргів і ліквідність, фінансову стійкість підприємства.

У деяких країнах (США, Великобританії, Франції, Росії) широке застосування отримали такі методи діагностики фінансової ситуації на підприємстві – статистичний метод під загальною назвою «рахунку» і метод А-рахунки, в основі якого лежить бальна експертна оцінка, запропонована Дж. Аргенті.

Метод «рахунки» включає два різновиди: credit-men; дискримінантних показників платоспроможності.

Метод credit-men у Франції розробив Ж. Депалян, який запропонував характеризувати фінансову ситуацію на підприємстві за допомогою таких п'яти коефіцієнтів: швидкої ліквідності (R1); кредитоспроможності (загальної заборгованості) (R2); іммобілізації власного капіталу (R3); оборотності запасів (R4); оборотності дебіторської заборгованості (R5).

Для кожного з перерахованих вище показників визначається нормативне значення, потім порівнюється з показником аналізованого підприємства. Потім ці відносні показники інтегруються з використанням такого рівняння:

$$N = 25R_1 + 25R_2 + 10R_3 + 20R_4 + 20R_5$$

Якщо числове значення інтегральної оцінки (N) фінансової ситуації на підприємстві дорівнює 100, то фінансова ситуація оцінюється як нормальна, при $N < 100$ фінансова ситуація викликає занепокоєння.

Найбільш відомими дослідниками, які при діагностиці фінансової ситуації на підприємстві використовували метод дискримінантних показників платоспроможності, були Е.І. Альтман (США), Г. Лис, Таффлер, Тішоу (Великобританія), М. Гольдер, Конан (Франція).

Метод дискримінантних показників полягає в тому, що на базі коефіцієнтів оцінюється фінансова ситуація на підприємстві з точки

зору його життєздатності та безперервності господарської діяльності у короткостроковому періоді. Якщо коефіцієнти методу credit-men обираються об'єктивним шляхом, коефіцієнти цього методу – суб'єктивним шляхом в результаті дослідження згідно техніки дискримінантного аналізу.

Алгоритм такого дослідження полягає в такому: за один і той же період, на основі коефіцієнтів, які вважаються визначальними, порівнюються дві вибірки підприємств, сформованих за об'ємом або видом діяльності, при цьому одна з вибірок включає підприємства, що мають фінансові труднощі, а інша – фінансово стійкі підприємства; з використанням різних статистичних тестів визначаються коефіцієнти, які дають можливість вибрати кращі підприємства, представлені в одній з двох вибірок; розраховується з використанням прийомів дискримінантного аналізу лінійна комбінація Z з визначальних коефіцієнтів (X_i):

$$Z = a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n$$

де a – коефіцієнти рівняння.

Прикладом такої моделі є показник платоспроможності Конана і Гольдера.

Дж. Аргенті, автор методу А-рахунки, дослідивши збанкрутілі підприємства, прийшов до висновку, що вони пройшли через три стадії: недоліки, помилки і симптоми. Автор методу на кожній стадії факторам надав певну кількість балів і запропонував розрахунок агрегованого показника А-рахунок). Критерій оцінки фінансової ситуації на підприємстві такий: чим більше А-рахунок, тим гірша ситуація.

П'ятифакторна модель Z-рахунку Альтмана має вигляд:

Індекс кредитоспроможності (Z-рахунок) розраховується за формулою:

$$Z = 1,2K_1 + 1,4K_2 + 3,3K_3 + 0,6K_4 + K_5,$$

де K_1 – робочий капітал / сума активів;

K_2 – нерозподілений прибуток / сума активів;

K_3 – операційний прибуток / сума активів;

K_4 – ринкова вартість акцій / сума заборгованості;

K_5 – виручка / сума активів.

Результати численних розрахунків за моделлю Альтмана показали, що якщо Z -рахунок становить 1,8 і менше, то ймовірність банкрутства є дуже високою; від 1,81 до 2,7 – висока; від 2,8 до 2,9 – банкрутство можливе; при значенні показника 3 і вище ймовірність банкрутства дуже мала.

У 1983 році Е. Альтман отримав модифікований варіант своєї формули для компаній, акції яких не котирувалися на біржі:

$$Z = 0,717K_1 + 0,847K_2 + 3,107K_3 + 0,42K_4 + 0,995K_5,$$

(де K_4 – балансова, а не ринкова вартість акцій).

У запропонованій моделі перший фактор характеризує платоспроможність підприємства; другий і четвертий – відображають структуру капіталу; третій – рентабельність активів; п'ятий – оборотність коштів.

Залежно від фактичного значення Z ступінь імовірності банкрутства підприємства можна розділити за кількома групами: 1,8 і менше – дуже висока; від 1,8 до 2,7 – висока; від 2,7 до 2,9 – існує можливість; від 2,91 і вище – дуже низька. Точність прогнозу в цій моделі протягом одного року становить 95%, двох років – 83%.

У.Бівер для діагностики фінансової ситуації на підприємстві запропонував свою систему показників. При цьому він рекомендував досліджувати тренди цих показників. Науковець запропонував градацію п'яти показників за числовим значенням. Проте показник може приймати інші значення та підприємство за різними показниками може потрапляти в різні класи. Виявити схильність підприємств до банкрутства доцільно за допомогою низки коефіцієнтів (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Схильність підприємств до банкрутства по У.Біверу

| Показник | Формула | Значення показника | | |
|--|---|---------------------|---------------------------|-------------------------|
| | | Стійкі підприємства | За 5 років до банкрутства | За 1 рік до банкрутства |
| Коефіцієнт Бівера | (чистий прибуток – амортизація) / (довго- і короткострокові зобов'язання) | > 0,4 – 0,45 | > 0,17 | > - 0,15 |
| Рентабельність активів | чистий прибуток / активи × 100% | > 6,0 - 8,0 | > 4,0 | > -22,0 |
| Фінансовий леверидж | довго- і короткострокові зобов'язання / активи | ≤ 37 | ≤ 50 | ≤ 80 |
| Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом | (власний капітал – необоротні активи) / активи | > 0,4 | ≤ 0,3 | ~ 0,06 та < |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | (оборотні активи – запаси) / короткострокові зобов'язання | ≤ 3,2 | ≤ 2 | ≤ 1 |

У світовій практиці одним з нових напрямів діагностики фінансової ситуації на підприємствах стало використання систем-експертів, з яких найбільш відомою є система, запропонована Б.Коласом.

Ця експертна система дозволяє провести діагностику фінансового стану підприємства. При цьому автор пропонує оцінювати як статичне, так і динамічне фінансове становище підприємств. Експертна оцінка, крім фінансового стану підприємства, діагностує основні причини його погіршення та може бути використана як інструмент покращання системи економічної безпеки підприємства (рис. 8.3).

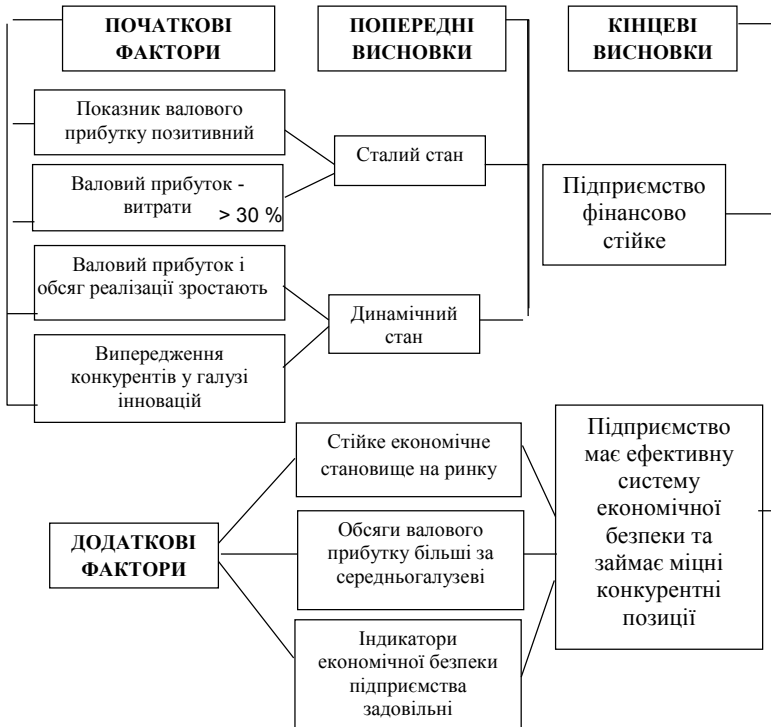


Рис. 8. 3. Експертна система діагностики стану економічної безпеки підприємства

Система-експерт є інформаційною програмою, за допомогою якої аналітик будь-якої кваліфікації здатний аналізувати фінансову ситуацію на підприємстві. Схематично система-експерт може бути представлена у вигляді трьох основних елементів: бази знань, бази фактів і блоку розробки рішень.

Всі розглянуті зарубіжні методи мають низку недоліків при використанні в Україні: на показники діяльності українських підприємств більший вплив мають чинники неекономічного характеру; більшість коефіцієнтів не досить адекватно характеризують фінансову стійкість підприємств в Україні, як у розвинених країнах і навпаки; пропонувані межі стійкості часто недосяжні для вітчизняних підприємств.

Серед вітчизняних учених-економістів, що займаються проблемою діагностики фінансового стану підприємств, слід у першу чергу виділити І. А. Бланка, В. А. Забродського, М. О. Кизима.

І. А. Бланк проводить діагностику банкрутства підприємства за допомогою двох взаємозалежних систем: експрес-діагностики і фундаментальної діагностики. Запропоновану ним модель можна використати в системі управління економічною безпекою підприємства, але тільки в статичі, не аналізуючи динаміку процесу за певний проміжок часу (рис. 8.4).

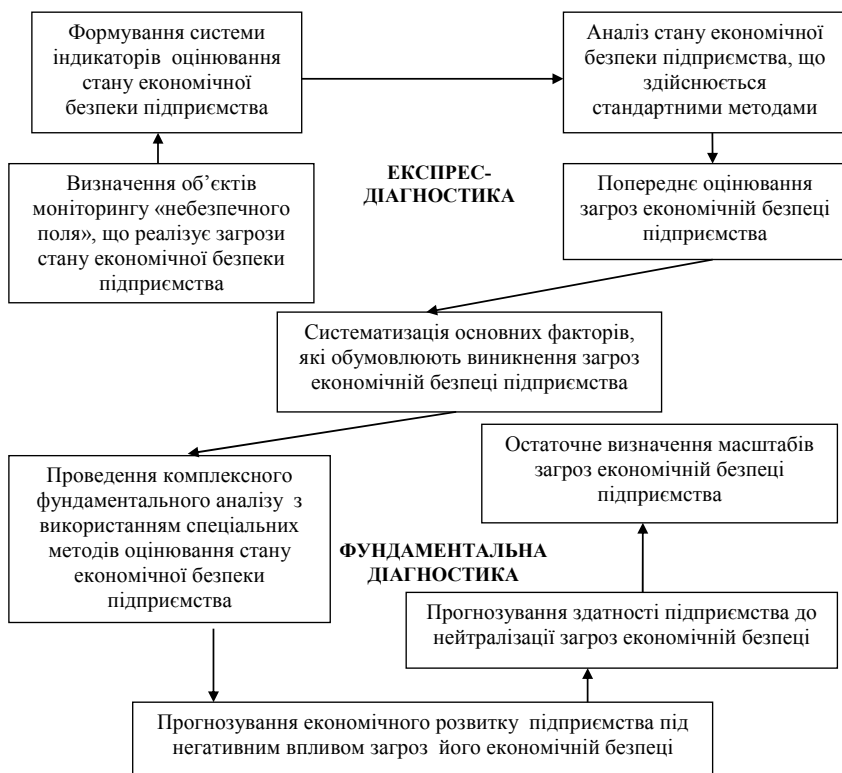


Рис. 8.4. Етапи діагностики стану економічної безпеки підприємства

Одним з інноваційних напрямів діагностики є технологія експертних систем, котра дістала назву «штучний інтелект» (ШІ). Дослідження в цій сфері сконцентровані на розробленні та впровадженні комп'ютерних програм, здатних імітувати ті сфери діяльності людини, котрі вимагають мислення, визнаної майстерності й набутого досвіду.

На сьогоднішній день відсутнє чітко сформульоване визначення поняття «експертні системи».

Автором найбільш відомого визначення експертної системи є К. Нейлор: «Під експертною системою розуміється система, яка поєднує можливості комп'ютера зі знаннями і досвідом експерта в такій формі, що система може запропонувати розумну пораду чи здійснити розумне вирішення поставленої задачі»⁷.

За допомогою експертних систем можна вирішувати такі задачі:

- 1) вузькоспеціалізовані;
- 2) які не залежать у значній мірі від загальнолюдських знань або міркувань здорового глузду;
- 3) які не є для експерта ні занадто легкими, ні занадто складними.

Експертні системи формуються для розв'язання різного роду проблем, але основні типи їх діяльності можна згрупувати в такі категорії: інтерпретація, прогноз, діагностика, проектування, планування, спостереження, налагодження, ремонт, навчання, управління.

Науковці пропонують таку класифікацію сфер застосування експертних систем (табл. 8.2).

Такою експертною системою можна скористатися, наприклад, при проведенні діагностики конкурентного становища підприємства.

⁷ К. Нейлор. Как построить свою экспертную систему. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.google.ru/search?newwindow>

Таблиця 8.2

Основні сфери застосування експертних систем

| <i>Тип задач, які розв'язуються</i> | <i>Сутність задач, що розв'язуються</i> |
|-------------------------------------|---|
| Інтерпретація | Побудова й описи ситуацій по тих даних, які спостерігаються |
| Прогноз | Узагальнення й висновки ймовірних наслідків з даних ситуацій |
| Діагностика | Висновок про порушення в системі, виходячи зі спостережень |
| Проектування | Побудова конфігурації об'єктів при обмеженнях |
| Планування | Проектування плану дій |
| Моніторинг | Порівняння спостережень із критичними точками плану |
| Налагодження | Вироблення рекомендацій щодо усунення проблем |
| Відновлення | Виконання плану застосування виробленої рекомендації |
| Навчання | Діагностика, налаштування й надання нових знань |
| Керування | Інтерпретація, прогноз, налаштування й моніторинг поведінки системи |

Діагностика конкурентного становища підприємства – важливий етап у виборі стратегії розвитку підприємства, орієнтованої на забезпечення його економічної безпеки. В контексті викладеної вище теорії процесу розроблення експертної системи етапи процесу діагностики конкурентного статусу підприємства можна подати таким чином (рис. 8.5):



Рис. 8.5. Процес розроблення експертної системи діагностики конкурентного становища підприємства

На рис. 8.6. подано граф простору станів діагностики конкурентного становища підприємства.

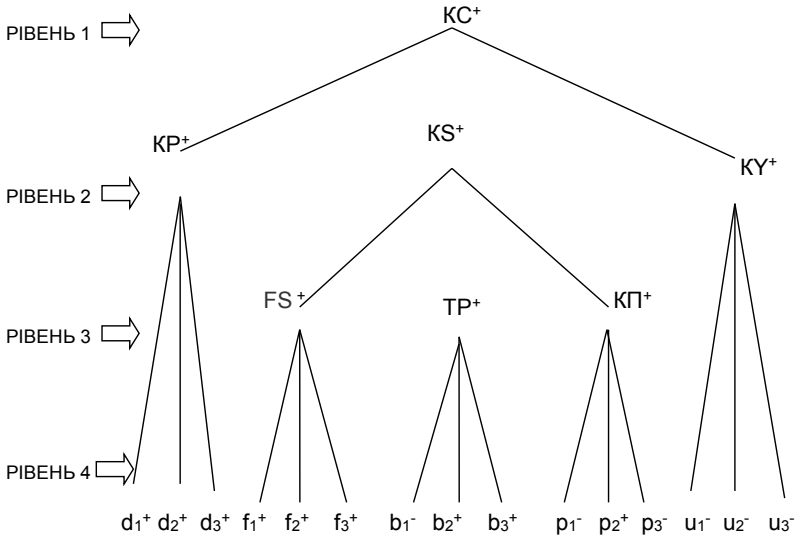


Рис. 8.6. Граф простору стану діагностики конкурентного становища підприємства

На етапі «ідентифікація» аналізується клас проблем, які передбачається розв'язувати за допомогою системи, що проектується. У даному випадку проблема, яка піддається діагностиці – фаза «кризи» життєвого циклу підприємства.

На етапі «концептуалізація» розробляється неформальний опис знань про предметну область у вигляді простору станів. Один із способів подання такого концептуального простору станів є граф, у якому станам відповідають вузли, а операціям – дуги.

Показники, що характеризують простір станів діагностики конкурентного становища підприємства узагальнені у таблиці 8.3.

Таблиця 8.3

Показники, що характеризують простір станів діагностики конкурентного становища підприємства

| <i>Рівень ієрархії</i> | <i>Показник</i> | <i>Умовне позначення</i> | <i>Бажані тенденції зміни</i> |
|------------------------|---|--------------------------|-------------------------------|
| 1 | Конкурентне становище підприємства | КС | ↗ |
| 2 | Конкурентна позиція підприємства | КР | ↗ |
| | Конкурентоспроможність підприємства | КС | ↗ |
| | Конкурентостійкість підприємства | КУ | ↗ |
| 3 | Фінансовий стан підприємства | ФС | ↗ |
| | Технічний рівень виробництва | ТР | ↗ |
| | Конкурентоспроможність продукції | КП | ↗ |
| 4 | Коефіцієнт ринкової частки підприємства | d ₁ | ↗ |
| | Коефіцієнт інтенсивності конкуренції | d ₂ | ↗ |
| | Коефіцієнт відношення ринкової частки підприємства до лідера | d ₃ | ↗ |
| | Коефіцієнт співвідношення власного і сукупного обігового капіталу | f ₁ | ↗ |
| | Коефіцієнт рентабельності активів | f ₂ | ↗ |
| | Загальний коефіцієнт покриття | f ₃ | ↗ |
| | Показник, що характеризує питому вартість продукції | p ₁ | ↘ |
| | Показник, що характеризує продуктивність продукції | p ₂ | ↗ |
| | Показник, що характеризує економічність експлуатації продукції | p ₃ | ↘ |
| | Коефіцієнт зносу основних фондів | b ₁ | ↘ |
| | Коефіцієнт фондоозброєності праці | b ₂ | ↗ |
| | Фондовіддача | b ₃ | ↗ |
| | Ризик впливу постачальників | u ₁ | ↘ |
| | Ризик впливу покупців | u ₂ | ↘ |
| | Ризик впливу конкурентів | u ₃ | ↘ |

Як видно з рис. 8.6, діагностика конкурентного становища підприємства являє собою ієрархічний граф простору станів, що включає чотири рівні.

Перший рівень – це, власне кажучи, оцінка самого конкурентного становища підприємства (КС), діагностика наявності в нього слабких місць. Підприємство знаходиться у фазі кризи свого життєвого циклу.

На другому рівні КС підприємства розкладається на складові елементи: конкурентну позицію (КР), конкурентоспроможність підприємства (КС), конкурентну стійкість підприємства (КУ).

На третьому рівні здійснюється розкладання на складові компоненти КС підприємства, що містить: фінансовий стан (ФС), технічний рівень виробництва (ТР) і конкурентоспроможність продукції (КП).

На четвертому рівні встановлюються причини, що обумовили перебування підприємства у фазі «кризи життєвого циклу»

На етапі діагностики «формалізація» здійснюється подання знань у визначеній формі і вибір алгоритму пошуку в просторі станів розв'язання проблеми.

Форма подання знань впливає на характеристики і властивості системи, тому подання є однією з найбільш важливих проблем, характерних для систем, заснованих на знаннях. Оскільки логічний висновок та дії над знаннями виробляються програмним шляхом, знання не можуть бути представлені, наприклад, у виді звичайного тексту. У зв'язку з цим для подання знань розробляються формальні моделі.

При розробленні конкретної моделі подання знань намагаються врахувати такі вимоги:

1. Подання знань має бути однорідним (однаковим). Однорідне подання приводить до спрощеного механізму управління логічним висновком і спрощення управління знаннями;

2. Подання знань та їх оцінювання мають бути зрозумілими експертам і користувачам.

Виділяють 4 типи моделей подання знань: логічна модель, продукційна модель (модель, заснована на використанні правил), фреймова модель, модель семантичної мережі.

У рамках логічної моделі знання подаються в системі логіки предметів першого порядку. Перевагами логічної моделі подання знань є одиничність теоретичного обґрунтування і можливість реалізації системи формально точних визначень і висновків.

Однак при вирішенні складних задач спроба подати неформалізовані знання експерта, серед яких переважають евристичні, у системі чіткої логіки наштовхується на серйозні перешкоди. Це пов'язано з тим, що на відміну від чіткої логіки так іменована «людська логіка» має нечітку структуру. Тому велика частина досягнень в галузі систем з базами знань дотепер була пов'язана із застосуванням нелогічних моделей.

У продукційній моделі (моделі правил) знання подані в сукупності правил виду «якщо – то». Системи з базами знань, засновані на цій моделі, називаються продукційними системами.

Сильні та слабкі сторони продукційної системи полягають у такому:

– сильні сторони: простота створення і розуміння окремих правил, простота поповнення і модифікації, простота механізму логічного висновку;

– слабкі сторони: неясність взаємного відновлення правил, складність оцінювання цілісного формування знань, украй низька ефективність оброблення, відмінність від людської структури знань, відсутність гнучкості в логічному висновку.

Фреймова модель або модель подання знань, заснована на фреймовій теорії М. Мінського, являє собою систематизовану у вигляді єдиної теорії психологічну модель пам'яті людини та її свідомості.

Мова подання знань, заснована на фреймовій моделі, особливо ефективна для структурного опису складних понять і вирішення задач, у яких відповідно до ситуації бажано застосовувати різні спосо-

би висновку. В той же час на такій мові ускладнене управління завершеністю і сталістю цілісного уявлення. Зокрема, через це існує велика небезпека порушення додаткової процедури. Слід зазначити, що фреймову систему без механізму додаткових процедур (а отже, і механізму пересилання повідомлень) часто використовують як базу даних продукційної системи.

Семантичною мережею називається структура даних, що має визначений зміст як мережа. Стандартного визначення семантичної мережі не існує, але звичайно під нею мають на увазі систему знань, що має визначений зміст у вигляді цілісного стану мережі, вузли якої відповідають поняттям і об'єктам, а дуги – відносинам між об'єктами. Отже, будь-які мережі можна розглядати як такі, що входять до складу семантичної мережі.

Особливість семантичної мережі полягає в цілісності системи, виконаної на її основі, що не дозволяє розділити базу знань і механізм висновку. Звичайно інтерпретація семантичної мережі визначається за допомогою процедур, що використовуються. Ці процедури засновані на декількох способах, але найбільш типовий з них – спосіб зіставлення частин мережної структури. Він заснований на побудові підмережі, що відповідає питанню, і зіставлення її з базою даних мережі.

Для випадку діагностики конкурентного становища підприємства найбільш придатною моделлю є продукційна.

8.4. Діагностика конкурентних сил та потенціалу підприємства в системі економічної безпеки

В процесі діагностики стану економічної безпеки підприємства важливо вміти адекватно оцінити зовнішні можливості та загрози для потенціалу підприємства. Для цього доцільно застосовувати стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

В найбільш загальному вигляді *стратегічний аналіз* – це комплексне дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан.

Метою стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства є виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі та стан економічної безпеки підприємства.

У процесі проведення стратегічного аналізу підприємства зазвичай застосовуються такі прикладні прийоми й методи:

- STEP-аналіз;
- SWOT-аналіз;
- SPACE-аналіз;
- GAP-аналіз;
- метод аналізу LOTS;
- PIMS-аналіз;
- вивчення профілю об'єкта;
- модель GE/McKinsey;
- система 111-555.

Метод STEP-аналізу дозволяє схарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних і правових на стан економічної безпеки підприємства. Аналіз здійснюється за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макро-середовища, на вертикальній – сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію в галузі виробництва та комерційної діяльності.

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства (потенціалу) в конкурентній боротьбі є *метод SWOT-аналізу* (сутність цього методу розглянуто в п. 1 цієї теми).

SWOT-аналіз передбачає виконання певної послідовності дій. Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних загроз та своєчасного запобігання збитків унаслідок їхньої дії. Зокрема:

– ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних можливостей, необхідних для запобігання загрозам і зміцнення конкурентних позицій;

– ідентифікація та аналіз сильних позицій складових потенціалу – конкурентних переваг підприємства;

– ідентифікація та аналіз слабких сторін потенціалу підприємства.

Приклад побудови матриці подано в таблиці 8.4.

Таблиця 8.4

Зовнішні можливості та загрози для потенціалу підприємства

| Чинник зовнішнього середовища | Можливості | Загрози |
|-------------------------------|---|--|
| Економіка | – зростання ВВП; – активізація інвестиційних процесів; – стабільність валютних курсів | – економічна криза в країні; – високий рівень інфляції; – високий рівень процентних ставок; – високий рівень податків |
| Політика та законодавство | – політична стабільність; – досконалість законодавчих актів; – стабільність законодавства | – високий тиск політичних сил на економіку; – мінливість законодавства; – суперечність законодавства |
| Соціальна сфера | – зростання грошових доходів та заощаджень населення; – підвищення культурного рівня | – зменшення реальних доходів населення; – погіршення демографічної ситуації |
| Розвиток науки і техніки | – швидкий розвиток інформаційних технологій; – поліпшення інноваційного клімату | – низький рівень витрат на наукові дослідження; – низька якість інформаційних ресурсів |

Доцільно розглядати сильні та слабкі сторони за окремими функціональними складовими потенціалу (табл. 8.5).

Таблиця 8.5

Сильні та слабкі позиції функціональних складових потенціалу підприємства (приклад)

| <i>Складова потенціалу</i> | <i>Сильні позиції</i> | <i>Слабкі позиції</i> |
|----------------------------|---|---|
| Виробнича | <ul style="list-style-type: none"> – низький рівень собівартості продукції; – висока якість продукції; – висока фондовіддача; – упровадження інновацій у виробничий процес; – сучасне високопродуктивне обладнання | <ul style="list-style-type: none"> – застаріле обладнання; – високий рівень витрат порівняно з конкурентами; – високий рівень енергоємності технології порівняно з конкурентами; – низький рівень завантаження виробничих потужностей |
| Кадрова | <ul style="list-style-type: none"> – висока кваліфікація та компетентність персоналу; – здатність працівників до генерування ідей; – позитивна ділова репутація | <ul style="list-style-type: none"> – неефективна система мотивації та стимулювання праці; – високий рівень плинності кадрів |
| Маркетингова | <ul style="list-style-type: none"> – висока частка на ринку; – ефективна реклама та стимулювання збуту; – лояльність споживачів до продукції; – високий рівень диференціації продукції | <ul style="list-style-type: none"> – недостатній рівень асортименту; – зменшення ринкової частки; – скорочення клієнтної бази |
| Фінансова | <ul style="list-style-type: none"> – доступність позикових коштів; – висока ділова активність; – висока ліквідність активів; – стійке фінансове становище; – високий рівень рентабельності капіталу | <ul style="list-style-type: none"> – нестача фінансових ресурсів; – нестійке фінансове становище; – високий рівень залежності від кредиторів; – низька рентабельність |
| Організаційні можливості | <ul style="list-style-type: none"> – кваліфікований менеджмент; – ефективна організаційна структура | <ul style="list-style-type: none"> – низька кваліфікація менеджерів; – низька швидкість проходження керуючих впливів |

Аналіз сильних і слабких сторін здійснюється за допомогою порівняльних методів. Наприклад, кожна позиція оцінюється за ви-

значеною шкалою (бальною) та, як правило, ранжується за важливістю, тобто зважується (для отримання більш достовірних результатів). Конкурентні сили підприємства за окремими позиціями визначаються шляхом порівняння його оцінок.

Для отримання загального результату оцінки застосовується показник «абсолютної конкурентної сили», який для j -ої кількості підприємств ($j \in [1; n]$) розраховується за формулою:

$$KC_{abc} = \sum_{i=1}^n (KC_{i_{oc}} - \max KC_{ij}),$$

де KC_{abc} – абсолютна конкурентна сила підприємства – об'єкта оцінювання;

$KC_{i_{oc}}$ – оцінка i -го чинника конкурентної сили (слабкості) для оцінюваного підприємства;

KC_{ij} – оцінка i -го чинника конкурентної сили (слабкості) для j -го підприємства-конкурента;

n – кількість чинників, що характеризують сильні та слабкі конкурентні позиції.

Розглянемо застосування аналізу сильних і слабких сторін на прикладі оцінювання підприємства «А» у порівнянні з підприємствами «1», «2», «3». Результати розрахунків конкурентної сили за окремими позиціями та абсолютної конкурентної сили (без ранжування за важливістю) наведено в табл. 8.6. (шкала вимірювання – від 0 до 10 балів).

Як видно з таблиці, конкурентна сила підприємства «А» оцінюється в 50 балів, що гірше від лідера досліджуваної групи – третього конкурента на 3 бали, але краще за другого та першого конкурентів відповідно на 5 і 11 балів, відповідно.

Абсолютна конкурентна сила підприємства «А» має від'ємне значення та дорівнює – 4 бали. Це свідчить про те, що для підприємства «А» слабкі місця перевищують сильні позиції. Хоча в порівнянні з першим і другим конкурентами, у котрих абсолютна конку-

рентна сила має значення, відповідно, (-17) та (-7) балів, ситуація на підприємстві «А» значно краща.

Таблиця 8.6

Оцінювання сильних і слабких позицій потенціалу підприємства

| № з/п | Чинник | Оцінка | | | | КС _A - КС _i |
|------------------|----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------------|
| | | КС ₁ | КС ₂ | КС ₃ | КС _A | |
| 1 | Частка ринку | 4 | 5 | 7 | 5 | -2 |
| 2 | Якість продукції | 6 | 6 | 7 | 8 | +1 |
| 3 | Прибутковість | 6 | 7 | 7 | 7 | 0 |
| 4 | Технічний потенціал | 6 | 7 | 8 | 9 | +1 |
| 5 | Розробка та реалізація інновацій | 5 | 5 | 9 | 6 | -3 |
| 6 | Кадровий потенціал | 6 | 9 | 8 | 8 | -1 |
| 7 | Менеджмент | 6 | 6 | 7 | 7 | 0 |
| Конкурентна сила | | 39 | 45 | 53 | 50 | -4 |

У стратегічному аналізі все більшої популярності набуває SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його перевагами є те, що метод дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді.

Метод *SPACE-аналізу* є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінювання сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв:

- 1) фінансова сила підприємства (ФС);
- 2) конкурентоспроможність підприємства (КП);
- 3) привабливість галузі (ПГ);
- 4) стабільність галузі (СГ).

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат

SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

Розглянемо застосування даного методу для аналізу ринкової позиції та вибору оптимальної стратегії середнього за обсягами діяльності підприємства ТОВ «АРН ГРУП», які розраховані дослідниками Стеблюк Н.Ф. та Волосовою Є.Р. Результати бальної оцінки показників за ключовими критеріями наведені в таблиці 8.7.

Таблиця 8.7

**Результати бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу
для підприємства ТОВ «АРН ГРУП»**

| Критерій | Оцінка, балів | Вага | Зважена оцінка, балів |
|---|------------------|------|-----------------------------|
| <i>Фінансова сила підприємства (ФС)</i> | | | |
| Ліквідність | 4 | 0,05 | 0,2 |
| Обіговість оборотних активів | 2 | 0,05 | 0,1 |
| Фондовіддача | 4 | 0,1 | 0,4 |
| Рентабельність власного капіталу | 3 | 0,15 | 0,45 |
| Фінансова незалежність | 3 | 0,2 | 0,6 |
| Динаміка прибутку | 5 | 0,25 | 1,25 |
| Коефіцієнт оновлення основних засобів | 4 | 0,05 | 0,2 |
| Стійкість до фінансового ризику | 5 | 0,15 | 0,75 |
| <i>Загальна оцінка критерію</i> | | | 3,95 |
| <i>Конкурентоспроможність підприємства (КП)</i> | | | |
| Частка підприємства на ринку | 5 | 0,2 | 1 |
| Конкурентоспроможність продукції | 6 | 0,3 | 1,8 |
| Рентабельність реалізації продукції | 2 | 0,15 | 0,3 |
| Стадія життєвого циклу продукту | 2 | 0,05 | 0,1 |
| Прихильність покупців | 3 | 0,2 | 0,6 |
| Здатність до інтеграції | 4 | 0,1 | 0,4 |
| <i>Загальна оцінка критерію</i> | | | 4,2 |

| Критерії | Оцінка, балів | Вага | Зважена оцінка, балів |
|--|---------------|------|-----------------------|
| <i>Привабливість галузі (ПГ)</i> | | | |
| Стадія життєвого циклу галузі | 2 | 0,1 | 0,2 |
| Бар'єри входження на ринок | 3 | 0,2 | 0,6 |
| Використання ресурсів | 4 | 0,3 | 1,2 |
| Забезпечення перспектив зростання виробництва галузі | 4 | 0,15 | 0,6 |
| Рівень державного впливу на галузь | 3 | 0,25 | 0,75 |
| <i>Загальна оцінка критерію</i> | | | 3,35 |
| <i>Стабільність середовища (СС)</i> | | | |
| Інфляція | 5 | 0,2 | 1 |
| Коливання попиту | 2 | 0,3 | 0,6 |
| Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі | 4 | 0,15 | 0,6 |
| Ступінь впливу іноземного капіталу | 2 | 0,05 | 0,1 |
| Маркетингові та рекламні можливості | 5 | 0,2 | 1 |
| Рівень технологічних змін | 3 | 0,1 | 0,3 |
| <i>Загальна оцінка критерію</i> | | | 3,6 |

Для оцінювання фінансової сили підприємства було обрано показники ліквідності, обіговості оборотних активів, фондівіддачі, рентабельності власного капіталу, фінансової незалежності, динаміки прибутку, коефіцієнта оновлення основних засобів, стійкості до фінансового ризику; для оцінювання конкурентоспроможності підприємства – показники частки підприємства на ринку, рентабельності реалізації продукції та конкурентоспроможності продукції, стадії життєвого циклу продукту, прихильності покупців, здатності до інтеграції; привабливість галузі визначається використанням ресурсів, стадією життєвого циклу, бар'єрами входження на ринок, рівнем забезпечення перспектив зростання виробництва галузі та державного впливу на галузь; стабільність середовища – рівнем інфляції, коливанням попиту, рівнем розвитку інноваційної діяльності, маркетинговими й рекламними можливостями, ступенем впливу іноземного капіталу, рівнем технологічних змін.

Кожен показник, що характеризує ключові критерії, оцінювався за десятибальною шкалою на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів із нормальним їх рівнем для підприємства та на основі вивчення статистичної інформації щодо економічного становища галузі.

Результати зваженої оцінки фінансової сили підприємства (3,95 бала) свідчать про достатній рівень забезпечення ефективності використання вкладеного капіталу. Досить стійким є рівень конкурентоспроможності підприємства (4,2 бала), оскільки оцінки привабливості галузі та стабільності середовища є нижчими (3,35 бала та 3,6 бала відповідно).

Після отримання зважених оцінок ключових критеріїв наступним етапом SPACE-аналізу є побудова вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE (рис. 8.7).

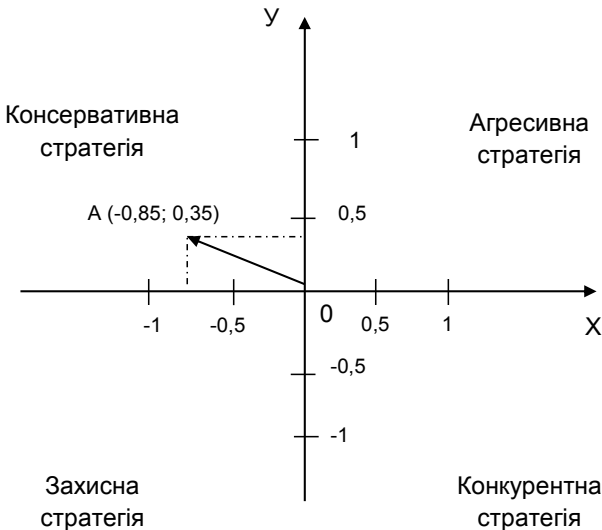


Рис. 8.7. Визначення вектора рекомендованої стратегії підприємства в системі координат SPACE

Початок вектора знаходиться в точці початку координат, кінець вектора знаходиться в точці А з координатами:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП};$$

$$y = \text{ФС} - \text{СС}.$$

Відповідно для підприємства – об'єкта оцінки ці координати дорівнюють:

$$x = 3,35 - 4,2 = -0,85;$$

$$y = 3,95 - 3,6 = 0,35.$$

Таким чином, для підприємства ТОВ «АРН ГРУП» рекомендовано використовувати консервативну стратегію з урахуванням стану галузі та факторів зовнішнього середовища.

Метод аналізу GAP розроблено в Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він становить спробу знайти методи розроблення стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог.

Використання методу передбачає виконання послідовності певних дій (рис. 8.8).

Подібний аналіз може здійснюватися як для бізнес-одиниць окремого підприємства, так і для групи підприємств, а його результатом є розроблення заходів для ліквідації розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю.

Спробою об'єднати всі елементи цілісного погляду на бізнес з'явилася розробка приблизно в 1980 р. *методу аналізу LOTS* (зі шведської – «лоцман»), метою якого є розроблення заходів для розв'язання різного рівня проблем підприємства.

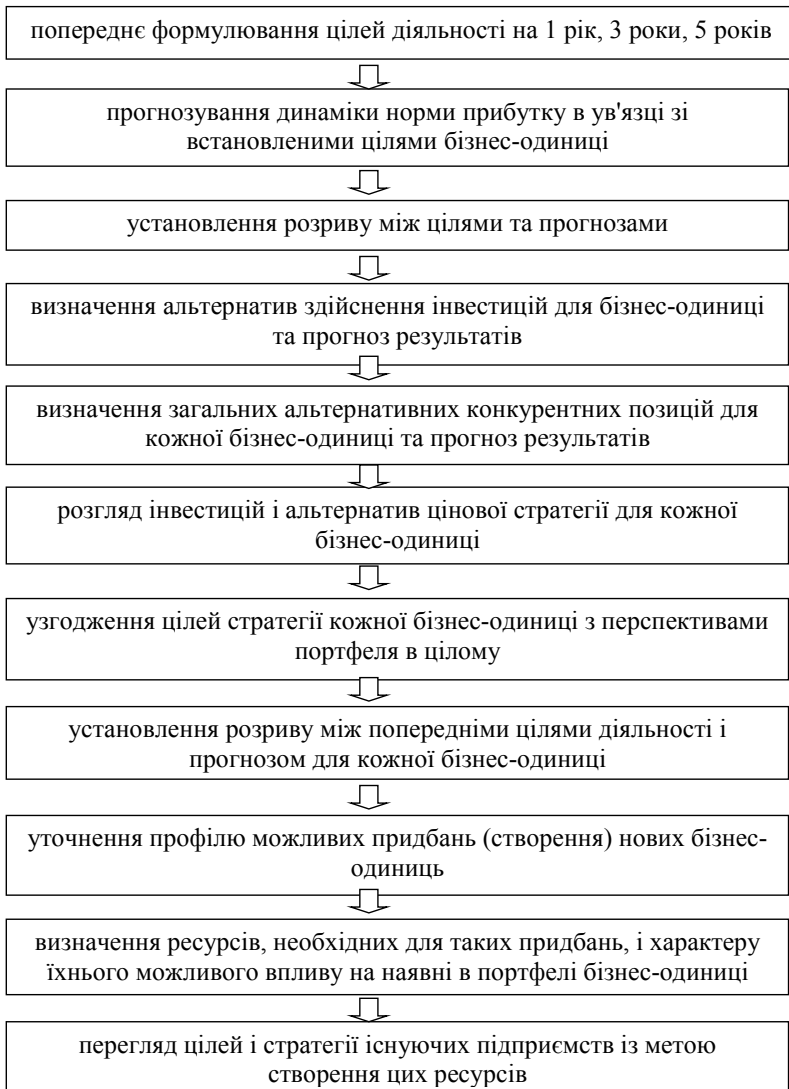


Рис. 8.9. Послідовність дій у методі GAP-аналізу

Сутність застосування методу полягає в ґрунтовному, послідовному обговоренні на різних рівнях проблем бізнесу за такими напрямками:

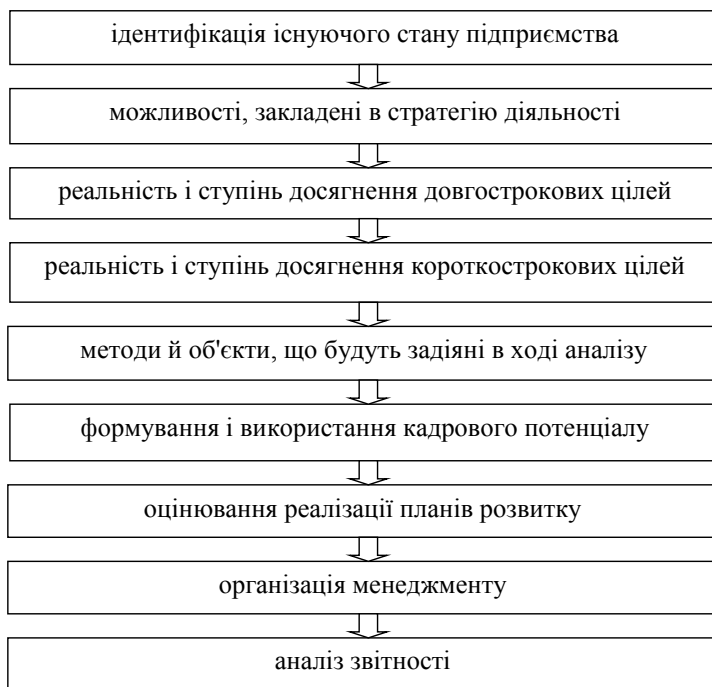


Рис. 8.9. Послідовність дій у методі LOTS-аналізу

Під час обговорення цих проблем розробляються різні моделі стратегії ведення бізнесу та способи вирішення завдань, які дозволять найбільш ефективно підприємству або підрозділу будувати взаємини з зовнішнім оточенням.

Застосування розглянутих методів стратегічного управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємства сприятиме зміцненню його стійкості та захисту від негативного впливу зовнішніх загроз та внутрішніх деструктивних факторів.

8.5. Моніторинг як невід’ємний елемент фінансової діагностики

Моніторинг – це вид управлінської діяльності, який передбачає спостереження за станом, параметрами та характеристиками певного об’єкта з метою формування інформаційної бази щодо його поведінки та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Важливим є вибір діапазону моніторингу, оскільки йдеться про обмежений у часі період, який розглядають у поточній площині (години, дні, тижні, декади тощо). Адже, якщо йдеться про відстеження параметрів певного об’єкта за 3–5 років у ретроспективі, здійснюється ретроспективна діагностика, а не моніторинг. Можна виокремити ключові характеристики моніторингу, а саме: обмеженість щодо періоду здійснення, поточне спрямування, періодичність виконання, інформаційна націленість тощо. Ґрунтуючись на цих характеристиках, можна стверджувати, що моніторинг є складовою функції менеджменту – контролювання, але акцент зроблено на поточне контролювання в системі менеджменту підприємства. Класично систему поточного контролювання розглядають як сукупність складових елементів (об’єкти, суб’єкти, процес, цілі, принципи, засоби та методи, методики, стандарти, норми та нормативи, критерії), що, взаємодіючи та доповнюючи один одного, функціонують як єдине ціле. Складовими процесу поточного контролювання є облік та діагностика, в межах якої можуть використовуватись такі типи: моніторинг та експрес-діагностика.

Мета моніторингу – періодичне відстеження параметрів діяльності підприємства. Моніторинг є складовим елементом процесу поточного контролювання, тому його необхідно здійснювати періодично та систематично для забезпечення менеджерів-контролерів інформацією про стан об’єкта. Для контролювання діяльності підприємства треба відстежувати основні параметри діяльності, тобто ті показники, за допомогою яких можна отримати достатню інформацію

про стан підприємства загалом, тенденції розвитку. Найбільш доцільним та виправданим підходом до моніторингу діяльності підприємства загалом є визначення параметрів спостереження відповідно для кожної невід'ємної сфери діяльності, зокрема: сфери матеріально-технічного забезпечення, виробничої, фінансової, маркетингової, продуктової сфер. Завдяки цьому менеджери отримують змогу повніше оцінити стан підконтрольних об'єктів. Основні параметри, які відстежують в ході моніторингу, визначаються на підприємстві відповідно до потреб функціональних менеджерів підприємства.

Наступним етапом є вибір методів моніторингу. Пріоритетним методом моніторингу в системі поточного контролювання діяльності підприємства є стеження за контрольними точками. Суть методу полягає в тому, що контрольні процедури здійснюються через певні проміжки часу в ході виконання операцій, робіт, залежно від їх складності. Контрольні точки визначають експертним методом. Експертами є менеджери підприємства інституційного, управлінського та технічного рівнів, що дає змогу більш об'єктивно та раціонально їх визначити. Кількість контрольних точок та частота залежить від масштабів, складності об'єкта та може коригуватись відповідно до вимог зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Цей метод є оптимальним для моніторингу в системі поточного контролю, оскільки особливістю поточного контролю є те, що здійснюється він безпосередньо на робочих місцях у процесі виконання робіт, проте не є безперервним. Вибирати контрольні точки необхідно для контролювання. Наступним важливим етапом є конкретизація об'єктів моніторингу. Як зазначено вище, для отримання повнішої інформації про об'єкт доцільно деталізувати інформацію за сферами, отже, й об'єкти також доцільно виділяти відповідно до сфер діяльності підприємства.

Об'єктами моніторингу є: матеріально-технічне забезпечення, виробництво, фінанси, маркетинг та продукція. Розглянемо детальніше об'єкти моніторингу в системі поточного контролювання, тоб-

то сфери функціонування. Так, в сфері матеріально-технічного забезпечення об'єктом є забезпечення виробництва матеріальними ресурсами, сировиною, напівфабрикатами в необхідній кількості та відповідної якості, стан технічного забезпечення виробництва, у виробничій сфері – безпосередньо процес виробництва продукції, дотримання технології, відповідність встановленим стандартам, нормам і нормативам, критеріям. У фінансовій сфері об'єктом є фінансова діяльність підприємства, надходження та витрачання фінансових ресурсів, розрахунки з контрагентами підприємства щодо кредиторської та дебіторської заборгованості, розрахунків з бюджетом та працівниками підприємства. У маркетинговій сфері об'єктом є витрачання коштів на рекламу та супутні послуги, просування товару на ринок, освоєння нових ринків збуту, збір та поточна обробка інформації щодо маркетингової діяльності підприємства, розрахунки за іноземними контрактами. Об'єктом продуктової сфери є відповідність номенклатури продукції що реалізується відповідно до замовлень, вчасність виконання замовлень, якість продукції, її відповідність встановленим критеріям. Наступний етапом є визначення критеріїв, за якими здійснюється моніторинг. Критерій – це підстава для оцінювання. Формуються критерії на основі стандартів, норм та нормативів. Критерії доцільно визначати відповідно до об'єктів моніторингу, тобто до сфер діяльності підприємства, зокрема до критеріїв сфери матеріально-технічного забезпечення належать: залишки матеріалів, сировини, комплектування на складі, відповідність норм використання матеріалів, сировини, комплектування факту, рівень виконання поточного та капітального ремонту основних фондів, рівень використання інструменту, рівень виробничих запасів сировини, матеріалів, палива, рівень виконання норми встановлення обладнання, рівень трудомісткості на ремонт одиниці обладнання, рівень виконання норми часової продуктивності агрегатів, апаратів, рівень виконання норми режимів їх роботи, рівень змінності роботи обладнання, рівень використання середньої потужності, рівень ви-

трат сировини і основних матеріалів за окремими виробами, тощо. В кожній сфері діяльності визначено оригінальні індивідуальні критерії, яких повинні дотримуватись працівники під час здійснення операцій, робіт.

Наступним етапом моніторингу є формування баз фактичних даних за об'єктами моніторингу. Отримання інформації про стан об'єкта і є основним завданням моніторингу. Тому від того, як сформовано бази даних за об'єктами моніторингу, залежить якість поточного контролювання.

Інформація повинна бути повною, достовірною та оперативною, а також доступною для користувачів (менеджерів, що здійснюють контролювання). Щоб полегшити формування баз даних, варто деталізувати інформацію відповідно до об'єктів, тобто до сфер діяльності підприємства. У такому разі менеджери-контролери в кожній сфері діяльності підприємства отримують лише необхідну їм інформацію, не витрачаючи часу на її фільтрування. Оброблення інформації за об'єктами моніторингу – наступний етап.

Після того, як інформацію зібрано і сформовано бази фактичних даних за об'єктами моніторингу, її треба опрацювати, вилучивши дані, які є неважливими для поточного контролювання й залишивши тільки необхідну інформацію. Оброблення інформації охоплює також її сортування, запис, перетворення, зберігання тощо.

Завершальним етапом моніторингу є систематизація та структурування інформації для прийняття управлінських рішень. Інформація, яка акумулюється завдяки моніторингу, необхідна для прийняття управлінських рішень відповідно до змін стану об'єктів поточного контролювання.

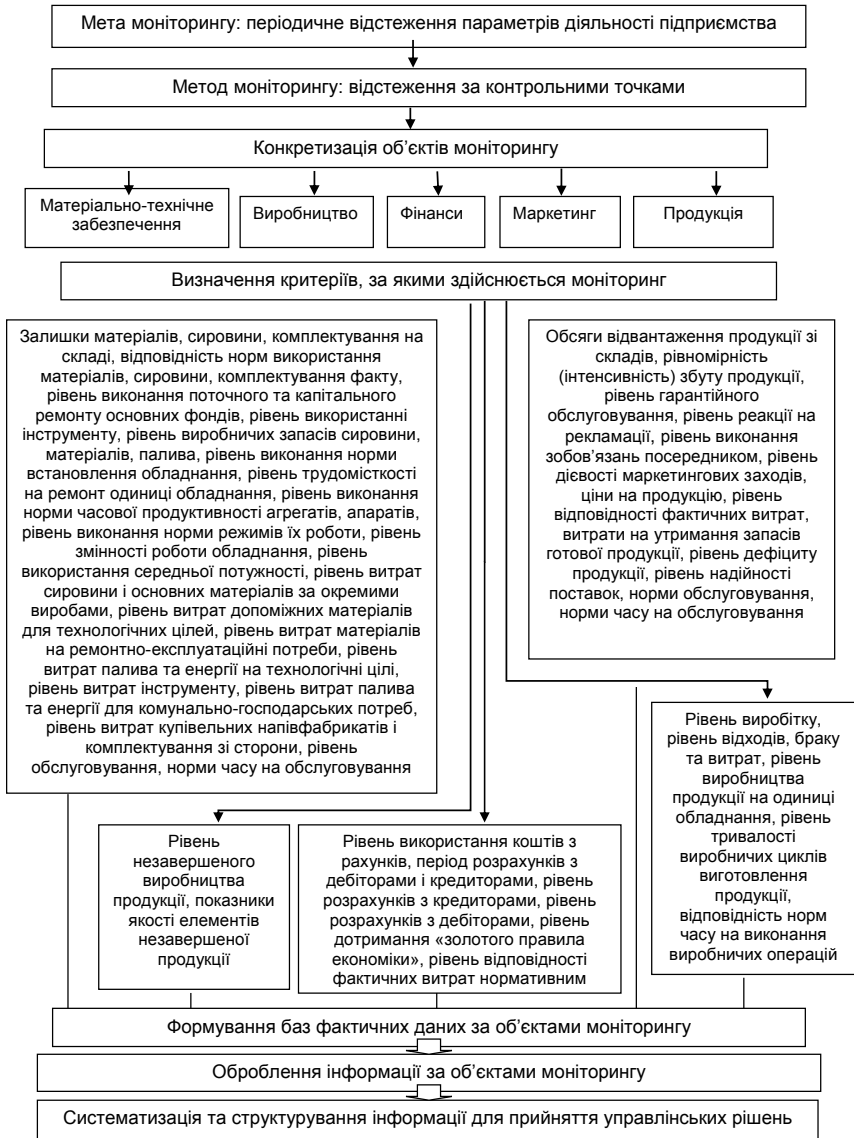


Рис. 8.7. Модель моніторингу діяльності підприємства

Контрольні запитання та завдання

1. Розкрийте сутність та методологічний цикл фінансової діагностики.
2. В чому полягає принцип достатності використання методів фінансового аналізу в діагностиці?
3. Що таке «метод діагностики» і які методи Вам відомі?
4. Розкрийте сутність методу інтегральної (факторної) моделі.
5. В чому полягає метод дискримінантних показників?
6. Визначте та схарактеризуйте методи стратегічного управління у системі забезпечення економічної безпеки підприємства: STEP-аналізу, LOTS – аналізу, SPACE-аналізу.
7. Визначте сутність моніторингу та мету його проведення.
8. Схарактеризуйте етапи проведення моніторингу діяльності підприємства.
9. Визначте місце моніторингу в системі забезпечення економічної безпеки підприємства.

Література

1. Minsky M. F Framework for Representing Knowledge. In PCV,1975.- pp. 211-277.
2. Ісаченко О. М. Моделі даних та системи управління базами даних: [навчальний посібник] / О. М. Ісаченко, С. П. Бондаренко. – Мінськ, 2007. – 220 с.
3. Форта, Бен. Освой самостоятельно SQL. 10 минут на урок: пер. с англ. / Бен Форта. – М.: Вильямс, 2006. – 288 с.
4. Пасічник В. В. Глобальні інформаційні системи та технології: моделі ефективного аналізу, опрацювання та захисту даних: [монографія] / В.В. Пасічник, П. І. Жежнич, Р. Б. Кравець та ін. – Львів, 2006. – 348 с.
5. Бланк И. А. Словарь-справочник финансового менеджера / И. А. Бланк. – К.: Ника-центр, 1998. – 480 с.
6. Забродский В. А. Диагностика финансовой устойчивости функционирования производственно- экономических систем / В. А. Забродский, М. О. Кизим. – Х.: Бизнес Иформ, 2000. – 108 с.
7. Нейлор К. Как построить свою экспертную систему. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.google.ru/search?newwindow>
8. Савчук В.П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент. – К.: Издательский дом «Максимум», 2005. – 884 с.
9. Стеблюк Н.Ф. Волосова Є.Р. Визначення конкурентних напрямів підприємства на ринку кисломолочної продукції // Економіка і суспільство. – Випуск 9, 2017 – С. 654-660.

ТЕМА 9

БЕЗПЕКА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

- 9.1. Загрози безпеці інформаційних систем і технологій
- 9.2. Засоби захисту інформаційних систем
- 9.3. Підсистеми інформаційної безпеки підприємства

9.1. Загрози безпеці інформаційних систем і технологій

Інформаційна система сучасної організації чи підприємства є складним утворенням, побудованим у багаторівневій архітектурі клієнт-сервер, яке користується численними зовнішніми серверами, а також надає доступ у власні сервери.

Сучасні інформаційні системи (далі – ІС) складні, а значить, небезпечні вже самі по собі, навіть без урахування втручання зловмишників. Постійно виявляються нові помилки і вразливі місця в програмному забезпеченні. Доводиться брати до уваги надзвичайно широкий спектр апаратного та програмного забезпечення, численні зв'язки між компонентами.

Розвиток нових інформаційних технологій і загальна комп'ютеризація призвели до того, що інформаційна безпека не тільки стає обов'язковою, вона є однією з характеристик ІС. Існує досить великий клас систем обробки інформації, при розробленні яких фактор безпеки відіграє першорядну роль (наприклад, банківські інформаційні системи).

Безпека ІС – це захищеність системи від випадкового або навмисного втручання в нормальний процес її функціонування, від спроб розкрадання (несанкціонованого отримання) інформації, модифікації або фізичного руйнування її компонентів. Інакше кажучи, це здатність протидіяти різним збурювальним діям в ІС.

Під загрозою безпеки інформації розуміються події або дії, які можуть призвести до спотворення, несанкціонованого використання або навіть до руйнування інформаційних ресурсів керованої системи, а також програмних і апаратних засобів.

Високі темпи розвитку інформаційних технологій роблять досить актуальною проблему захисту інформації, її користувачів, інформаційних ресурсів та каналів передачі даних, а також вимагають постійного вдосконалення механізмів захисту.

Загроза – цілеспрямована дія, яка підвищує вразливість накопичуваної інформації, що зберігається і оброблюваної системи інформації та призводить до її випадкової чи навмисної зміни або знищення.

Загрози бувають *випадкові* (ненавмисні) і *навмисні*.

Випадкові загрози:

- помилки обслуговуючого персоналу і користувачів;
- випадкове знищення чи зміна даних;
- збої устаткування та електроживлення;
- збої кабельної системи;
- збої дискових систем;
- збої систем архівування даних;
- збої роботи серверів, робочих станцій, мережевого обладнання;
- некоректна робота програмного забезпечення;
- зараження системи комп'ютерними вірусами;
- неправильне зберігання конфіденційної інформації.

Серед випадкових загроз найбільш частими і найнебезпечнішими (з точки зору розміру збитку) є «людський фактор» – ненавмисні помилки штатних користувачів, операторів, системних адміністраторів та інших осіб, які обслуговують інформаційні системи. За опублікованими даними до 65% інформації безслідно зникає саме через це.

Важкопередбачуваними джерелами загроз інформації є аварії та стихійні лиха. На безпеку ІС істотно впливає той факт, що безпомилкових програм, в принципі не існує. Це стосується не тільки окре-

мих програм, а й цілої низки програмних продуктів фірм, відомих у всьому світі, наприклад, Microsoft. Інформаційно-аналітичний сайт постійно публікує інформацію про уразливість, знайдену в операційних системах і додатках. За даними цього сайту, щодня виявляються в середньому 5-10 нових уразливостей.

Навмисні загрози:

- несанкціонований доступ до інформації та мережевих ресурсів;
- розкриття та модифікація даних і програм, їх копіювання;
- розкриття, модифікація або підміна трафіку обчислювальної мережі;
- розроблення та розповсюдження комп'ютерних вірусів, введення в програмне забезпечення логічних бомб;
- крадіжка магнітних носіїв та технічної документації;
- руйнування архівної інформації або умисне її знищення;
- фальсифікація повідомлень, відмова від факту отримання інформації або зміна часу її прийому;
- перехоплення та ознайомлення з інформацією, що передається по каналах зв'язку;
- незаконне використання привілеїв;
- несанкціоноване використання інформаційних ресурсів.

Несанкціонований доступ (НСД) – найбільш поширений вид комп'ютерних порушень. Він полягає в отриманні користувачем доступу до об'єкта, на який у нього немає дозволу відповідно до прийнятої на підприємстві політики організації системи безпеки. Зазвичай метою зловмисника є порушення конфіденційності даних. Найскладніше – визначити, хто і до яких даних може мати доступ, а хто – ні. Найбільш поширеними шляхами несанкціонованого доступу до інформації є:

- застосування підслуховуючих пристроїв (закладок);
- перехоплення електронних випромінювань;
- дистанційне фотографування;
- перехоплення акустичних випромінювань і відновлення тексту принтера;

- читання залишкової інформації в пам'яті системи після виконання санкціонованих запитів;
- копіювання носіїв інформації з подоланням заходів захисту;
- маскуванню під зареєстрованого користувача;
- маскуванню під запити системи;
- використання програмних пасток;
- використання недоліків мов програмування;
- незаконне підключення до апаратури та ліній зв'язку спеціально розроблених апаратних засобів, що забезпечують доступ до інформації;
- зловмисне виведення з ладу механізмів захисту;
- інформаційні інфекції.

Перераховані вище шляхи несанкціонованого доступу вимагають спеціальних технічних знань і відповідних апаратних та програмних розробок. Однак є й досить примітивні шляхи несанкціонованого доступу:

- розкрадання носіїв інформації та документальних відходів;
- схиляння до співпраці з боку зловмисників;
- підслуховування,
- спостереження, тощо.

Будь-які способи витоку конфіденційної інформації можуть призвести до значного матеріального і морального збитку, як для підприємства, так і для користувачів. Більшість з перерахованих шляхів несанкціонованого доступу піддаються надійному блокуванню при правильно розробленій і реалізованій на практиці системі забезпечення безпеки.

Аналізуючи можливі загрози з точки зору найбільшої небезпеки, витонченності й руйнівності, слід виділити шкідливе програмне забезпечення. Шкідливе програмне забезпечення – це будь-яка програма, створена з метою нанесення шкоди або для використання ресурсів атакowanego комп'ютера. Про шкідливе програмне забезпечення відомо більше, ніж про будь-які інші небезпеки й по-

шкодження комп'ютерної техніки. Шкідливе програмне забезпечення можна розділити на три групи: *Комп'ютерні віруси, хакерське програмне забезпечення (ПЗ) і спам.*

Віруси – найстаріше шкідливе ПЗ, існує вже понад 20 років.

Шкідлива дія вірусу може проявитися в такому:

- поява в процесі роботи комп'ютера несподіваних ефектів (падіння символів на екрані, несподівані звукові ефекти, поява несподіваних зображень, тощо);
- уповільнення роботи комп'ютера;
- перебої й відмови у роботі прикладних програм;
- псування, зникнення файлів з магнітного диска;
- виведення з ладу операційної системи;
- руйнування файлової системи комп'ютера;
- виведення з ладу апаратури комп'ютера.

Історично спочатку з'явилися віруси, що вражають програмні файли, потім завантажувальні віруси, котрі поширюються через завантажувальні області магнітних дисків. Основним засобом поширення є дискети, флешки. Пізніше з'явилися макровіруси, які поширюються з документами офісних додатків, таких, як *Microsoft Excel*. Для запуску вірусів цього виду достатньо відкрити заражений документ.

Поряд з удосконаленням механізмів поширення вірусів автори вірусів покращували і покращують їх скритність. Один із способів підвищення скритності вірусу, що ускладнює його виявлення, – це використання шифрування. Такі віруси шифрують власний код, використовуючи різні ключі та алгоритми шифрування. У результаті кожна нова копія вірусу набуває нового вигляду. Впровадження локальної обчислювальної мережі полегшило процедуру розповсюдження вірусів. Досить заразити один комп'ютер і вірус почне поширюватися по мережі, заражаючи всі доступні мережеві диски.

Ще більш сприятливе середовище для поширення вірусів надають Інтернет та електронна пошта. Заражену програму (поштовий

вірус) можна отримати як додаток до електронного листа. Існують віруси, які можуть поширюватися через електронну пошту без використання додатків, котрі називають «черви». Для зараження комп'ютера не потрібно запускати будь-який доданий файл, достатньо лише переглянути лист. У його html-коді міститься автоматичний запуск скрипт, який виконує шкідливу дію. Після активації «черв'як» розсилає лист-пастку по всіх записах, які знаходяться в адресній книзі на зараженому комп'ютері.

Мережа Інтернет надає додаткові можливості для поширення вірусів. Використання технології об'єктів *Active X* створює потенційну загрозу проникнення вірусів. Такий об'єкт розміщується на сервері WWW і при зверненні до нього завантажується в пам'ять віддаленого комп'ютера. Об'єкт *Active X* являє собою програму, яка автоматично запускається на комп'ютері віддаленого користувача і може робити там практично все, що завгодно. Зокрема, не виключено, що вона може отримати доступ до файлової системи і заразити комп'ютер вірусом.

Програми, складені на мові Java, не несуть загрозу для поширення вірусів, оскільки вони не мають доступу до файлової системи віддаленого комп'ютера. Плата за безпеку – менша функціональність у порівнянні з об'єктами *Active X*.

Хакерське ПЗ – це інструмент для злому й розкрадання конфіденційних даних. Існують інструменти для збору даних про потенційні жертви та пошуку вразливих місць у комп'ютерних мережах. До них відносяться програми для сканування мережі з метою визначення IP-адреси комп'ютерів і «відкритих» портів. Програми «прослуховування» мережевого трафіку непомітно перехоплюють IP-пакети в мережі й аналізують їх з метою визначення адреси відправників та одержувачів і, може бути, виявлення секретних даних типу імен та паролей, що передаються у відкритому вигляді. Формат поштових повідомлень є відкритим, отже, електронний лист може бути легко прочитаний.

Є інструменти хакерів, призначені для злому комп'ютерів і мереж. До них відносяться програми підбору паролів, фальсифікації IP-пакетів шляхом підміни адреси відправника/одержувача. Окремого розгляду вимагають програми-троянці (трояни), які представляють в даний час головну загрозу і займають лідируюче місце серед шкідливого ПЗ.

Назва «троян» («троянський кінь») виникла через те, що спочатку шкідливий код маскувався в деяку корисну чи цікаву програму, яку користувач з доброї волі встановлював на комп'ютер. Це могла бути яка-небудь утиліта, що підвищує зручність роботи на комп'ютері, або комп'ютерна гра. Зараз «троянці» поширюються і по електронній пошті, також їх можна завантажити на робочий комп'ютер з якогось сайту, переглядаючи цікаві сторінки.

Троян непомітно для користувача (під «прикриттям» корисної програми або будучи впровадженим в операційну систему) виконує низку дій в інтересах хакера:

- з'єднання з сервером хакера і пересилання на нього всіх даних, які вводяться з клавіатури, адреси електронної пошти;
- розсилка електронної пошти за заданими адресами;
- виконання команд, одержуваних з хакерського сервера.

Таким чином, троян «відкриває» комп'ютерну мережу або окремий комп'ютер для хакера.

Спам заслужено вважається однією з важливих проблем Інтернету. Понад 80% усіх одержуваних електронних листів є спамом, тобто непотрібними користувачеві. Природа спаму така ж, як у телевізійної реклами, і поки розсилка спаму приносить гроші, навряд чи він може бути викорінений. Користувачеві спам заподіює набагато меншої шкоди, ніж раніше розглянуті шкідливі програми. У кінцевому підсумку, видалення непотрібних листів займає не дуже багато часу – зазвичай кілька хвилин. Побічний ефект спаму – видалення в загальній масі сміття «потрібних» листів. Але методи розсилки спа-

му заслуговують уваги, тому що в цей процес може бути мимоволі залучений комп'ютер користувача.

Якщо раніше спамери здійснювали розсилку листів зі своїх комп'ютерів і самостійно формували списки розсилки, то тепер для цього використовується шкідливе ПЗ. В якості прикладу наведемо схему роботи спам-бота. *Спам-бот* – це троянська програма, що здійснює розсилку спаму з зараженого комп'ютера. Для розповсюдження спам-ботів застосовуються поштові та мережеві черви. Після свого впровадження спам-бот встановлює з'єднання з одним із задалегідь йому відомих серверів, що належать спамеру, і отримує інформацію про адреси серверів, з яких він повинен запитувати дані для розсилки. Далі він зв'язується з цими серверами, отримує e-mail-адреси та шаблони для листів і виробляє розсилку. На додаток спам-бот відправить на сервер спамера звіт про недоставлені листи й адреси з адресної книги зараженого комп'ютера для актуалізації списків розсилки, які використовуються спамерами.

Крім спеціального ПЗ для злому комп'ютерних мереж і впровадження зловмисних програм, хакери активно застосовують методи соціальної інженерії. Найпростіший приклад – розсилка заражених листів, у яких зазначена тема, котра цікавить одержувача або викликає у нього зацікавленість (вітальна листівка, запрошення куди-небудь тощо). Головне завдання – спровокувати одержувача відкрити лист.

Метод фішингу використовується для того, щоб «вивудити» у користувача відомості для доступу до яких-небудь ресурсів. Наприклад, можна отримати лист, адреса відправника в якому дуже схожа на адресу провайдера послуг Інтернету, що містить прохання адміністратора підтвердити login і пароль. Серйозну загрозу фішинг представляє для клієнтів інтернет-банків. Зловмисник надсилає листа з підробленою зворотною адресою, тобто ззовні лист виглядає як посланий з банку. У листі повідомляється, що потрібно змінити пароль, і вказано адресу сайту, на якому необхідно викона-

ти цю дію. Перейшовши за цим посиланням, клієнт потрапляє на сайт, котрий ззовні не відрізняється від справжнього, і «успішно» розкриває свої персональні дані.

Фахівцями компанії «Доктор Веб» був виявлений комп'ютерний вірус, який викрадає інформацію про власників банківських карт безпосередньо в банкоматах. За деякими даними, вірус атакував банкомати кількох банків. Служба вірусного моніторингу отримала зразок вірусу через сервіс онлайн-сканера і класифікувала його як Trojan Skimer. Шкідлива програма збирає інформацію про кредитні картки та PIN-коди до них, після чого відправляє її зловмисникам. У результаті останні отримують доступ до даних картки своїх потенційних жертв і можуть позбавити їх усіх наявних на картці грошей. За інформацією компанії «Доктор Веб», це перший вірус, здатний перехоплювати дані про банківські картки користувачів, які раніше користувалися зараженим банкоматом. Хоча вірусні атаки на банкомати реєструвалися і раніше, в гіршому випадку вони просто виводили банкомат з ладу, не загрожуючи користувачам.

Останнім часом можна помітити зниження кількості великих загальних вірусних епідемій і активізацію цілеспрямованих атак. Мова йде про закінчення ери «вірусописьменників-романтиків», що створюють віруси заради самозатвердження, і про появу організованої кіберзлочинності. Зростає кількість атак з подальшим шантажем і здирництвом. Відповідно, все більшого поширення набувають віруси (трояни) зі шпигунською функцією і розвиненими засобами маскування. Мета – створення розподілених мереж комп'ютерів-зомбі (власники комп'ютерів і не підозрюють про це) для розсилки спаму та проведення Dos-атак проти обраної компанії.

У поширенні вірусів намічається перехід від пошти і черв'яків до сайтів, тобто збільшується кількість зломів сайтів для розміщення на них шкідливих кодів.

Найновіші сімейства шкідливих програм вражають комп'ютери під управлінням сімейства ОС Microsoft Windows. Перші представ-

ники виявлені в 2016 році та були звичайними зразками здирницьких вірусів. Останній найвідоміший вірус – Petya був виявлений в березні 2016 року. Компанія Check Point тоді зазначила, що, хоча йому вдалося заразити менше комп'ютерів, ніж іншим програмам-здірникам початку 2016 року, таким як CryptoWall, поведінка нового вірусу помітно відрізняється, завдяки чому він негайно був відзначений, як наступний крок в еволюції програм-вимагачів. За відновлення доступу до файлів програма вимагала від користувача 0,9 біткоїнів, що, за станом на березень 2016 року, становило близько 380 доларів США.

А наприкінці червня 2017 року сталась масштабна атака останнім представником сімейства, який запозичив деякі модулі з попередніх зразків, але можливо був створений іншими розробниками та вже розглядався фахівцями як вірус-винищувач даних, замаскований під програму-вимагача.

Програма шифрує файли на жорсткому диску комп'ютера-жертви, а також перезаписує і шифрує головний завантажувальний запис (MBR) – дані, необхідні для завантаження операційної системи. В результаті всі файли, що зберігаються на комп'ютері, стають недоступними. Потім програма вимагає грошовий викуп у біткоїнах за розшифровку і відновлення доступу до файлів. При цьому перша версія вірусу шифрувала не самі файли, а MFT-таблицю – базу даних з інформацією про файли, що зберігаються на диску.

Станом на 28 червня 2017 року вірус заразив 12 500 ПК у 64 країнах світу. Атака була, в основному, спрямована проти України, на яку припало 75 % всіх постраждалих від атаки комп'ютерів. Зокрема, атаці піддалися енергетичні компанії, українські банки, Харківський аеропорт, Чорнобильська АЕС, урядові сайти, київський метрополітен.

Таким чином, зі зростанням ролі інформації та інформаційних систем у сучасному світі загострюються й загрози їх нормальному функціонуванню. На противагу загрозам розвиваються методи й засоби захисту інформації та інформаційних систем.

Більшість великих антивірусних компаній стверджують, що їхнє програмне забезпечення оновлено, щоб активно виявляти і захищати від проникнення вірусу: наприклад, продукти компанії Symantec використовують сигнатури оновленої версії 20170627.009. Крім того, актуальні оновлення Windows виправляють вразливість EternalBlue, що дозволяє зупинити один з основних способів зараження, а також захистити користувачів від майбутніх атак з різного роду корисними навантаженнями.

Для цієї шкідливої атаки був виявлений ще один вектор захисту. Petya перевіряє наявність файлу perfc.dat, що перебуває в системній папці тільки для читання. Якщо він виявить цей файл, то не буде запускати шифрування програмного забезпечення та інформації. Однак така «вакцина» насправді не запобігає зараженню: шкідливе ПЗ, як і раніше буде використовувати «точку опори» на зараженому ПК, з метою поширитися на інші комп'ютерні системи через локальну мережу.

9.2. Засоби захисту інформаційних систем

Сьогодні народжується нова сучасна технологія – технологія захисту інформації в комп'ютерних інформаційних системах і в мережах передачі даних, тобто для захисту інформації організовується цілий комплекс заходів, які використовують спеціальні засоби, методи та заходи з метою запобігання втрати інформації.

Організаційні заходи та процедури, які використовуються для розв'язання проблеми безпеки інформації, впроваджуються на всіх етапах проектування і в процесі експлуатації ІТ.

Сучасні ІТ володіють такими основними ознаками:

- наявністю інформації різного ступеня конфіденційності;
- необхідністю криптографічного захисту інформації різного ступеня конфіденційності при передачі даних;

- ієрархічністю повноважень суб'єктів доступу і програм до АРМ, файл-серверів, каналів зв'язку та інформації системи, а також необхідністю оперативної зміни цих повноважень;
- організацією оброблення інформації в діалоговому режимі, в режимі поділу часу між користувачами і в режимі реального часу;
- обов'язковим управлінням потоками інформації як в локальних мережах, так і при передачі по каналах зв'язку на далекі відстані;
- необхідністю реєстрації та обліку спроб несанкціонованого доступу, подій в системі та документів, що виводяться на друк;
- обов'язковим забезпеченням цілісності програмного забезпечення та інформації в ІТ;
- наявністю засобів відновлення системи захисту інформації;
- обов'язковим урахуванням магнітних носіїв;
- наявністю фізичної охорони засобів обчислювальної техніки і магнітних носіїв.

Основними методами захисту інформації є:

Перешкода – метод фізичного перекриття доступу зловмисникові до інформації, яка захищається (пости охорони на важливих об'єктах).

Управління доступом передбачає:

- ідентифікацію користувачів, персоналу і ресурсів системи;
- впізнання (встановлення достовірності) об'єкта або суб'єкта по пред'явленому їм ідентифікатору;
- реєстрацію (протоколювання) звернень до ресурсів, що захищаються, і т.д.

Маскування – метод захисту інформації шляхом її криптографічного закриття (криптографічні коди інформації);

Регламентация – метод захисту інформації, при яких можливості несанкціонованого доступу до неї зводяться до мінімуму (організаційні – використання паролів, ключів правила розмежування доступу тощо);

Примус – матеріальна, адміністративна або кримінальна відповідальність;

Спонування – такий метод захисту формується за рахунок дотримання сформованих моральних і етичних норм (як регламентованих, так і неписаних.)

Основні види захисту:

– *Захист інформації від несанкціонованого доступу шляхом*: реєстрації входу (виходу) суб'єктів доступу до системи (з системи) або реєстрації завантаження й ініціалізації операційної системи та її програмного зупину, реєстрації та обліку видачі друківаних (графічних) документів на тверду копію тощо.

– *Захист інформації в системах зв'язку шляхом криптографії та спеціальних зв'язкових протоколів*;

– *Захист юридичної значимості електронних документів шляхом застосування «цифрових підписів»* (шифрування даних криптографічного контролю сумою з використанням секретного ключа);

– *Захист даних від витоку електромагнітним випромінюванням шляхом екранування приміщень*;

– *Захист інформації від комп'ютерних вірусів й інших небезпечних дій по каналах розповсюдження програм шляхом розмежування доступу, самоконтролю та самовідновлення, застосування спеціальних програм – аналізаторів або антивірусних, що вистежує відхилення в діяльності прикладних програм та наявності вірусів, і по можливості їх усунення.*

– *Захист від несанкціонованого копіювання та розповсюдження програм АММ і цінної комп'ютерної інформації шляхом паролного захисту, ключів, перевірки робочої ПЕОМ по її унікальних характеристиках, шифрування файлів, що містять виконуваний код програми, тощо.*

Криптографія – це наука про забезпечення секретності та/або автентичності (справжності) даних, що передаються. Її сутність у тому, що передане повідомлення шифрується, перетворюючись у шифрограму (криптограму), а при отриманні доступу санкціонованим користувачем – дешифрується, тобто перетворюється у вихід-

ний текст. Для цього використовується спеціальний алгоритм. Дія такого алгоритму запускається унікальним числом, або бітовою послідовністю, (що шифрує ключем). Шифрування може бути симетричним (використовується один і той же ключ для шифрування і дешифрування) та асиметричним (для шифрування використовується один загальнодоступний ключ, а для дешифрування – інший секретний.)

Криптографічні системи допомагають розв'язати проблему аутентифікації прийнятої інформації, тому що підслуховуюча особа буде мати справу тільки з зашифрованим текстом. Таким чином, безпосередній одержувач, прийнявши ці повідомлення (закриті відомим йому й відправнику ключем) буде надійно захищений від можливої дезінформації.

Залежно від можливих порушень у роботі системи та загроз несанкціонованого доступу до інформації, численні види захисту можна об'єднати у такі групи: морально-етичні, правові, адміністративні (організаційні), технічні (фізичні), програмні. Зазначимо, що такий поділ є досить умовним. Зокрема, сучасні технології розвиваються в напрямку поєднання програмних та апаратних засобів захисту.

Морально-етичні засоби. До цієї групи належать норми поведінки, які традиційно склались або складаються з поширенням ЕОМ, мереж тощо. Ці норми здебільшого не є обов'язковими і не затверджені в законодавчому порядку, але їх невиконання часто призводить до падіння авторитету та престижу людини, групи осіб, підприємства або країни. Морально-етичні норми бувають як неписаними, так і оформленими в деякий статут. Найбільш характерним прикладом є Кодекс професійної поведінки членів Асоціації користувачів ЕОМ США.

Правові засоби захисту – чинні закони, укази та інші нормативні акти, які регламентують правила користування інформацією і відповідальність за їх порушення, захищають авторські права програмістів та регулюють інші питання використання ІТ.

Перехід до інформаційного суспільства вимагає удосконалення карного і цивільного законодавства, а також судочинства. Сьогодні спеціальні закони ухвалено в усіх розвинених країнах світу та багатьох міжнародних об'єднаннях, і вони постійно доповнюються. Порівняти їх між собою практично неможливо, оскільки кожний закон потрібно розглядати у контексті всього законодавства. Наприклад, на положення про забезпечення секретності впливають закони про інформацію, процесуальне законодавство, кримінальні кодекси та адміністративні розпорядження. До проекту міжнародної угоди про боротьбу з кіберзлочинністю, розробленого комітетом з економічних злочинів Ради Європи, було внесено зміни, оскільки його розцінили як такий, що суперечить положенням про права людини та надає урядам і поліцейським органам зайві повноваження.

Загальною тенденцією, що її можна простежити, є підвищення жорсткості кримінальних законів щодо комп'ютерних злочинців. Так, уже сьогодні у Гонконгу максимальним покаранням за такий злочин, якщо він призвів до виведення з ладу ІС або Web-сайту, є 10 років позбавлення волі. Для порівняння, у Кримінальному кодексі України в редакції 2017 року (Стаття 362) несанкціоновані дії з інформацією, яка оброблюється в електронно-обчислювальних машинах (комп'ютерах), автоматизованих системах, комп'ютерних мережах або зберігається на носіях такої інформації, вчинені особою, яка має право доступу до неї караються штрафом від шестисот до тисячі неоподаткованих мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років⁸.

Адміністративні (організаційні) засоби захисту інформації регламентують процеси функціонування ІС, використання її ресурсів, діяльність персоналу, а також порядок взаємодії користувачів із сис-

⁸ КРИМІНАЛЬНИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ. Стаття 362. – [Електронний ресурс].
Режим доступу:

<http://yurist-online.com/ukr/uslugi/yuristam/kodeks/013.php>

темою таким чином, щоб найбільшою мірою ускладнити або не допустити порушень безпеки. Вони охоплюють:

- заходи, які передбачаються під час проектування, будівництва та облаштування об'єктів охорони (врахування впливу стихії, протипожежна безпека, охорона приміщень, пропускний режим, прихований контроль за роботою працівників тощо);

- заходи, що здійснюються під час проектування, розроблення, ремонту й модифікації обладнання та програмного забезпечення (сертифікація всіх технічних і програмних засобів, які використовуються; суворе санкціонування, розгляд і затвердження всіх змін тощо);

- заходи, які здійснюються під час добору та підготовки персоналу (перевірка нових співробітників, ознайомлення їх із порядком роботи з конфіденційною інформацією і ступенем відповідальності за його недодержання; створення умов, за яких персоналу було б невигідно або неможливо припускатися зловживань тощо);

- розроблення правил обробки та зберігання інформації, а також стратегії її захисту (організація обліку, зберігання, використання та знищення документа і носіїв з конфіденційною інформацією; розмежування доступу до інформації за допомогою паролів, профілів повноважень; розроблення адміністративних норм та системи покарань за їх порушення тощо).

Адміністративні засоби є неодмінною частиною захисту інформації. Їх значення зумовлюється тим, що вони доступні та здатні доповнити законодавчі норми там, де це потрібно підприємству, а особливістю є те, що здебільшого вони передбачають застосування інших видів захисту (технічного, програмного) і тільки в такому разі забезпечують достатньо надійний захист. Водночас велика кількість адміністративних правил обтяжує працівників і насправді зменшує надійність захисту (інструкції просто не виконуються).

Засоби фізичного (технічного) захисту інформації – це різного роду механічні, електро- або електронно-механічні пристрої, а також спорудження і матеріали, призначені для захисту від несанкціо-

нованого доступу і викрадень інформації та попередження її втрат у результаті порушення роботоздатності компонентів ІС, стихійних лих, саботажу, диверсій тощо. До цієї групи відносять:

– засоби захисту кабельної системи. За даними різних досліджень саме збої кабельної системи спричиняють більш як половину відмовлень ІС. Найкращим способом попередити подібні збої є побудова структурованої кабельної системи (СКС), в якій використовуються однакові кабелі для організації передавання даних в ІС, сигналів від датчиків пожежної безпеки, відеоінформації від охоронної системи, а також локальної телефонної мережі. Поняття «структурованість» означає, що кабельну систему на підприємстві можна поділити на кілька рівнів залежно від її призначення і розміщення. Для ефективної організації надійної СКС слід додержувати вимог міжнародних стандартів;

– засоби захисту системи електроживлення. Американські дослідники з компанії Best Power після п'яти років досліджень проблем електроживлення зробили висновок: на кожному комп'ютері в середньому 289 раз на рік виникають порушення живлення, тобто частіш ніж один раз протягом кожного робочого дня. Найбільш надійним засобом попередження втрат інформації в разі тимчасових відімкнень електроенергії або стрибків напруги в електромережі є встановлення джерел безперебійного живлення. Різноманітність технічних і споживчих характеристик дає можливість вибрати засіб, адекватний вимогам. За умов підвищених вимог до роботоздатності ІС можливе використання аварійного електрогенератора або резервних ліній електроживлення, підключених до різних підстанцій;

– засоби архівації та дублювання інформації. За значних обсягів інформації доцільно організувати виділений спеціалізований сервер для архівації даних. Якщо архівна інформація має велику цінність, її варто зберігати у спеціальному приміщенні, що охороняється. На випадок пожежі або стихійного лиха варто зберігати дублікати найбільш цінних архівів в іншому будинку (можливо, в іншому районі або в іншому місті);

– засоби захисту від витоку інформації по різних фізичних полях, що виникають під час роботи технічних засобів, – засоби виявлення прослуховувальної апаратури, електромагнітне екранування пристроїв або приміщень, активне радіотехнічне маскування з використанням широкосмугових генераторів шумів тощо.

До цієї самої групи можна віднести матеріали, які забезпечують безпеку зберігання і транспортування носіїв інформації та їх захист від копіювання. Переважно це спеціальні тонкоплівкові матеріали, які мають змінну кольорову гамму або голографічні мітки, що наносяться на документи і предмети (зокрема й на елементи комп'ютерної техніки) і дають змогу ідентифікувати дійсність об'єкта та проконтролювати доступ до нього.

Як вже зазначалося, найчастіше технічні засоби захисту реалізуються в поєднанні з програмними.

Програмні засоби захисту забезпечують ідентифікацію та аутентифікацію користувачів, розмежування доступу до ресурсів згідно з повноваженнями користувачів, реєстрацію подій в ІС, криптографічний захист інформації, захист від комп'ютерних вірусів тощо.

Розглядаючи програмні засоби захисту, доцільно спинитись на стеганографічних методах. Слово «*стеганографія*» означає приховане письмо, яке не дає можливості сторонній особі взяти про його існування. Одна з перших згадок про застосування тайнопису датується V століттям до н. е. Сучасним прикладом є випадок роздрукування на ЕОМ контрактів з малопомітними викривленнями обрисів окремих символів тексту – так вносились шифрована інформація про умови складання контракту.

Комп'ютерна стеганографія базується на двох принципах. По-перше, аудіо- і відеофайли, а також файли з оцифрованими зображеннями можна деякою мірою змінити без втрати функціональності. По-друге, можливості людини розрізняти дрібні зміни кольору або звуку обмежені. Методи стеганографії дають можливість замінити несуттєві частки даних на конфіденційну інформацію. Сімейна

цифрова фотографія може містити комерційну інформацію, а файл із записом сонати Гайдна – приватний лист.

Але найчастіше стеганографія використовується для створення цифрових водяних знаків. На відміну від звичайних їх можна нанести і відшукати тільки за допомогою спеціального програмного забезпечення – цифрові водяні знаки записуються як псевдовипадкові послідовності шумових сигналів, згенерованих на основі секретних ключів. Такі знаки можуть забезпечити автентичність або недоторканість документа, ідентифікувати автора або власника, перевірити права дистриб'ютора або користувача, навіть якщо файл був оброблений або спотворений.

Щодо впровадження засобів програмно-технічного захисту в ІС, розрізняють два основні його способи:

додатковий захист – засоби захисту є доповненням до основних програмних і апаратних засобів комп'ютерної системи;

вбудований захист – механізми захисту реалізуються у вигляді окремих компонентів ІС або розподілені за іншими компонентами системи.

Перший спосіб є більш гнучким, його механізми можна додавати і вилучати за потребою, але під час його реалізації можуть виникнути проблеми забезпечення сумісності засобів захисту між собою та з програмно-технічним комплексом ІС. Вмонтований захист вважається більш надійним і оптимальним, але є жорстким, оскільки в нього важко внести зміни. Таким доповненням характеристик способів захисту зумовлюється те, що в реальній системі їх комбінують.

9.3. Підсистеми інформаційної безпеки підприємства

Узагальнюючи викладене в попередньому пункті, зазначимо, що *захист інформації* – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення інформаційної безпеки.

Деякі науковці під інформаційною безпекою розуміють систему безпеки підприємства в цілому або лише захист інформації. Також досить

часто поняття «інформаційна безпека» ототожнюється з комп'ютерною безпекою або безпекою автоматизованих систем. Разом з тим, інформаційна безпека є складовою інформаційного забезпечення підприємства в цілому. Нажаль, на більшості підприємствах на сьогодні підрозділ інформаційної безпеки відірваний від реальний бізнесу та прив'язаний до інформаційних технологій. З огляду на структуру інформаційного забезпечення, воно має складатися з таких підсистем: економічної розвідки, інформаційної безпеки та аналітично-консультативного забезпечення. Система інформаційної безпеки включає такі елементи: перевірку достовірності інформації; визначення важливості та рівня секретності інформації; надання допуску та доступу до інформації; захист інформації, котра становить комерційну таємницю.

В цьому контексті модель реалізації інформаційної безпеки формується на основі п'яти складових: технічної, організаційної, дозвільної, попереджувальної та правової. Оскільки в будь-якій системі всі елементи та підсистеми є взаємопов'язаними, більшість завдань інформаційної безпеки виконується разом із основними та допоміжними підсистемами системи економічної безпеки підприємства.

Технічна складова покликана забезпечити захист інформації та об'єктів підприємства, а також виявлення фактів витікання інформації та неправомірних дій персоналу й сторонніх осіб щодо даного підприємства за допомогою технічних засобів.

Організаційна складова повинна забезпечити належне поведіння персоналу підприємства із секретною інформацією та іншими об'єктами захисту підприємства.

Дозвільна складова системи інформаційної безпеки має здійснювати розподіл інформації підприємства за рівнями секретності та визначити ступінь доступу до неї.

Для уникнення ефекту дезінформації та прийняття внаслідок цього хибних управлінських рішень, а також максимального зниження ймовірності витіку секретної інформації, система інформаційної безпеки має включати попереджувальну складову.

Правова складова покликана забезпечити правовий захист інтересів підприємства щодо захисту інформації, а також закріплення прав підприємства щодо комерційної таємниці в установчих документах, договорах та інших нормативних актах. Системи захисту інформації, що пропонуються науковцями та практиками, не відображають в повній мірі вирішення завдань та виконання функцій, які стоять перед захистом інформації в системі інформаційної безпеки, інформаційного забезпечення та економічної безпеки в цілому.

Завданнями системи захисту інформації є такі:

- організація особливого діловодства та контролю за секретними документами;
- виявлення, попередження та прискіання каналів витікання інформації;
- розроблення посадових інструкцій, а також положень, пам'яток, методичних вказівок для роботи з відомостями, що складають комерційну таємницю;
- захист інформації при використанні комп'ютерної техніки та інших технічних засобів оброблення та передавання даних;
- виявлення необхідності, обґрунтування та організація встановлення необхідних технічних засобів забезпечення збереження інформації;
- захист в судових та інших державних органах інтересів підприємства щодо комерційної таємниці;
- розроблення нормативної документації щодо комерційної таємниці на підприємстві;
- навчання правилам інформаційної безпеки працівників.

Оскільки система захисту інформації становить найбільш вагомий частку в інформаційній безпеці, отже й більшість складових в системі інформаційної безпеки становлять саме складові захисту інформації. Так, технічна, організаційна та правова складові відносяться саме до системи захисту інформації. Також до системи захисту інформації відноситься попереджувальна складова в частині передбачення, виявлення та перекриття каналів витікання інформації.

Контрольні запитання і завдання

1. Що розуміють під загрозою безпеки інформації ?
2. Які бувають види загроз безпеці інформації?
3. Визначте найбільш поширені шляхи несанкціонованого доступу до інформації.
4. У чому проявляється шкідлива дія комп'ютерного вірусу?
5. Визначте основні засоби захисту інформації від вірусів.
6. Які основні методи захисту інформації Вам відомі?
7. Розкрийте сутність криптографії.
8. Схарактеризуйте основні складові системи інформаційної безпеки підприємства.
9. Визначте завдання системи захисту інформації на підприємстві.
10. Дайте характеристику засобам захисту інформації.
11. Проаналізуйте роль криптографії в системі забезпечення економічної безпеки підприємства.

Література

1. Вірус Petya. Матеріал з Вікіпедії – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Petya>
2. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.
3. Іванюта Т.М. Захист інформації в системі інформаційної безпеки підприємства / Т.М. Іванюта – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7826/1/20a.pdf>
4. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
5. Кримінальний кодекс України. Стаття 362. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://yurist-online.com/ukr>
6. Комп'ютерні технології в юридичній діяльності. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://litr.at.ua>

ТЕМА 10

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО Й ОРГАНІЗАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

- 10.1. Сутність і концепції стратегічного управління підприємством
- 10.2. Інструментарій стратегічного управління
- 10.3. Збалансована система показників. Практична реалізація ЗСП у системі економічної безпеки підприємства
- 10.4. Організаційна система управління Рампердса

10.1. Сутність і концепції стратегічного управління підприємством

Необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним, отже, одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену певним відрізком часу інформацію. Стратегічне управління не претендує на те, щоб дати одне рішення на всі часи.

Зміни в законодавстві, цінах на енергоносії та інші види товарів і послуг, в технології, організаційних формах підприємств і формах їхньої власності, наявність конкуренції та загроз економічній безпеці доводять, що су'єкти підприємництва функціонують у світі, який швидко змінюється і найчастіше не в тих напрямках, які були б комфортними для бізнесу. Підприємства стикаються з невизначеністю, непередбачуваними ситуаціями, коли еволюційний підхід, екстраполяційні прогнози та плани, які побудовані за «прирістними» методами, не можуть забезпечити правильної орієнтації та підготовки підприємства до майбутнього, а отже, і виживання.

Стратегічне управління – це концепція виживання в певних умовах. Воно дає більш чи менш конкретне уявлення про те, яким повинне бути підприємство в майбутньому: в якому оточенні йому необхідно буде працювати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснити в організації системи економічної безпеки.

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формувати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між підприємством, включаючи його окремі структурні підрозділи, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Так само як важко уявити собі два однакових підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління. Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої приналежності;
- розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління.

Мета стратегічного управління – це визначення місії, цілей та стратегій, розроблення й забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного безпечного існування в довгостроковій перспективі.

10.2. Інструментарій стратегічного управління

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного управління. Це сприяє розв'язанню цілої низки принципово нових проблем, які виступають на перший план перед керівниками всіх рівнів, підприємцями та взагалі бізнесом. Сьогодні це:

- 1) необхідність виживання в умовах конкурентної боротьби;
- 2) формування нової управлінської культури;
- 3) удосконалення системи безпеки підприємства;
- 4) інноваційний розвиток підприємства, тощо.

Таким чином, управлінська робота з визначення й впровадження в життя стратегії скоріше є правилом, ніж виключенням. Стратегічне управління – основа управління, і діяльність зі створення й здійснення стратегії фактично рано чи пізно зачіпає будь-яку управлінську роботу на кожному підприємстві.

Виходячи з цього, можна сформулювати загальні принципи, на основі яких має будуватись стратегічна діяльність підприємств.

1. Кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та переструктурується в динамічному, часто несприятливому середовищі.

2. Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними – це означає, що для змін та розвитку треба розробляти спеціальні заходи, котрі набирають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, які враховують як зовнішні (ринкові, державні), так і внутрішні (виробничі, кадрові тощо) фактори.

3. Послідовний розвиток підприємства пов'язаний з формулюванням ясних, простих і досяжних цілей, які знаходять втілення у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників, а та-

кож у системі стратегії їхнього досягнення, що інтерпретується в «стратегічному наборі».

4. Механізм функціонування підприємства має містити стратегічні підсистеми, спрямовані на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, захист від загроз економічного й іншого характеру, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розроблення й корегування заходів щодо формування середовища та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.

5. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

6. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприятливими до змін і дають змогу досягти майбутніх цілей.

Виходячи з принципів можна стверджувати, що доцільність формування стратегії на підприємстві полягає в такому:

- стратегія відображає систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства, його бачення майбутнього, яке допомагає зорієнтувати персонал у потрібному напрямі;

- сформована стратегія є інструментом координації, який забезпечує узгодження цілей, а у випадку виникнення конфліктів чи протиріч – сприяє досягненню компромісів, допомагає здійснювати діагностику діяльності підприємства, визначаючи причини відхилень між цілями та результатами;

- наявність сформованої стратегії підвищує готовність підприємства реагувати на непередбачені зміни чи загрози, демонструє зв'язок між функціями посадових осіб, сприяє ґрунтовному управлінню.

Розроблена стратегія розвитку загального управління стосується таких напрямів:

- розвиток і перебудова загальної структури управління підприємством, окремими виробництвами, цехами та іншими підрозділами;
- удосконалення системи роботи з керівними кадрами.

Вихідними даними для розроблення стратегії загального управління є:

- загальні цілі, стратегії та критерії розвитку підприємства, конкретизовані для кожної з підсистем управління;
- аналітичні матеріали для дослідження системи управління організаційного діагнозу, техніко-економічні розрахунки щодо різних напрямів і можливостей розвитку організаційної системи;
- законодавчі документи, норми та нормативи для побудови системи управління на підприємствах різного типу.

Аналізуючи підходи закордонних та вітчизняних вчених, зокрема Томпсона, Мескона, О. Шершньової та інших дослідників щодо визначення змістовної сторони стратегічного управління, можна констатувати, що різноманітність і динамічна природа підприємств ускладнюють розроблення однієї специфічної моделі процесу стратегічного управління.

Вибір стратегії в стратегічному управлінні пов'язаний зі станом ключових факторів, до яких відносяться сильні сторони галузі і підприємства, мета, місія, інтереси вищого керівництва, кваліфікація працівників. Динамічний процес стратегічного управління підприємства є тим «щитом», під яким підприємство може впевнено рухатись до поставленої мети, незважаючи на несприятливі впливи й загрози навколишнього середовища.

Практична реалізація функцій стратегічного управління здійснюється за допомогою системи методів стратегічного управління. Привести в дію організовану систему, щоб одержати потрібний результат, можна лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечуватимуть досягнення поставлених цілей. Такі інструменти прийнято називати *методами стратегічного управління*.

Методи стратегічного управління – це способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення цілей підприємства.

Стратегічне управління підприємством спрямоване на людей, коло їхніх інтересів, перш за все матеріальних. Тому основою класифікації методів управління є внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі виробничої чи іншої діяльності. За своїм змістом мотиви діяльності можна поділити на матеріальні, соціальні та мотиви примусового характеру. Відповідно до цього розрізняють економічні, соціально-психологічні та організаційні методи стратегічного управління діяльністю підприємств.

Усі методи стратегічного управління органічно взаємозв'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно. Проте провідними треба вважати саме економічні методи. Організаційні методи створюють передумови для використання економічних методів.

Соціально-психологічні методи доповнюють організаційні та економічні й утворюють у сукупності необхідний арсенал засобів управління діяльністю підприємства, будь-якого суб'єкта підприємницької чи іншої діяльності.

Економічні методи стратегічного управління – це такі методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації.

Перший аспект характеризує процес управління, зорієнтований на використання створеного на загальнодержавному рівні економічного сегмента зовнішнього середовища. Суть цього аспекту така:

- формування системи оподаткування суб'єктів господарювання;
- визначення ефективної амортизаційної політики, яка сприяла б оновленню (відтворенню) матеріальних і нематеріальних активів підприємства;
- встановлення державою мінімального рівня заробітної плати та пенсій.

Другий аспект економічних методів стратегічного управління пов'язаний з управлінським процесом, орієнтованим на використання різноманітних економічних важелів, таких як фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафні санкції тощо.

Соціально-психологічні методи стратегічного управління реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Адже рівень сучасного виробництва, зростання загальноосвітнього і професійно-кваліфікаційного рівня працівників зумовлюють суттєві зміни в системі ціннісних орієнтирів та структурі мотивації трудової діяльності людей. Традиційні форми матеріального заохочення поступово втрачають свій пріоритетний стимулюючий вплив.

Усе більшого значення набувають такі чинники, як змістовність і творчий характер праці, можливості для прояву ініціативи, суспільне визнання, моральне заохочення тощо. Тому розуміння закономірностей соціальної психології та індивідуальної психіки працівника є необхідною умовою ефективного управління виробництвом чи будь-яким іншим видом діяльності.

Практична реалізація соціально-психологічних методів стратегічного управління здійснюється за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, розв'язання конфліктних ситуацій, гуманізації праці тощо.

Організаційні методи стратегічного управління базуються на мотивах примусового характеру. Їхнє існування й практичне застосування зумовлене заінтересованістю людей у спільній організації праці. Організаційні методи управління – це комплекс способів і прийомів впливу на працівників, які ґрунтуються на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Усі організаційні методи управління поділяють на регламентні й розпорядчі.

Зміст регламентних методів полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень і відповідальності певним категоріям працівників підприємства, визначенні орієнтирів діяльності підлеглих, наданні методично-інструктивної та іншої до-

помоги виконавцям. Розпорядчі методи управління охоплюють поточну (оперативну) організаційну роботу і базуються, як правило, на наказах керівників підприємств. Вони передбачають визначення конкретних завдань для виконавців, розподіл цих завдань між ними, контроль виконання, проведення нарад з питань поточної діяльності підприємства.

10.3. Збалансована система показників. Практична реалізація ЗСП у системі економічної безпеки підприємства

Одним з ефективних напрямів стратегічного управління підприємством є *Збалансована Система Показників* (ЗСП, *Balanced Scorecard, BSC*), яка розроблена професором Гарвардського університету Робертом С.Капланом та президентом компанії *Balanced Scorecard Collaborative* Дейвідом П.Нортоном. Будучи прихильниками теоретичної концепції, орієнтованої на стратегічні проекти, науковці обґрунтували концепцію, що дістала назву *Збалансованої системи показників*. В методиці *Збалансованої системи показників* знайшли своє відображення ідеї стратегічного управління, раніше викладені в роботах Портера, Прахалада, Трейсі, Вирсема. Розвитку основних положень BSC присвячені роботи Нили Анди, Адамса Кріса, Кенерли Майка. BSC є найбільш ефективною та широко використовуваною в усьому світі (комерційними, державними, промисловими та некомерційними компаніями) концепцією реалізації стратегії компанії завдяки її декомпозиції на рівень операційного управління контролю на основі Ключових Показників Ефективності (*Key Performance Indicators, KPI*).

Збалансована Система Показників забезпечує інтеграцію фінансових та нефінансових індикаторів з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результируючими показниками та фактора-

ми, під впливом яких вони формуються. Це дозволяє здійснювати деталізований моніторинг діяльності підприємства в стратегічному фокусі, збільшувати оперативність та ефективність управлінських рішень, контролювати найбільш важливі фінансові та нефінансові показники діяльності (KPI), які є цільовими для підприємства, і ступінь досягнень яких визначає рух підприємства згідно заданої стратегії. Значення KPI відображають як ефективність бізнесу в цілому, так і бізнес-процесів, що розглядаються окремо, структурних підрозділів і кадрових ресурсів.

В контексті принципів BSC стратегія – це ефективний засіб, який перетворює підприємство в єдиний цілеспрямований механізм.

Перша BSC була розроблена на початку 1990-х років з метою розв'язання проблем оцінювання діяльності підприємства. В умовах інформаційного конкурентного середовища здатність підприємства розвивати, зберігати й активно використовувати нематеріальні активи стала вирішальною передумовою успіху. Проте, фінансові показники не є повним відображенням стану підприємства оскільки розраховуються з певним запізненням, крім того вони не відображають в повній мірі роль нематеріальних активів (вмінь, навиків, знань і мотивацій співробітників; баз даних та інформаційних технологій; ефективних і швидких операційних процесів; інноваційних продуктів та послуг; лояльності клієнтів; взаємодії з суспільними, державними та законодавчими структурами) в результатах діяльності та створенні вартості підприємства. Як шлях до розв'язання цієї проблеми була створена BSC.

Сутність BSC полягає в тому, що всі основні процеси управління – планування, розподіл і використання ресурсів, формування бюджету, періодична звітність та діяльність менеджерів – орієнтовані на загальну стратегію підприємства. Процеси організаційно направлені згори донизу – це концепція (місія) підприємства, стратегія і розподіл ресурсів, а реалізація поставлених задач здійснюється за рахунок інновацій, зворотного зв'язку та інформаційних потоків, що руха-

ються знизу доверху, від безпосередніх виконавців до провідних менеджерів. У результаті практичної реалізації такого підходу були отримані видатні результати – ціле перевищило суму частин, тобто підприємством досягнуто ефект синергізму зусиллями окремих підрозділів.

Ця система формується двома основними положеннями:

по-перше, одних фінансових показників не достатньо для того, щоб у повній мірі та всебічно (збалансовано) відобразити стан підприємства, тому їх потрібно доповнити іншими показниками;

по-друге, дана система показників може бути використана не лише як комплексний індикатор стану підприємства, а як система управління, яка здатна забезпечити зв'язок між стратегічною політикою власників або топ-менеджерів та операційною діяльністю менеджменту підприємства.

В тих економіках, де домінують матеріальні активи, фінансові показники адекватні зафіксованим у балансовій звітності інвестиціям в матеріальні запаси, власність, виробництво та обладнання. В умовах сучасної економіки, коли нематеріальні активи стали основним джерелом конкурентних переваг, необхідні такі інструменти, за допомогою яких можна здійснити оцінювання цих активів, що має стати запорукою успіху стратегії створення вартості підприємства.

Збалансована система зберігає традиційні фінансові показники, але ці показники дають характеристику лише минулих подій. Управлінський підхід, який базувався лише на фінансових показниках, був адекватний для індустріальної епохи, коли інвестиції в довгострокові конкурентні переваги та відносини з клієнтами і партнерами не були принципово важливими для успіху в бізнесі.

Головна структурна ідея BSC полягає в тому, щоб збалансувати систему показників у вигляді чотирьох груп. Логіка взаємозв'язку цих показників представлена на рис. 10.1.

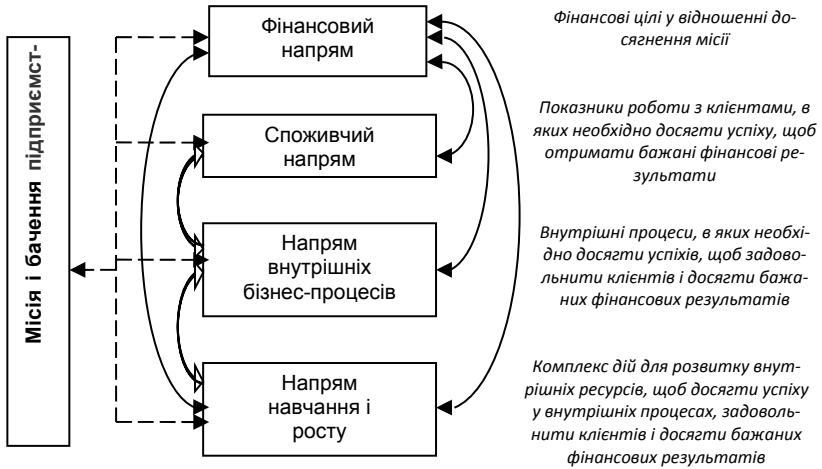


Рис. 10.1. Структура Збалансованої системи показників

Перша група включає традиційні фінансові показники. Як би не доводилась важливість ринкової орієнтації підприємства та вдосконалення внутрішніх процесів, власника в першу чергу цікавлять показники фінансової віддачі на вкладений капітал. Тому збалансована система повинна починатися (в класифікації) та закінчуватися (в кінцевій оцінці) фінансовими показниками.

Друга група описує зовнішнє оточення підприємства, його відносини з клієнтами. Головна увага тут приділяється:

- здатності підприємства до задоволення потреб клієнтів;
- здатності підприємства утримати клієнта та придбати нового;
- дохідності клієнта;
- обсягу ринку;
- ринковій частці в цільовому сегменті.

Третя група характеризує внутрішні процеси підприємства, зокрема:

- інноваційний процес;
- розробку продукту;

- підготовку виробництва;
- постачання основних ресурсів;
- виробництво;
- збут;
- обслуговування після продажу.

Четверта група дозволяє визначити здатність підприємства до навчання і росту, яка фокусується у такі фактори:

- люди з їх здібностями, навиками та мотивацією;
- інформаційні системи, які дозволяють постачати критичну інформацію в режимі реального часу;
- організаційні процедури, які забезпечують взаємодію між учасниками процесу та визначають систему прийняття рішень.

Суттєвим елементом Збалансованої системи показників є встановлення взаємозв'язку між показниками окремих груп. Ланцюг причин та ефектів повинен проникати в усі чотири напрями BSC та поєднувати всі цілі й показники.

Збалансована система показників має споживчий напрямок, який, перш за все, пов'язаний зі створенням споживчої стратегії. Основна увага тут приділяється встановленню переваг споживчих груп в частині ціни, якості, функціональності, престижу, репутації та характеру взаємовідносин з клієнтами.

Побудова збалансованої системи показників вимагає дотримання певних правил. Такі правила були відображені Робертом С.Капланом та Дейвідом П.Нортоном у *п'яти основних принципах*:

- приведення стратегії до операційного рівня;
- створення стратегічної відповідності підприємства;
- стратегія як щоденна праця кожного співробітника;
- стратегія як безперервний процес;
- активізація змін як результат динамічного управління топ-менеджерів.

Перший принцип вимагає врахування у збалансованій системі показників усіх факторів, що здатні вплинути на досягнення страте-

гічних цілей розвитку підприємства. Потрібно враховувати не тільки фінансову (зростання обсягів фінансування) або кількісну складову (питома вага продукту підприємства на ринку, збільшення кількості споживачів; швидкість отримання інформації, або здійснення платежів і розрахунків), а й якісні складові – достатній рівень професіоналізму працівників, ступінь задоволеності споживачів, корпоративна культура у відносинах з контрагентами тощо. Також цей принцип вимагає доведення стратегічних цілей безпосередньо до виконавців за допомогою стратегічних карт, що являють собою довідково-інформаційні джерела, доступні всім відділам і співробітникам. Саме в стратегічних картах відображені показники, що характеризують ефективність здійснення операції, або надання послуги.

Велике за розмірами підприємство являє собою розгалужену структуру, яка складається з управлінь, відділів, центрів відповідальності, які виконують певні функції. Для досягнення певних стратегічних цілей усі структурні одиниці мають бути органічно взаємопов'язані. Саме ця вимога покладена на принцип створення стратегічної відповідності підприємства. Для розв'язання проблеми розбалансованої діяльності потрібно виділити структурні одиниці у відповідності до завдань, які на них покладені, та сформувані адекватні стратегічні карти.

Третій принцип вимагає доведення стратегії безпосередньо до виконавців на кожному рівні організаційної структури підприємства. Необхідним є стимулювання праці, спрямованої на виконання основних показників реалізації стратегії. Найчастіше – це колективна винагорода, що визначає особливо важливу роль роботи в команді.

Четвертий принцип полягає у постійному моніторингу динаміки показників, виявлення негативних тенденцій і впровадження заходів по їх усуненню. Неабияке значення у цьому процесі відіграє система контролінгу, а також проведення оперативних нарад менеджерів середньої і вищої ланки. Також складовою цього принципу є система відкритої звітності, за якої рядові виконавці отримують доступ до

необхідної інформації для виконання поставлених перед ними завдань.

В останньому принципі визначальна роль у впровадженні BSC відводиться менеджерам вищої ланки, що здатні підготувати підприємство до певних змін і спрямовувати його у напрямі реалізації стратегічних цілей.

Готовність керівництва підприємства до впровадження розглянутих принципів є однією з передумов створення ефективної Збалансованої Системи Показників.

Етапи впровадження Збалансованої Системи Показників:

- визначення стратегічних цілей;
- SWOT аналіз і визначення факторів успіху;
- визначення показників та її цільових значень;
- визначення способів розрахунку показників;
- причинно-наслідкові ланцюги стратегічних цілей;
- архітектура стратегічних цілей;
- план стратегічних заходів;
- підтримка, оновлення та розвиток ЗСП.

Вигоди від використання Збалансованої Системи Показників:

- глибоке розуміння бізнесу в усіх взаємозв'язках внутрішніх та зовнішніх процесів;
- стратегічна спрямованість бізнес-активності всіх підрозділів та співробітників;
- збільшення темпів досягнення стратегічних цілей;
- цілеспрямований зосереджений розподіл усіх ресурсів;
- оцінювання ефективності управлінських рішень в межах стратегії підприємства;
- розуміння співробітниками стратегічних цілей підприємства та своїх персональних задач по їх досягненню;
- покращання взаємодії співробітників та підрозділів;
- отримання ключової бізнес-інформації в узагальненому систематизованому вигляді, доступному для розуміння;

- персональна відповідальність керівного складу та рядових співробітників за виконання закріплених за ними показників;
- підвищення мотивації співробітників за рахунок чіткості персональних цілей та задач.

Разом з тим, ефективність упровадження будь-якої системи КРІ напряду залежить як від правильного визначення Ключових показників ефективності (КРІ), так і від можливостей їх подальшого використання, які забезпечуються за рахунок автоматизації Збалансованої Системи Показників з використанням високотехнологічних програмних продуктів.

Крім того, як і будь-яка система, концепція чи явище, BSC має низку недоліків (таблиця 10.1), котрі слід урахувати, й намагатися удосконалювати саму систему.

Таблиця 10.1

Недоліки Збалансованої Системи Показників

| Структурні недоліки | Організаційні недоліки | |
|---|---|--|
| | у керівництві | у часових межах |
| <ul style="list-style-type: none"> - нефінансові показники лише виявляють дефектність і недостатність фінансових; - показники дуже загальні й не вказують працівникам на необхідну для досягнення успіху поведінку; - показники не можуть бути базою для вирішення питання про розміщення ресурсів, визначення стратегічних ініціатив і створення фінансової підтримки | <ul style="list-style-type: none"> - невідпрацьованість процесів реалізації; - повноваження з розроблення і розвитку ЗСП делегуються середньому рівню менеджерського складу; - застосування до поточної господарської діяльності оцінних методик не приводить до позитивного прориву в діяльності; - ЗСП не може бути створена способом запозичення досвіду інших підприємств | <ul style="list-style-type: none"> - надмірна інтенсивність і тривалість пошуку найбільш досконалого варіанта ЗСП; - відсутня можливість отримання достатньої інформації з низки оцінних показників; - розробники переорієнтовуються на пошук і створення надійних інформаційних систем, що надовго відволікає їх від розроблення ЗСП; - виключення можливості нагромадження досвіду |

Зрозуміло, що в умовах української економіки механічне перенесення BSC не може дати очікуваного економічного ефекту. Для цьо-

го необхідно доповнити й удосконалити цей метод у напрямі пристосування до національних особливостей, економічних умов та конкретних суб'єктів господарювання.

Так, при прийнятті рішення щодо формування стратегічної карти розвитку системи економічної безпеки підприємства на основі BSC слід зважити й об'єктивно оцінити переваги й недоліки цієї системи (таблиця 10.2), власні особливості, можливості й стратегічні цілі.

Таблиця 10.2

Переваги та недоліки BSC

| Збалансована система показників | |
|---|--|
| Переваги | Недоліки |
| <ul style="list-style-type: none"> - проста структура для опису стратегічних задач та моніторингу діяльності; - розроблення методики та формування системи показників й індикаторів ведуть до розуміння специфіки діяльності; - побудова системи управління економічною безпекою навколо нової системи індикаторів і показників та нових способів їх виміру; - взаємозв'язок оперативного та стратегічного менеджменту з системою економічної безпеки підприємства; - формування архітектури стратегії зверху вниз за всіма ієрархічними рівнями та всіма блоками BSC; - реалізація стратегії економічної безпеки має об'єктивний характер; - нова концепція системи економічної безпеки вдало інтегрується з системою та методами управління, які спрямовані на зміцнення конкурентних позицій та підвищення ринкової вартості підприємства | <ul style="list-style-type: none"> - спрощення діяльності підприємства, що може призвести до послаблення трудової дисципліни; - причинно-наслідкові зв'язки можуть трактуватися як аксіома, тому не будуть підлягати критичному аналізу; - вибір стратегічних дій у BSC може бути помилковим; - увага надто фокусується на показниках та індикаторах, а «м'які» фактори ігноруються або не помічаються; - не забезпечується однозначність визначених зв'язків «ціль – засіб» та «стратегічної карти»; - виникають проблеми з вимірюванням окремих показників та індикаторів, оцінюванням факторів; - окремі елементи стратегії на шляху ієрархічних рівнів можуть сповільнювати мотивацію реалізації стратегічних цілей; - не передбачені механізми розв'язання конфліктів, що може призвести до загострення внутрішніх загроз |

Наведемо приклад концептуальної моделі BSC з урахуванням такої складової як «система економічної безпеки підприємства». Для цьо-

го рекомендується виділити основні елементи збалансованої системи показників: зовнішня, фінансово-економічна, клієнтська, внутрішня, безпекоорієнтована, навчання і росту. Такий підхід орієнтований на систему збалансованості економічних інтересів підприємства та його контрагентів з системою економічної безпеки підприємства (рис. 10.2).

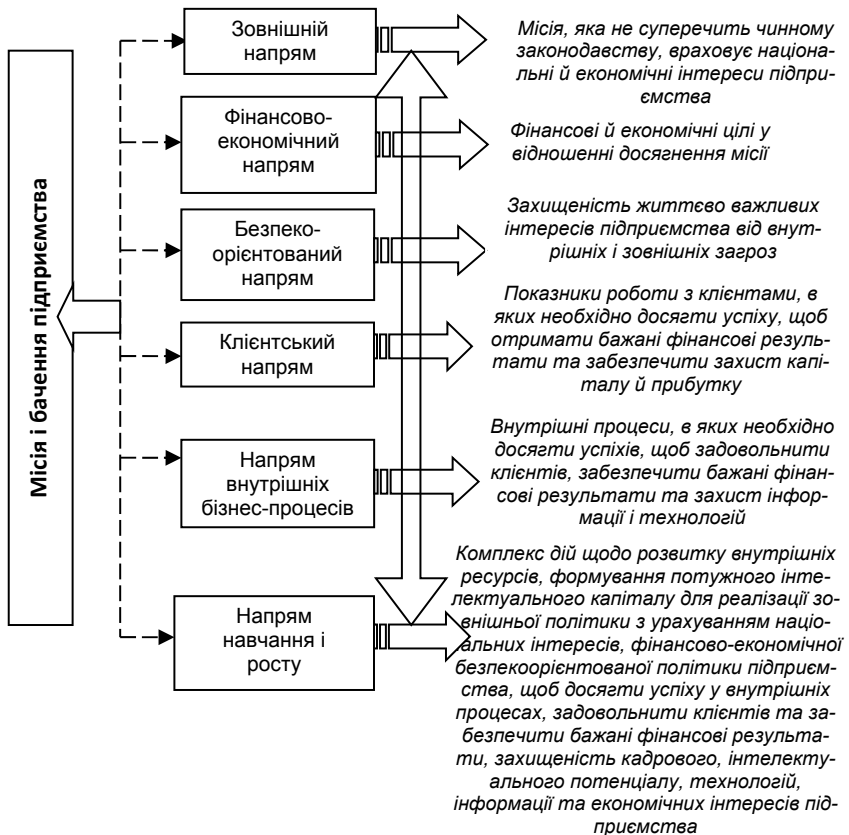


Рис. 10.2. Система збалансованості показників та економічних інтересів у безпекоорієнтованій стратегії підприємства

Розроблення такої BSC на рівні підприємства слід починати з визначення системи показників, ранжованих за вказаними основними складовими. При цьому напрям розроблення не варто прирівнювати до пошуку оцінок і критеріїв, якими користуються інші підприємства, а обирати власний, пристосований до специфіки діяльності, впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стан підприємства та взаємовідносин з різними економічними суб'єктами.

Алгоритм побудови показників має базуватися на послідовному вирішенні таких задач:

- вивчення правового поля, в якому формуються економічні відносини;
- дослідження конкурентного середовища;
- отримання інформації щодо сегментації ринку та переваг споживача;
- розроблення стратегії, яка веде до ефективних фінансово-економічних результатів;
- формування системи економічної безпеки підприємства;
- досягнення балансу між зростанням, ефективністю та економічними інтересами підприємства і споживачів;
- вибір цільового сегмента ринку;
- розроблення пропозицій для цільового споживача;
- визначення внутрішніх принципів безпекоорієнтованого управління й вирішальних бізнес-процесів для створення споживчої цінності для клієнтів, досягнення фінансових цілей добробуту власників та економічної ефективності шляхом формування системи захисту капіталу й прибутку підприємства;
- розвиток вмінь, компетентностей, інформаційного й технологічного забезпечення, підвищення мотивації працівників, які необхідні для активної участі у реалізації зовнішньої, фінансово-економічної безпекоорієнтованої політики підприємства, спрямованої на досягнення успіху у внутрішніх процесах, задоволення клієнтів (споживачів, постачальників) та отримання бажаних фінансових

результатів, а також формування системи захисту кадрового, інтелектуального потенціалу, технологій та інформації від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Сформуванню індивідуальної BSC, адекватної конкретному підприємству, з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів, у якому це підприємство здійснює свою діяльність, допоможе такий алгоритм (рис. 10.3):



Рис. 10.3. Алгоритм формування індивідуальної BSC

Реалізації програм BSC сприятиме розроблення стратегічних карт як консолідованих (для підприємства в цілому) так і для окремих структурних підрозділів, центрів відповідальності (рис. 10.4).

Очевидно, що підприємства, котрі виявили бажання вдосконалити систему управління шляхом упровадження Збалансованої Системи Показників, стикнуться з проблемами, які можуть при цьому виникнути. Тому важливо виявити готовність до необхідності розв'язання таких проблем (таблиця 10.3).

Варто зазначити, що реалізація побудованої збалансованої безпекоорієнтованої стратегії потребує вирішення досить глобальних задач. По-перше, необхідно вдало сконцентрувати зусилля всіх підрозділів на

виконання загальної корпоративної стратегії, по-друге, слід забезпечувати виконання завдань, визначених програмою економічної безпеки, по-третє, необхідно орієнтуватися на підвищення професійного й культурного рівня кадрів, які мають кваліфіковано реалізовувати безпекоорієнтовану стратегію. Для цього необхідно довести цю стратегію до розуміння всіх співробітників, створити таку атмосферу, за якої кожний працівник матиме відповідні стимули та повноваження для її реалізації, і врешті-решт, побудувати збалансовану систему показників, ранжованих по основних складових, на які має орієнтуватися підприємство. Побудовані стратегічні карти графічно представляють причинно-наслідкові зв'язки між цілями та показниками.



Рис. 10.4. Стратегічна карта безпекоорієнтованого управління підприємством на основі BSC

Таблиця 10.3

Проблеми впровадження BSC та напрями їх розв'язання

| Проблема | Напрями розв'язання |
|---|---|
| Відсутність на багатьох підприємствах чітко сформульованих місії та стратегії | Перехід на стратегічне безпекоорієнтоване управління підприємством із розробленням місії, бачення, стратегії, що постійно коригуються та удосконалюються відповідно до вимог зовнішнього та внутрішнього середовищ, загроз економічній безпеці підприємства |
| Відсутність практики делегування прав та відповідальності в прийнятті стратегічних рішень | Застосування проектного підходу у вирішенні конкретних питань, що дозволить проявити себе кожному співробітнику |
| Низька ділова культура, мотивація та самоорганізація персоналу | Підвищення корпоративної культури та відчуття приналежності до підприємства, формування команд, командна робота |
| Відсутність чітких розмежованих бізнес-процесів підприємства | Виділення всіх бізнес-процесів та визначення головних складових за всіма перспективами |
| Непрозорість середовища господарювання | Застосування принципу відкритості у діяльності підприємства |
| Розбіжності у баченні основних стратегічних орієнтирів у керівників підприємства, що може призвести до конфлікту та загострення загроз | Формування узгодженості в діях керівників, чітке розмежування посадових повноважень, створення ефективної системи економічної безпеки |
| Розроблення методики обчислення інтегральних показників, визначення системи показників та індикаторів | Застосування власного підходу до встановлення й нормування значень показників та індикаторів для конкретного підприємства |
| Зосередження уваги тільки на фінансових показниках і нівелювання інших, не менш важливих | Опис різноманітних ситуацій у виробничій діяльності показниками взаємовідносин із клієнтами, економічної безпеки, навчання персоналу, внутрішніх бізнес-процесів |
| Оцінювання нефінансових показників здійснюється лише, коли погіршуються фінансові, тобто є пошуком причин, а не інструментом управління | Переведення нефінансових процесів з об'єкта оцінювання до об'єкта управління |
| Велика кількість формальних і неформальних звітів | Застосування спеціального програмного продукту |

10.4. Організаційна система управління Рамперсада

Теорія BSC стала підґрунтям розвитку інших наукових напрямів управлінських концепцій. Зокрема, питання організаційних змін, удосконалення індивідуальної і колективної поведінки розглядаються в концепції Хьюберта К. Рамперсада, названій автором Універсальною системою показників діяльності. В цій теорії розглядаються питання вдосконалення організації, основу яких становлять, перш за все, зміни індивідуальної і колективної поведінки. Універсальна система показників діяльності (TPS) спрямована на максимальний розвиток особистості всіх співробітників компанії та оптимальне використання їх можливостей. Такий підхід суттєво відрізняється від традиційних теорій управління, які недостатньо уваги приділяють значенню навчання та майже не враховують особисті інтереси співробітників.

Перший крок при використанні підходів TPS – навчання та визначення особистих цілей співробітників. Потім особисті цілі співробітників порівнюються з індивідуальною поведінкою та загальним баченням підприємства. Це допомагає створити міцну основу для наступних змін і вдосконалення підприємства. Тобто, удосконалення та розвиток підприємства можливі тільки тоді, коли персонал удосконалюється і змінюється всередині. Рамперсад доводить думку, що у разі надання переважного значення особистим цілям, співробітництво працівників стане більш усвідомленим, вони стануть лояльними і більш відданими підприємству, що в свою чергу, посилить мотивацію, надасть почуття задоволення і натхнення від виконаної роботи.

TPS об'єднує і розвиває теорію Збалансованої Системи Показників та низку інших концепцій удосконалення системи управління. Вона складається з таких п'яти елементів:

- особиста система збалансованих показників;
- організаційна система збалансованих показників;

- загальний менеджмент на основі якості;
- управління результативністю та управління компетенціями;
- цикл навчання Колба.

З'єднувальним ланцюжком для елементів теорії TPS слугують знання (рис. 10.5).



Рис. 10.5. Зв'язок елементів теорії TPS

Особиста система збалансованих показників складається з особистого бачення, місії, ключових ролі та факторів успіху, мети, показників результативності, цільових значень і дій, спрямованих на вдосконалення. В основі цієї системи лежить самоуправління, саморозвиток і самооучинг, які мають бути притаманні не лише менеджерам, а й рядовим співробітникам підприємства.

Організаційна системи збалансованих показників, яку розглядає Рамперсад, ґрунтується на концепції BSC Р.Каплана і Д.Нортон та

розглядає корпоративну систему показників, що спускається на рівень підрозділів у вигляді систем показників відділів, команд та індивідуальних планів окремих працівників. Особливе значення у цій теорії приділяється розвитку стратегії та засобам її реалізації.

Загальний менеджмент на основі якості (TQM) науковець трактує як стиль життя всього підприємства, в якому провідне місце посідає безперервне удосконалення. Особливе значення при цьому надається мобілізації всіх ресурсів підприємства з метою постійного задоволення потреб споживачів. TQM – це філософія та набір керівних принципів, слідування яким допомагає створити організацію, яка постійно вдосконалюється на основі раціонального використання циклу Демінга (рис. 10.6). Вказаний цикл використовується для безперервного і послідовного розвитку особистості та бізнес-процесів і складається з таких етапів: планування (розроблення плану вдосконалення), виконання роботи (виконання плану в невеликому обсязі), перевірка (аналіз результатів дій по вдосконаленню), вплив (застосування випробуваних удосконалень в повному обсязі).

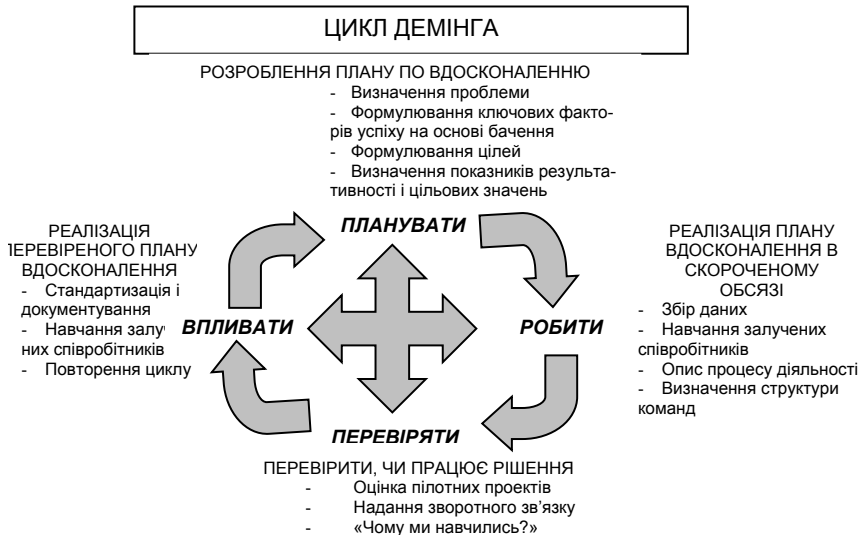


Рис. 10.6. Цикл навчання Демінга

Метою управління результативністю та управління компетенціями є безперервний процес досягнення високої продуктивності мотивованим та розвинутим колективом. Ці підходи сконцентровані на максимальному розвитку співробітників і визначають способи оптимального використання їх потенціалу для досягнення цілей підприємства. В центрі уваги тут також знаходиться цикл розвитку, який складається з таких етапів: планування результатів, коучинг, оцінювання результатів (атестація) та розвиток здібностей, необхідних для виконання роботи (професійних компетенцій).

Наступним елементом універсальної системи показників діяльності є цикл навчання Колба (рис. 10.7) – процес інтуїтивного навчання або навчання на практиці, який зустрічається в усіх перелічених вище теоріях менеджменту. Він складається з таких чотирьох етапів:

- отримання досвіду «з перших рук»;
- звернення до цього досвіду, роздуми над його результатами, оцінювання отриманого досвіду;
- підведення підсумків роботи та перевтілення отриманих вражень у правила, поняття, гіпотези, моделі й теорії з метою розвитку здібності приймати рішення в аналогічних ситуаціях;
- експериментальна перевірка цих ідей, результатом якої мають стати зміни в поведінці та набуття досвіду.

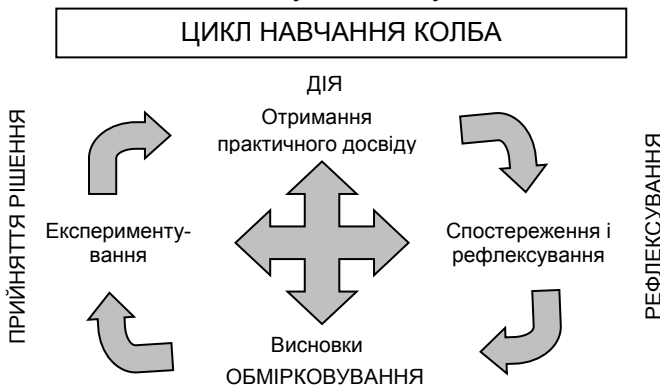


Рис. 10.7. Цикл навчання Колба

В безперервному процесі удосконалення менеджменту всі перелічені концепції пересікаються і доповнюють одна одну, а складові особистої та організаційної збалансованих систем показників знаходяться у постійній взаємозалежності та можуть слугувати формуванню ефективної системи економічної безпеки підприємства (рис. 10.8).



Рис. 10.8. Взаємозв'язок елементів особистої та організаційної систем збалансованих показників у безпекоорієнтованому управлінні

Доцільність запровадження в управління інноваційної за своєю логікою і технологією моделі управління пояснюється її філософією, яка дозволяє збалансувати економічні інтереси держави, клієн-

тів, власників, працівників та інших контрагентів підприємства, забезпечуючи зворотній зв'язок. Тому поява і подальший розвиток концепції BSC є логічним явищем у пошуку рішень загальних проблем стратегічного безпекоорієнтованого управління.

Контрольні запитання і завдання

1. Розкрийте сутність і значення стратегічного управління підприємством.
2. Які загальні принципи мають бути в основі побудови стратегічної діяльності підприємства?
3. Визначте вихідні дані для розроблення стратегії загального управління підприємством.
4. Визначте зміст і види методів стратегічного управління на підприємстві.
5. В чому полягає сутність Збалансованої системи показників?
6. Визначте основні положення Збалансованої системи показників.
7. В чому полягає ідея безпекоорієнтованого стратегічного управління, закладена в концепції Універсальної системи показників діяльності?
8. Сформуйте власне бачення побудови Особистої системи збалансованих показників.

Література

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Організація, орієнтована на стратегію. – ЗАО «Олімп-Бизнес, 2004. – 416 с.
2. Хьюберт К. Рамперсад. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов сохраняя целостность. – М.: Альпина Бизнес Букс., 2005. – 352 с.
3. Kaplan R.S. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard Working Paper – [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.hbs.edu/faculty/Publication.
4. Птащенко Л.О. Збалансованість економічних інтересів: інноваційні напрями державного і корпоративного стратегічного управління: [Монографія] /Л.О. Птащенко // Київ, ЦУЛ, 2009. – 294с.
5. Онищенко В.О. Система збалансованості економічних інтересів у корпоративній стратегії / Онищенко В.О., Птащенко Л.О.// Економіка та держава. – 2008. – №6. – С 41-44.

ГЛОСАРІЙ

Аналіз стратегічний – багаторівневе дослідження зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу, їх взаємодії, для визначення стратегічної орієнтації, на основі якої формується стратегія розвитку підприємства, розробляється стратегічний план. Має на меті адекватне формалізоване системне представлення стратегічних фінансово-економічних та інших бізнес-цілей, які сприяють максимізації ринкової вартості підприємства, на основі комплексного вивчення сформованого та майбутнього характеру впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на результативність його діяльності.

Аналіз управлінський (*діагностика*) – це процес комплексного аналізу внутрішніх та зовнішніх ресурсів і можливостей підприємства, направлений замінити оцінку поточного стану бізнесу, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем.

Аутсорсинг (від. англ. *outsourcing* – зовнішнє джерело) – це передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій та з можливістю переходу частини персоналу підприємства до постачальника (аутсорсера).

Аутстафінг (аутсорсинг персоналу) – наймання для роботи на підприємстві працівників без документального оформлення з ними юридичних відносин. При цьому підприємство-провайдер (наприклад, кадрове агентство) набирає в штат працівників, які фактично працюють (постійно або тимчасово) на іншому підприємстві (у замовника).

Венчурний капітал (англ. *Venture capital*) – грошові кошти інвестиційних фондів чи фірм, що спеціалізуються на фінансуванні розвитку нових підприємств, звичайно за винагороду у вигляді доходу на вкладений капітал. Важливе джерело фінансування починаючих підприємств, або підприємств, котрі перебувають у складних умовах, тому цей капітал називають «ризиковий». Венчурні інвестиції містять високий ступінь ризику, але одночасно обіцяють гарні перспективи доходу – вищі за середній. В обмін на прийнятий на себе ризик венчурні капіталісти можуть одержувати винагороду у вигляді прибутку, роялті, привілейованих акцій, росту вартості акціонерного капіталу та в іншому виді.

Діагностика (від грец. *diagnosis* – розпізнавання) передбачає визначення суті та особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу, застосовуючи певний набір принципів та методів його проведення.

Експертна система – система, яка поєднує можливості комп'ютера зі знаннями і досвідом експерта в такій формі, що система може запро-

понувати розумну пораду чи здійснити розумне вирішення поставленої задачі.

Загроза економічна – сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку для реалізації підприємством економічних інтересів, що в свою чергу може спричинити виникнення різноманітних ризиків. У загальному – це чинник, що створює значну небезпеку стійкому функціонуванню економічної системи.

Загроза інформації – цілеспрямована дія, яка підвищує вразливість накопичуваної інформації, що зберігається, і оброблюваної системи інформації та призводить до її випадкової чи навмисної зміни або знищення.

Інноваційний портфель підприємства – комплекс інноваційних проєктів, що перебувають у стадії розроблення та реалізації в даний момент часу.

Інноваційна діяльність – це діяльність, спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень та розроблення, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

Інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності, який дістав утілення у вигляді виведеного на ринок нового чи вдосконаленого продукту, процесу, що використовується у практичній діяльності, або нового підходу до соціальних послуг.

Інноваційної діяльності суб'єкти – фізичні або юридичні особи, які провадять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію інноваційних проєктів.

Інформаційні ресурси (*Information resources*) – документи і масиви документів в інформаційних системах (бібліотеках, архівах, фондах, банках даних, репозитаріях, депозитаріях, музейних сховищах тощо). Розрізняють інформаційні ресурси державні та недержавні.

Комплексна система економічної безпеки підприємства – це комплекс взаємозв'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання, спрямованих на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства і держави від протиправних дій з боку реальних або потенційних фізичних або юридичних осіб, що можуть призвести до істотних економічних втрат та забезпечення економічного зростання в майбутньому.

Конкурентоспроможність – властивість об'єкта, котра характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, які діють на даному ринку.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – комплексна порівняльна характеристика потенціалу, яка відображає ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу підприємства на певному ринку в певний проміжок часу, щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів.

Концепція управління економічною безпекою підприємства – це система теоретико-методологічних поглядів, яка відображає розуміння і трактування економічної безпеки підприємства та визначає цілі, завдання, методи, принципи, концептуальні моделі й положення управління нею.

Конфіденційна інформація – інформація про фізичну особу (персональні дані) або юридичну особу, доступ та поширення якої можливі лише за згодою її власників (тобто тих, кого ця інформація безпосередньо стосується) та на тих умовах, які вони вкажуть. Відповідно до ст. 21 ЗУ «Про інформацію» конфіденційна інформація разом зі службовою та таємною інформацією належить до інформації з обмеженим доступом.

Криптографія – наука про забезпечення секретності та/або автентичності (справжності) даних, що передаються.

Методи стратегічного управління – способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення цілей підприємства.

Методи стратегічного управління економічні – це такі методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин.

Методи управління організаційні – це комплекс способів і прийомів впливу на працівників, заснованих на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва.

Методика – це сформований «рецепт», алгоритм, процедура для проведення певних цілеспрямованих дій, або це сукупність правил і прийомів виконання окремої роботи. «Методика» відрізняється від «метода» конкретизацією прийомів і задач. Наприклад, математична обробка даних експерименту може пояснюватися як метод (математична обробка), а конкретний вибір критеріїв, характеристик – як методика.

Моніторинг – вид управлінської діяльності, який передбачає спостереження за станом, параметрами та характеристиками певного об'єкта з метою формування інформаційної бази щодо його поведінки та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Науковий інструментарій (апарат) діагностики – сукупність загальнонаукових і конкретно-наукових способів дослідження фінансової діяльності суб'єктів, що здійснюють господарську діяльність.

НТР – науково-технічний рівень – один із критеріїв оцінювання науково-технічного прогресу. Визначають за ознаками, які порівнюють, у тому числі й з вітчизняними аналогами, що дозволяє виявити наскільки ці результати перевищують кращі світові аналоги, або відповідають світовому рівню, або є нижчими за кращі світові аналоги.

Небезпека – об'єктивно існуюча можливість негативного впливу на функціонування підприємства, внаслідок чого йому може бути заподіяна шкода, яка навіть спроможна призвести до кризового стану або ліквідації чи поглинання іншим суб'єктом.

Несанкціонований доступ (НСД) – найбільш поширений вид комп'ютерних порушень. Він полягає в отриманні користувачем доступу до об'єкта, на який у нього немає дозволу відповідно до прийнятої на підприємстві політики організації системи безпеки.

PEST-аналіз – аналіз основних факторів зовнішнього середовища по таких складових:

P – political and legal environment (політико-правове середовище);

E – economic environment (економічне середовище);

S – sociocultural environment (соціокультурне середовище);

T – technological environment (технологічне середовище).

Параметри – показники стану об'єкта, які не підлягають однозначному і точному визначенню (невимірювані).

Підсистема – це складова частина системи, яка має свої характерні, притаманні тільки їй, особливості. Вона взаємопов'язана з іншими підсистемами і її можна розглядати як самостійну систему (наприклад, маркетинг, фінанси, виробництво).

Семантична мережа – структура даних, що має визначений зміст як мережа. Стандартного визначення семантичної мережі не існує, але звичайно під нею мають на увазі систему знань, що має визначений зміст у вигляді цілісного стану мережі, вузли якої відповідають поняттям і об'єктам, а дуги – відносинам між об'єктами.

Сигнатура – символ або ряд символів, унікальний ідентифікатор об'єкта, предмета чи документа. Наприклад: сигнатура файлу – набір байтів, служить «візитною карткою» якогось типу файлів, Магічне число (програмування).

Синергізм – це явище коли ефективність спільної діяльності одиниць зростає понад суму ефективності кожної одиниці, якщо б вони діяли окремо. В економіці – додаткові економічні переваги, що утворюються у разі

успішного об'єднання двох чи декількох підприємств (їхнього злиття чи поглинання). Джерелом цих переваг є ефективніше використання сукупного фінансового потенціалу, взаємодоповнення технологій та продукції, яку вони виробляють, можливість зниження рівня їхніх поточних витрат, зокрема адміністративних, та інші аналогічні чинники. Ефект синергізму можна описати формулою $(2 + 2) = 5$.

Система (грец. systema – буквально ціле зі складових частин) – сукупність, зумовлена правильним, закономірним розподілом частин у певному зв'язку.

Служба економічної безпеки підприємства – орган, який повинен в оперативному режимі проводити моніторинг економічної безпеки, оперативно реагувати на зміну ситуації, регулярно готувати документи для ухвалення рішень по тих або інших проблемах і контролювати їх виконання.

Стеганографія (з грец. *στευανός* – прихований + *γράφω* – пишу) – тайнопис, при якому повідомлення, закодоване таким чином, що не виглядає як повідомлення – на відміну від криптографії. Таким чином непосвячена людина принципово не може розшифрувати повідомлення – бо не знає про факт його існування.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це певний сегмент середовища, на якому підприємство здійснює свою діяльність або має намір здійснювати, і який є об'єктом аналізу на предмет виявлення загроз та можливостей для подальшого його функціонування.

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це підрозділ підприємства, який володіє значним статусом самостійності: самостійно планує свою діяльність, розробляє власну конкурентну стратегію, має визначений сегмент ринку (стратегічну зону чи зони господарювання) і відповідає за розроблення стратегічних позицій підприємства у ньому, має своїх конкурентів, свого керівника, який персонально відповідає за результати діяльності. Тобто СОБ має власні можливості майбутнього росту виробництва і рентабельності, потребує окремого стратегічного підходу.

Стратегічна орієнтація – сукупність функціональних орієнтирів для формування стратегії стійкого розвитку підприємства, визначених відповідно до стратегічних цілей і результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Стратегічний баланс потенціалу підприємства – зіставлення та оцінювання впливу стратегічних активів (сильних сторін і зовнішніх можливостей) та стратегічних пасивів (слабких сторін і зовнішніх загроз) щодо подальших змін функціонування підприємства.

Стратегічний менеджмент – комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток підприємства, але і

конкретних дій, які забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, яке може вимагати необхідності стратегічного маневру, перегляд цілей та коригування загального напрямку розвитку.

Стратегія портфеля – корпоративна стратегія багатобізнесового підприємства, яка визначає конкретний склад і структуру стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) та стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких підприємство буде працювати в майбутньому, їх роль у реалізації корпоративної стратегії підприємства в цілому, ефективні способи зв'язку та розподілу ресурсів між ними.

Стратегія – комплексний план, що орієнтує організацію не на сьогодні, а на перспективу. Метою стратегії є забезпечення не стільки поточного успіху, скільки прискореного постійного розвитку організації в умовах конкуренції, лідерства на ринку.

Стратегія фінансово-економічної безпеки – 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 забезпечення конкурентоспроможності підприємства – комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямках його діяльності, котрі спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу, конкурентоспроможності та в кінцевому результаті – економічної безпеки підприємства.

Стратегія інноваційна – один із засобів досягнення цілей підприємства, що відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для даного підприємства, для галузі, ринку, споживачів, країни в цілому.

Фінансовий контролінг – регуляторна система управління, яка координує взаємозв'язки між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням та внутрішнім фінансовим контролем, забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачуваних та прийняття рішень, спрямованих на її нормалізацію.

Фішинг (англ. *fishing*) – метод заволодіння інформацією приватного характеру шляхом обману, нечесної поведінки.

Фреймова модель (модель подання знань) – заснована на фреймовій теорії М. Мінського, являє собою систематизовану у вигляді єдиної теорії психологічну модель пам'яті людини та її свідомості.

ПРАКТИКУМ



ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

Розділ 1. Стратегічне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства

Тема 1. Теоретико-методичні засади забезпечення економічної безпеки підприємства

Тест. Рівень економічної безпеки підприємства не можна оцінити певним статичним показником, оскільки:

- a) це стан його захищеності;
- b) він містить, як мінімум, три компоненти;
- c) він базується на економічних поняттях досягнення мети;
- d) всі відповіді вірні.

Тест. Рівень економічної безпеки підприємства є низьким коли:

a) на підприємстві досягнуто фінансово-економічної стійкості і сформовано здатність до адаптації;

b) підприємство характеризується стабільністю та безперервністю виробничої діяльності і здатністю тільки протистояти загрозам;

c) підприємство має конкурентні переваги;

d) підприємство здатне до подальшого розвитку.

Тест. Об'єктом системи фінансово-економічної безпеки підприємства є:

a) фінансові і матеріальні ресурси;

b) стабільний економічний стан підприємства;

c) матеріальні і кадрові ресурси;

d) діяльність служби безпеки підприємства.

Тема 2. Стратегічне управління економічною безпекою підприємства

Тест. Вибір підходів до формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства залежить:

a) від величини та виробничої потужності підприємства, наявності всіх видів ресурсів, масштабів та специфіки розв'язуваних проблем;

b) не тільки від результатів діяльності підприємства на поточну дату, а й від його потенціалу;

с) від закладеного підґрунтя для виведення підприємства з кризового стану й подальшого його ефективного розвитку;

д) від адекватної оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища.

Тест. Підхід до організації системи економічної безпеки підприємства, котрий полягає у максимальному делегуванні повноважень по забезпеченню економічної безпеки існуючим структурним підрозділам підприємства та лише створення посади директора з питань безпеки, рекомендовано використовувати для:

- а) великих підприємств;
- б) промислових підприємств;
- с) середніх підприємств;
- д) акціонерних товариств.

Тест. Далекоглядний розробник стратегії економічної безпеки підприємства більше орієнтований на:

- а) вивчення внутрішніх проблем підприємства;
- б) зміни зовнішнього середовища;
- с) діюче нормативно-правове законодавство;
- д) економічні інтереси власників та держави.

Тема 3. Діагностика зовнішніх та внутрішніх загроз безпеці підприємства

Тест. У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього середовища називається:

- а) діагностика за слабкими сигналами;
- б) PEST-аналіз;
- с) SWOT-аналіз;
- д) управлінський аналіз.

Тест. В умовах нестабільності відомості про виникаючу загрозу зростають...

- а) поступово;
- б) раптово;
- с) періодично;
- д) пропорційно.

Тест. Найбільш доцільним напрямом для організації контролю за параметрами зовнішнього й внутрішнього середовищ підприємства є організація:

- а) контролінгу;

- b) аналітичного відділу;
- c) економічного аналізу;
- d) моніторингу.

Тема 4. Стратегічний аналіз економічної безпеки підприємства

Тест. Методика стратегічного аналізу передбачає, що на другому етапі здійснюється:

- a) аналіз зовнішнього середовища;
- b) аналіз місії та існуючих цілей підприємства (дерева цілей);
- c) аналіз внутрішнього середовища та стратегічного потенціалу;
- d) стратегічний моніторинг.

Тест. Стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей, називається:

- a) «Максі-Міні»;
- b) «Міні-Максі»;
- c) «Міні-Міні»;
- d) «Максі-Максі».

Тест. Зіставлення та оцінювання впливу стратегічних активів (сильних сторін і зовнішніх можливостей) та стратегічних пасивів (слабких сторін і зовнішніх загроз) щодо подальших змін функціонування підприємства – це:

- a) стратегічний аналіз підприємства;
- b) SWOT-аналіз підприємства;
- c) стратегічний баланс потенціалу підприємства;
- d) портфельний аналіз підприємства.

Тема 5. Стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства

Тест. Система забезпечення економічної безпеки підприємства в довгостроковому періоді, що являє собою сукупність окремих взаємоузгоджених складових, які об'єднує єдина глобальна мета – досягнення рівня економічного прибутку – це:

- a) контролінг;
- b) стратегія економічної безпеки підприємства;
- c) інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємства;
- d) стратегічна одиниця бізнесу.

Тест. Стратегія, котра є загальним планом управління для диверсифікованого підприємства та охоплює всі напрями його діяльності, – це:

- a) функціональна стратегія;
- b) корпоративна стратегія;
- c) ділова стратегія;
- d) операційна стратегія.

Тест. Управлінський план дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині визначеної сфери бізнесу підприємства – це:

- a) функціональна стратегія;
- b) корпоративна стратегія;
- c) ділова стратегія;
- d) операційна стратегія.

Розділ 2. Інноваційні підходи в управлінні системою економічної безпеки підприємства

Тема 6. Забезпечення економічної безпеки підприємства засобами активізації його інноваційного розвитку

Тест. Такі критерії, детермінанти та засоби впровадження системи економічної безпеки як констатуючі засоби стану економічної безпеки та підприємства в цілому, являють собою в сукупності:

- a) інноваційну складову системи економічної безпеки підприємства;
- b) підсистему динамічної дії;
- c) підсистему статичної дії;
- d) функціональну підсистему економічної безпеки підприємства.

Тест. Такі критерії, детермінанти та засоби впровадження системи економічної безпеки як рушійні фактори розвитку економічної безпеки та підприємства в цілому, що формують засади інноваційного розвитку підприємства, являють собою в сукупності:

- a) інноваційну складову системи економічної безпеки підприємства;
- b) підсистему динамічної дії;
- c) підсистему статичної дії;
- d) функціональну підсистему економічної безпеки підприємства.

Тест. Комплекс інноваційних проєктів підприємства, що перебувають у стадії розроблення та реалізації в даний момент часу – це:

- a) система інноваційного забезпечення економічної безпеки підприємства;
- b) інноваційний портфель підприємства;
- c) інноваційна політика підприємства;
- d) вірних відповідей немає.

Тема 7. Інноваційні форми управління економічною безпекою підприємства

Тест. Безпека з боку фізичних загроз може забезпечуватися:

- a) теорією і практикою виживання;
- b) спеціальними знаннями, консультаціями;
- c) організаційним і технічним захистом;
- d) силами зовнішніх організацій.

Тест. Безпека з боку загроз інформації може забезпечуватися:

- a) теорією і практикою виживання;
- b) спеціальними знаннями, консультаціями;
- c) організаційним і технічним захистом;
- d) силами зовнішніх організацій.

Тест. Наймання для роботи на підприємстві працівників без документального оформлення з ними юридичних відносин називається:

- a) аутстафінг;
- b) аутсорсинг;
- c) лізинг персоналу;
- d) усі відповіді вірні.

Тема 8. Діагностика та моніторинг у системі економічної безпеки підприємства

Тест. Принцип достатності використання методів фінансового аналізу в діагностиці полягає у тому, що...

- a) управляти підприємством достатньо за допомогою тільки фінансових коефіцієнтів;
- b) слід використовувати лише ті показники, які є інформаційною основою прийняття управлінських рішень;
- c) для виявлення негативних факторів достатньо запровадити моніторинг ключових показників;

d) показників фінансового стану підприємства має бути достатня кількість.

Тест. Автор методу розрахунку агрегованого показника А-рахунки у фінансовій діагностиці:

- a) Е. Альтман;
- b) Г. Таффлер;
- c) М. Гольдер;
- d) Дж. Аргенті.

Тест. Вид управлінської діяльності, який передбачає спостереження за станом, параметрами та характеристиками певного об'єкта з метою формування інформаційної бази щодо його поведінки та прийняття обґрунтованих управлінських рішень – це:

- a) стратегічний менеджмент;
- b) діагностика;
- c) моніторинг;
- d) ретроспективний аналіз.

Тема 9. Безпека інформаційних технологій на підприємстві

Тест. Троянська програма, що здійснює розсилку спаму з зараженого комп'ютера – це:

- a) об'єкт *Active X*;
- b) html-код;
- c) Trojan.Skimer;
- d) спам-бот.

Тест. Метод захисту інформації шляхом її криптографічного закриття (криптографічні коди інформації) називається:

- a) маскування;
- b) регламентація;
- c) перешкода;
- d) управління доступом.

Тест. Наука про забезпечення секретності та / або автентичності (справжності) даних, що передаються – це:

- a) криптографія;
- b) фішинг;
- c) технології об'єктів *Active X*;
- d) вірних відповідей немає.

Тема 10. Інноваційні моделі стратегічного й організаційного управління в системі економічної безпеки підприємства

Тест. Способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення цілей підприємства являють собою:

- a) кадрову політику;
- b) методи стратегічного управління;
- c) цикл Колба;
- d) вірних відповідей немає.

Тест. Авторами концепції Збалансованої Системи Показників (Balanced Scorecard, BSC) є:

- a) Хьюберт і К. Рампердс;
- b) Демінг і Х. Рампердс;
- c) Х. Рампердс і Р. Каплан;
- d) Р. Каплан і Д. Нортон.

Тест. З'єднувальним ланцюжком для елементів теорії Універсальної системи показників діяльності (TPS) слугують:

- a) вміння;
- b) компетенції;
- c) знання;
- d) якість.

ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАДАЧ

Фінансова діагностика підприємства

Модель прогнозування банкрутства Е. Альтмана являє собою функцію від п'яти показників, що характеризують економічний потенціал підприємства і результати його роботи за період.

$$Z_A = 1,2 \cdot K_1 + 1,4 \cdot K_2 + 3,3 \cdot K_3 + 0,6 \cdot K_4 + 1 \cdot K_5$$

де

$$K_3 = \frac{\Pi_{\text{до}}}{A} = \frac{\text{прибуток від звичайної діяльності до оподаткування}}{\text{середня вартість активів}}$$

$$K_5 = \frac{\text{ЧД}}{A} = \frac{\text{чистий дохід}}{\text{середньорічна вартість активів}}$$

$$K_4 = \frac{AK}{PZ} = \frac{\text{ринкова вартість акціонерного капіталу}}{\text{поточні зобов'язання}}$$

$$K_2 = \frac{\text{ЧП}}{A} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{середньорічна вартість активів}}$$

$$K_1 = \frac{ВОК}{A} = \frac{\text{робочий капітал}}{\text{середньорічна вартість активів}}$$

За цією моделлю при відповідних отриманих значеннях економічного потенціалу можна зробити такі висновки:

$Z_A < 1,81$ – ймовірність банкрутства підприємства дуже висока,

$1,81 \leq Z \leq 2,7$ – ймовірність банкрутства висока,

$2,7 \leq Z \leq 2,99$ – можливість банкрутства низька,

$Z \geq 3$ – дуже низька.

Точність прогнозування за цим методом така: підприємство стане банкрутом через рік з ймовірністю 95%, через 2 роки – з ймовірністю 72%, через 3 роки – 48%.

Модель діагностики банкрутства Таффлера:

$$Z_T = 0,53A + 0,13B + 0,18C + 0,16D$$

де:

$$A = \frac{ВП}{ПЗ} = \frac{\text{валовий прибуток}}{\text{поточні зобов'язання}}$$

$$B = \frac{ПА}{ПК} = \frac{\text{поточні активи}}{\text{позиковий капітал}}$$

$$C = \frac{ПЗ}{\bar{A}} = \frac{\text{поточні зобов'язання}}{\text{середня вартість активів}}$$

$$D = \frac{ЧП}{ЧД} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{чистий дохід}}$$

Ця модель вважається ефективною, оскільки є однією з нових, і сукупний вплив факторів у загальній сумі дає 1, тобто модель повністю описує діяльність підприємства, виходячи зі ступеню того чи іншого показника. Якщо $Z < 0,3$, то підприємство є потенційним банкрутом.

На основі кількох методик прогнозування банкрутства побудовано універсальну дискримінантну функцію, яка має такий вигляд:

$$Z_y = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 1X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$$

де

$$X_1 = \frac{ГК}{\overline{ДЗ} + \overline{ПЗ}} = \frac{\text{грошовий потік}}{\text{загальні зобов'язання}}$$

$$X_2 = \frac{\overline{ПБ}}{\overline{ДЗ} + \overline{ПЗ}} = \frac{\text{валюта балансу}}{\text{загальні зобов'язання}}$$

$$X_3 = \frac{ЧП}{\overline{ПБ}} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{валюта балансу}}$$

$$X_4 = \frac{ВП}{ЧД} = \frac{\text{валовий прибуток}}{\text{виручка від реалізації}}$$

$$X_5 = \frac{\overline{ВЗ}}{ЧД} = \frac{\text{виробничі запаси}}{\text{виручка від реалізації}}$$

$$X_6 = \frac{ЧД}{\overline{ПБ}} = \frac{\text{виручка від реалізації}}{\text{валюта балансу}}$$

У цій моделі індикаторами фінансового стану підприємства є такі отримані результати:

$Z > 2$ – підприємство фінансово стійке, йому не загрожує банкрутство,

$1 < Z < 2$ – фінансова рівновага підприємства порушена, але за умови антикризового управління банкрутство не загрожує,

$0 < Z < 1$ – підприємству загрожує банкрутство, якщо не здійснити санаційних заходів,

$Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом.

В рамках оцінювання індикаторів «кризового поля» аналізуються 15 основних показників, які найбільш яскраво характеризують фінансовий стан підприємства. Для зручності результати розрахунків зводяться у таблицю:

| № з/п | Найменування показника | Формула розрахунку | Один. виміру | Значення |
|-------|---|--|--------------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I | Оцінювання майнового і фінансового стану підприємства | | | |
| 1.1 | Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних активів | $K_c = HA/OA$ | грн/грн | |
| 1.2 | Коефіцієнти зносу основних фондів | $K_{zn} = \frac{3}{OF}$ | грн/грн | |
| 1.3 | Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність) | $K_n = PA/ПЗ$ | грн/грн | |
| 1.4 | Коефіцієнт незалежності (автономії) | $K_n = BK/ПБ$ | грн/грн | |
| 1.5 | Коефіцієнт забезпеченості оборотних засобів | $K_z = \frac{BOK}{OA}$ | грн/грн | |
| 1.6 | Тривалість інкасації дебіторської заборгованості | $T_{odz} = \frac{365 \cdot \overline{ДЗ}}{ЧД}$ | дів | |
| 1.7 | Тривалість погашення кредиторської заборгованості | $T_{okz} = \frac{365 \cdot \overline{КЗ}}{ЧД}$ | дів | |
| II | Оцінка ефективності використання економічного потенціалу | | | |
| 2.1 | Фондовіддача | $\Phi_a = ЧД/OF$ | грн/грн | |
| 2.2 | Оборотність активів | $K_{oa} = ЧД/ПА$ | грн/грн | |
| 2.3 | Рівень витрат виробництва | $P_v = Соб/ЧД$ | грн/грн | |
| 2.4 | Рентабельність авансового капіталу | $P_{ak} = ЧП/(BK+ДЗ)$ | грн/грн | |
| 2.5 | Рентабельність основної діяльності | $P_{od} = ЧП/ЧД$ | грн/грн | |
| 2.6 | Чистий грошовий потік | $ЧГП = ЧП + A$ | тис. грн | |
| 2.7 | Темп росту виробництва | $T_p^6 = \frac{ЧД^{36}}{ЧД^6} * 100$ | % | |
| 2.8 | Темп росту капіталу | $T_p^k = \frac{ПБ^{36}}{ПБ^6} * 100$ | % | |
| 2.9 | Наявність «хворих» статей звітності (збитки, не погашені в строк позики, прострочена дебіторська і кредиторська заборгованість) | | | |

Приклади застосування методів прогнозування грошових потоків

Задача. Перед фінансовим контролером стоїть завдання розрахувати методом ковзних середніх прогнозні показники грошових надходжень від реалізації продукції в третьому кварталі планового року в розрізі окремих місяців. В його розпорядженні є інформація щодо грошових надходжень у попередні шість місяців.

Розв'язання.

У таблиці наведено розрахунок прогнозних показників, якщо досліджуваний інтервал становить $n = 3$.

| Порядковий номер періоду (місяця), i | Значення досліджуваного показника, x_i | Ковзна середня в граничному періоді, t | Розрахунок ковзної середньої, K_{ct} |
|--|--|--|--|
| 1. | 100,0 | — | |
| 2. | 98,0 | — | |
| 3. | 101,0 | — | |
| 4. | 104,0 | — | |
| 5. | 103,0 | — | |
| 6. | 105,0 | 104,0 | $(104 + 103 + 105) : 3$ |
| 7. (прогноз) | 104,0 | 104,0 | $(103 + 105 + 104) : 3$ |
| 8. (прогноз) | 104,0 | 104,3 | $(105 + 104 + 104) : 3$ |
| 9. (прогноз) | 104,3 | — | — |

Модель розподілу

Задача. Підприємство випускає 1,000,000 євро по чеках на дату 16 серпня (четвер). Який дохід може очікувати підприємство протягом наступного тижня за умов наведеного графіку розподілу?

| Кількість днів після випуску чеку | % суми очікуваного від клірингу | День ефекту на тиждень | % ефекту |
|-----------------------------------|---------------------------------|------------------------|----------|
| 1 | 13 | Понеділок | -2 |
| 2 | 38 | Вівторок | 0 |
| 3 | 28 | Середа | +2 |
| 4 | 13 | Четвер | +1 |
| 5 | 8 | П'ятниця | -1 |

Розв'язання.

Визначимо прогнозні грошові потоки:

| Дата | Кількість днів після випуску чеку | День тижня | % очікуваного надходження | Прогнозований потік |
|-----------|-----------------------------------|------------|---------------------------|---------------------|
| 17 серпня | 1 | П'ятниця | $13 - 1 = 12$ | 120 000 |
| 20 серпня | 2 | Понеділок | $38 - 2 = 36$ | 360 000 |
| 21 серпня | 3 | Вівторок | $28 = 28$ | 280 000 |
| 22 серпня | 4 | Середа | $13 + 2 = 15$ | 150 000 |
| 23 серпня | 5 | Четвер | $8 + 1 = 9$ | 90 000 |

Прогнозування надходжень та платежів

Задача. Відповідно до ретроспективного аналізу діяльності підприємства є інформація, що його грошові надходження від продажів є такими:

- 20% Розрахунок по факту;
- 50% Розрахунок через 30 днів;
- 28% Розрахунок через 60 днів;
- 2% висока ймовірність несплати (резерв сумнівних боргів).

Графік продажів:

| | | |
|----------|-----|-----------|
| Червень | USD | 1,250,000 |
| Липень | USD | 750,000 |
| Серпень | USD | 1,075,000 |
| Вересень | USD | 2,504,000 |

Також підприємство має здійснити такі платежі:

– Обсяг платежів становить 75 % від загальних доходів реалізації;

- 25% платежів відносяться на поточні закупівлі;
- 50% платежів оплачуються у 30-денний строк після закупівель;
- 25% платежів оплачуються у 60-денний строк після закупівель.

Необхідно визначити чистий грошовий потік на вересень.

Розв'язання.

1. Грошовий потік надходжень від основної діяльності:

| Грошові надходження | Червень | Липень | Серпень | Вересень | Не буде повернено |
|---------------------|---------|---------|---------|------------------|-------------------|
| 1 250 000 | 250 000 | 325 000 | 350 000 | – | 25 000 |
| 750 000 | – | 150 000 | 375 000 | 210 000 | 15 000 |
| 1 075 000 | – | – | 215 000 | 537 000 | 21 500 |
| 2 504 000 | – | – | – | 500 800 | |
| Разом | | | | 1 248 300 | |

2. Грошовий потік, спрямований на закупівлі:

| Місяць закупівлі | Сума закупівель | Загальні платежі по закупівлях | | | | |
|------------------|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|----------------|
| | | Червень | Липень | Серпень | Вересень | Разом |
| Червень | $1250000 \times 0,75 = 93750$ | $93750 \times 0,25 = 23437,5$ | | | | |
| Липень | $750\,000 \times 0,75 = 562500$ | $93750 \times 0,5 = 46875$ | $562500 \times 0,25 = 140625$ | | | |
| Серпень | $1\,075\,000 \times 0,75 = 806250$ | $93750 \times 0,25 = 23437,5$ | $562500 \times 0,5 = 281250$ | $806250 \times 0,25 = 201562,5$ | | |
| Вересень | $2\,504\,000 \times 0,75 = 1878000$ | | $562500 \times 0,25 = 140625$ | $806250 \times 0,5 = 403125$ | $1878000 \times 0,25 = 469500$ | 1013250 |

Чистий грошовий потік у вересні становитиме:
 ЧПВерес. = 1248300 – 1013250 = USD 235050

Приклад формування Збалансованої системи показників підприємства

| Складова | Задача | Показник |
|---|--|--|
| Фінансова складова | Отримання стабільно зростаючого прибутку | Чистий прибуток |
| | Забезпечення стабільності підприємства | Зміна прибутку Відхилення від планових показників |
| | Збільшення об'ємів продажу | Об'єми продажу товарів Кількість нових клієнтів Кількість повторного продажу |
| | Зменшення витрат | Витрати Чистий прибуток |
| Клієнтська складова | Збереження і розширення клієнтської бази | Об'єм продажу |
| | Підвищення іміджу підприємства, яке орієнтоване на клієнта | Рівень задоволеності клієнта Нові клієнти за рекомендацією "старих" Збільшення частки постійних клієнтів |
| | Вірність торгової марці | Кількість повторних продажів |
| | Збільшення рівня задоволеності клієнта | Кількість повторних продажів Якість продукції Швидкість обслуговування |
| Складова внутрішніх бізнес-процесів | Індивідуальна робота з кожним клієнтом | Компетентність працівників "Знання" про клієнта Індивідуальний підхід |
| | Підвищення якості послуг, що надаються | Кількість повторних продажів Кількість клієнтів Об'єм продажу Показник якості |
| | Скорочення часу виконання замовлень | Швидкість обслуговування Витрати часу на 1 клієнта |
| | Введення більш економічних способів обслуговування | Рівень витрат Рівень прибутку |
| | Проведення презентацій і виставок | Нові клієнти Впізнання торгової марки Довіра до торгової марки |
| Складова навчання і кар'єрного росту | Участь у навчальних семінарах і конференціях | Кваліфікація Відношення співробітників з вищою освітою до загальної кількості Кількість годин навчання |
| | Зростання компетентності працівників | Час очікування клієнтом відповіді на його запит Витрати часу на 1 клієнта Задоволеність клієнта |
| | Підвищення продуктивності праці | Час виконання замовлень Об'єм продажу Прибуток |
| | Використання новітнього програмного забезпечення | Витрати Час обробки запиту |
| | Розвиток нових, прибуткових напрямів бізнесу | Задоволеність клієнта Чистий прибуток Клієнтська база |
| | Сприятливий клімат в колективі | Кількість звільнених |
| | Можливість саморозвитку і самореалізації | Задоволеність працівників |
| | Доступ до стратегічної інформації | Виконання замовлень |

Приклад побудови Матриці БКГ

Задача. БКГ-аналіз господарського «портфелю» підприємства

Підприємство «Керамік» здійснює свою діяльність за трьома напрямками, які представлені такими стратегічними господарськими підрозділами (СГП):

- СГП «А» – виробництво цегли;
- СГП «Б» – виробництво майолікових виробів;
- СГП «В» – виробництво черепиці.

Дані про обсяги продажів цих СГП підприємства та їх конкурентів наведені в таблиці.

Таблиця 1

Дані по СГП підприємства та їх конкурентів

| СГП | Обсяги продажів (тис. грн) | Кількість конкурентів | Обсяги продажів трьох головних конкурентів (тис. грн) | Темпи зростання ринку(%) |
|-----|----------------------------|-----------------------|---|--------------------------|
| «А» | 700 | 9 | 3000/2400/650 | 2 |
| «Б» | 3300 | 5 | 2700/2100/1370 | 7 |
| «В» | 1200 | 3 | 1500/1090/780 | 19 |

Проаналізувати господарський «портфель» видів діяльності методом «Бостон Консалтинг груп» і запропонувати свою оцінку стану підприємства.

Яку стратегію слід обрати для кожного з СГП?

Розв'язок

Проведемо аналіз господарського «портфелю» підприємства.

Для проведення «портфельного аналізу» підприємства доцільно застосовувати матрицю зростання ринкової частки Бостонської консультативної групи. З метою визначення становища кожного СГП підприємства в матриці БКГ розрахуємо показник ринкової позиції СГП, тобто відносну частку ринку щодо найпотужнішого конкурента:

$$\text{для СГП «А» } K_{pn} = \frac{700}{3000} = 0,23;$$

$$\text{для СГП «Б» } K_{pn} = \frac{3300}{2700} = 1,22;$$

$$\text{для СГП «В» } K_{pn} = \frac{1200}{1500} = 0,8.$$

Зведемо отримані дані в матрицю БКГ:

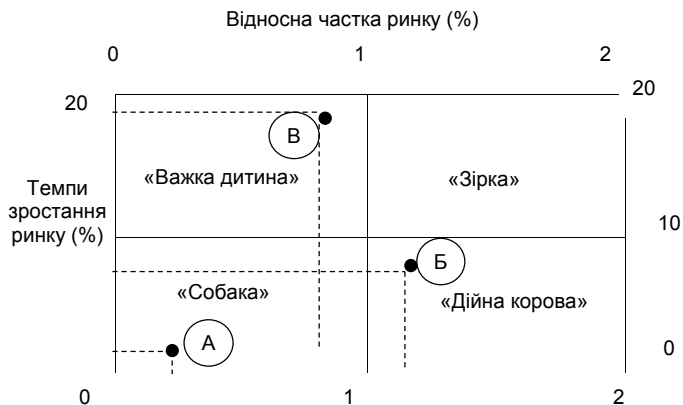


Рис. 1. Матриця БКГ для СГП підприємства «Керамік»

Проведений аналіз дозволяє зробити такі висновки:

1. Стратегічний господарський підрозділ «В», що виробляє черепицю, розміщений у сегменті «Важка дитина». Це товар, який перебуває на початку життєвого циклу, а напрям діяльності обіцяє високі темпи росту. Проте підприємство ще не охопило значної частки ринку. У такій ситуації варто за допомогою значних інвестицій та наступальної стратегії досягнути збільшення частки ринку. Доцільно врахувати, що цей підрозділ потребує великих фінансових затрат, тому слід оцінити, чи можливо здійснити розширення частки ринку з урахуванням фінансових можливостей підприємства та економічних загроз.

2. Стратегічний господарський підрозділ «Б», що виробляє майоліку, отримує досить високі прибутки і не потребує значних інвестицій. Велика частка ринку цього господарського підрозділу пояснюється значними перевагами щодо виробничих витрат. За рахунок високих прибутків підрозділу «Б» можна фінансувати зростання інших СГП.

3. Стратегічний господарський підрозділ «А», що виробляє цеглу, розміщений у сегменті «Собака». Цегла – це товар, який перебуває на етапі зрілості. Підрозділ не дає значних прибутків, галузь має низькі темпи зростання, а підприємство не володіє значною часткою ринку. При найменшій загрозі збитковості цього підрозділу доцільно послідовно застосувати стратегію дезінвестування і через певний період часу вилучити його з «портфеля» видів діяльності підприємства «Керамік».

ПРИКЛАДИ СИТУАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ ВИКОНАННЯ КЕЙСІВ

1. Сутність та особливості кейс-методу

Варто знати, що кейс-метод – це метод, у виборі якого головну роль відіграє ситуація. Він застосовується тоді, коли жоден із відомих ізольованих методів не дає змоги швидко й ефективно досягти накреслених завдань у наявних конкретних умовах. За складом кейс-метод комбінується з багатьма шляхами і способами. У ньому переплітаються традиційні та нові шляхи, способи, ідеї. Метод дозволяє обирати нестандартні рішення, тому його й називають нестандартним, творчим.

Кейси, зазвичай підготовлені в письмовій формі, читаються, вивчаються і обговорюються. Ці кейси становлять основи бесіди аудиторії під керівництвом викладача (модератора). Метод кейсів включає одночасно й особливий вид навчального матеріалу, й особливі способи використання цього матеріалу в навчальному процесі. Відмінними особливостями кейс-методу є:

- опис реальної проблемної ситуації;
- альтернативність рішення проблемної ситуації;
- єдина мета і колективна робота з прийняття рішення;
- функціонування системи групового оцінювання прийнятих рішень;
- емоційна напруженість студентів.

Студенти повинні вирішити поставлену проблему й отримати реакцію присутніх (інших студентів і викладача) на свої дії. При цьому вони повинні розуміти, що можливі різні варіанти розв'язання проблеми. Слід розуміти з самого початку, що ризик прийняття рішень лежить на виконавцях кейсу, а викладач тільки пояснює наслідки прийняття необдуманих рішень. Роль викладача полягає в:

- спрямуванні бесіди або дискусії за допомогою проблемних питань;
- контролі часу роботи;
- спонуканні відмовитися від поверхневого мислення;
- залученні всієї групи в процес аналізу кейсу.

Викладач у разі ускладнень може узагальнювати, пояснювати, нагадувати теоретичні аспекти або робити посилання на навчальну

літературу. Ситуаційна методика включає численні методи викладання, але перевага надається методам стимулювання і мотивації навчально-виховної діяльності.

Таким чином, кейс-метод можна представити як складну систему, в яку інтегровані інші, більш прості методи пізнання. У нього входять моделювання, системний аналіз, проблемний метод, ігрові методи та інші форми й методи викладання. Суть методу полягає в застосуванні отриманих знань при вирішенні практичних завдань, в умінні використовувати теорію на практиці. Він сприяє поглибленню знань, умінь, стимулюванню пізнавальної діяльності, дозволяє провести контроль і коригування.

2. Індивідуальна підготовка студентів для участі в кейсах (ділових іграх, інтерактивних практичних заняттях, дискусіях)

2.1. Підготовка до кейсу (ділової гри)

Умови проведення гри. Студентам пропонується сценарій ділової ситуації, а інші підготовчі моменти вони здійснюють самостійно. Викладач лише консультує їх з приводу тих чи інших дій та інформаційного забезпечення (економічного, юридичного та організаційного) управлінських рішень з відповідних питань.

Зокрема, участь у ділових ситуаціях передбачає самостійну підготовку студентами таких питань:

– проведення фінансового аналізу підприємства та економічного обґрунтування пропозицій щодо покращання фінансового стану, організаційної структури підприємства, стану економічної безпеки чи інших управлінських дій;

– підготовку матеріалів щодо можливості запровадження інноваційних концепцій управління на підприємстві;

– розподіл ролей учасників гри: керівництва, топ-менеджерів, власників підприємства, молодих спеціалістів, котрі презентують себе і свої ідеї щодо підвищення ефективності управління на підприємстві (по різних напрямках діяльності) (наприклад, шляхом запровадження служби економічної безпеки);

– вивчення юридичних аспектів впровадження конкретних заходів тощо.

Гра проводиться виключно студентами без участі викладача. Останній лише спостерігає та оцінює учасників.

Оцінювання проводиться за такими критеріями:

- ступінь підготовки матеріалів,
- активність,
- впевненість у собі,
- рівень обґрунтованості думок, позиції, висновків тощо.

2.2. Підготовка до участі в кейсах (інтерактивній діловій грі, дискусії)

Кейс 1. «Альтернатива інвестиційних рішень, спроможна задовольнити економічні інтереси учасників фінансових відносин»

Викладач пропонує учасникам гри декілька ділових ситуацій

Учасники фінансових відносин:

- 1) Інвестор;
- 2) ПАТ «Комерційний банк»;
- 3) ПАТ «Маяк».

Вихідні дані для виконання кейсу:

Інвестор у даний момент часу має 1000 тис. грн. Він вирішив вкласти ці кошти й отримати прибуток. У нього є два альтернативні варіанти:

1) Покласти кошти на депозит в ПАТ «Комерційний банк» на 5 років під 24% річних.

2) Придбати облігації ПАТ «Маяк» номінальною вартістю 100 грн кожна, заявленою ставкою відсотка – 25%, терміном погашення – 5 років, виплати відсотків відбуваються один раз в кінці року.

ПАТ «Комерційний банк» також зацікавлений в отриманні прибутку і у нього є дві альтернативи:

1) Придбати облігації ПАТ «Маяк».

2) Придбати вексель у клієнта (провести дисконтну операцію). Номінальна сума векселя – 1000 тис. грн, дисконт – 27%, а до моменту платежу за векселем залишилося 5 років.

ПАТ «Маяк» потребує для реалізації інвестиційного проекту 1000 тис. грн, а здобути ці кошти можна двома шляхами:

1) випустити облігації;

2) Отримати в ПАТ «Комерційний банк» кредит на 5 років під 30% річних.

Студенти розподіляються на групи учасників ситуації (експертні групи) та вирішують питання:

1. Який варіант потрібно обрати *інвестору*, щоб отримати більший прибуток?
2. Яка альтернатива зацікавить ПАТ «Комерційний банк»?
3. Яким шляхом ПАТ «Маяк» краще здобути потрібну йому суму?
4. Які дії найкраще задовольнять економічні інтереси учасників фінансових відносин?
5. Обґрунтувати обрані варіанти.
6. Розрахувати річну відсоткову ставку по облігації, що забезпечить реальну ставку її дохідності 25% для інвестора і банку, при відомому річному темпі інфляції, використавши формулу І. Фішера.
7. Чи вигідно буде ПАТ «Маяк» випускати облігації під таку відсоткову ставку?

Кейс 2. «Управління капіталом підприємства»

У кейсі завчасно дано основні показники діяльності по трьох підприємствах.

ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»

| Показники, що характеризують стан підприємства в поточному періоді | |
|--|---------|
| Сума реалізованої продукції в звітному періоді (тис. грн) | 1255442 |
| Коефіцієнт капіталізації прибутку | 0,7 |
| Сума власного капіталу, що використовується (тис. грн) | 4236644 |
| Сума позикового капіталу, що використовується (тис. грн) | 969781 |
| Загальна сума активів (капіталу) підприємства (тис. грн) | ? |
| Загальна сума валового прибутку підприємства (тис. грн) | 621763 |
| Сума чистого прибутку підприємства (тис. грн) | 418542 |
| Касовий розрив | 60 днів |
| Дебіторська заборгованість (тис. грн) | 90546 |
| Кредиторська заборгованість (тис. грн) | 60903 |

Для продовження стабільної основної діяльності підприємства необхідно залучити позикові кошти. Поточна ситуація, що склалася на фінансовому ринку, характеризується такими даними:

- ставка відсотку за банківський кредит становить 23%,
- ринкова відсоткова ставка по облігаціях – 21%,

– на ринку обертаються купонні облігації, номінальною вартістю 500 грн, терміном погашення 2 роки з відсотковими виплатами у розмірі 90 грн один раз на рік,

– постачальник надає знижку у розмірі 2%, а відстрочка платежу (згідно договору купівлі-продажу) не має перевищувати 50 днів.

ПСП «Високе»

| Показники, що характеризують стан підприємства в поточному періоді | |
|--|---------|
| Сума реалізованої продукції в звітному періоді (тис. грн) | 3920 |
| Коефіцієнт капіталізації прибутку | 0,5 |
| Сума власного капіталу, що використовується (тис. грн) | 3625 |
| Сума позикового капіталу, що використовується (тис. грн) | 300 |
| Загальна сума активів (капіталу) підприємства (тис. грн) | ? |
| Загальна сума валового прибутку підприємства (тис. грн) | 260 |
| Сума чистого прибутку підприємства (тис. грн) | 350 |
| Касовий розрив | 95 днів |
| Дебіторська заборгованість (тис. грн) | 100 |
| Кредиторська заборгованість (тис. грн) | 300 |

Для продовження стабільної основної діяльності підприємства необхідно залучити позикові кошти. Поточна ситуація, що склалася на фінансовому ринку, характеризується такими даними:

– ставка відсотку за банківський кредит становить 22%,

– ринкова відсоткова ставка по облігаціях – 25%,

– на ринку обертаються купонні облігації, номінальною вартістю 1000 грн, терміном погашення 3 роки з відсотковими виплатами у розмірі 200 грн один раз на рік,

– постачальник надає знижку у розмірі 3%, а відстрочка платежу (згідно договору купівлі-продажу) не має перевищувати 65 днів.

ТОВ «Трансбуд – ПЛТ»

| Показники, що характеризують стан підприємства в поточному періоді | |
|--|-------|
| Сума реалізованої продукції в звітному періоді (тис. грн) | 19003 |
| Коефіцієнт капіталізації прибутку | 0,8 |
| Сума власного капіталу, що використовується (тис. грн) | 6460 |
| Сума позикового капіталу, що використовується (тис. грн) | 8559 |

| | |
|--|----------|
| Загальна сума активів (капіталу) підприємства (тис. грн) | ? |
| Загальна сума валового прибутку підприємства (тис. грн) | 2380 |
| Сума чистого прибутку підприємства (тис. грн) | 895 |
| Касовий розрив | 110 днів |
| Дебіторська заборгованість (тис. грн) | 8083 |
| Кредиторська заборгованість (тис. грн) | 8559 |

Для продовження стабільної основної діяльності підприємства необхідно залучити позикові кошти. Поточна ситуація, що склалася на фінансовому ринку, характеризується такими даними:

- ставка відсотку за банківський кредит становить 21%,
- ринкова відсоткова ставка по облігаціях – 18%,
- на ринку обертаються купонні облігації, номінальною вартістю 700 грн, терміном погашення 3 роки з відсотковими виплатами у розмірі 100 грн один раз на рік,
- постачальник надає знижку у розмірі 5%, а відстрочка платежу (згідно договору купівлі-продажу) не має перевищувати 100 днів.

На кожному підприємстві працюють по дві групи експертів.

Провівши відповідні розрахунки (кожна група експертів – по своєму підприємству), експерти повинні виконати такі завдання:

1) Оцінити, який вид позикового капіталу для підприємства вигідніший.

2) Визначити, який приріст активів забезпечить нормальну роботу підприємства в плановому періоді?

3) Скориставшись інструментом ефекту фінансового левериджу, проаналізувати, чи може підприємство дозволити собі збільшення позикового капіталу.

4) Які заходи пропонують експерти для збільшення власного капіталу підприємства (якщо у цьому є необхідність)?

5) Порадити, що слід зробити, щоб зменшити касовий розрив? Які фінансові інструменти при цьому може використати підприємство?

6) Визначити зовнішні та внутрішні загрози економічній безпеці підприємства, ступінь їх впливу на результати діяльності підприємства.

7) Запропонувати заходи щодо мінімізації впливу негативних факторів на стан економічної безпеки підприємства.

Методичні рекомендації для проведення розрахунків

1) Щоб оцінити, який вид позикового капіталу для підприємства вигідніший, слід визначити вартість кожного з джерел капіталу, які залучає підприємство (у нашому випадку це банківський кредит, купонні облигації та комерційний кредит у вигляді відстрочки платежу).

– Розрахунок вартості банківського кредиту:

витрати, пов'язані з виплатою відсотків за банківськими позиками, включаються до собівартості продукції, тому ціна позики банку (ЦП_б) менша, ніж відсоток (В_{зб}):

$$\text{ЦП}_b = \text{В}_{зб} (1 - \text{С}_{\text{пн}}) / (1 - \text{В}_{зб}),$$

де С_{пн} – ставка податку на прибуток;

В_{зб} – рівень витрат по залученню капіталу у вигляді банківського кредиту по відношенню до загальної суми кредиту.

– Визначення вартості капіталу, залученого шляхом емісії облигацій:

Ціна облигацій приблизно дорівнює величині відсотка, що сплачується по них, при цьому враховується різниця між номінальною вартістю облигації та ціною її реалізації. При розрахунку слід оцінити облигації, емітентом яких є досліджуване підприємство (умовно), користуючись наведеними в додатку даними. Ціна реалізації облигації або поточна її вартість розраховується за формулою:

$$\text{V}_b = \sum_{k=1}^{m \times N} \frac{\text{INT}/m}{(1 + i_b/m)^k} + \frac{M}{(1 + i_b/m)^{m \times N}},$$

де INT – відсоткові виплати, що здійснюються по облигації;

m – періодичність виплат по відсотках;

M – номінальна вартість облигації;

i_b – ринкова відсоткова ставка по аналогічних фінансових позиках;

N – термін до погашення облигації.

Далі визначаємо вартість облигаційної позики за формулою:

$$\text{ВOP}_k = \frac{\text{СК} \times (1 - \text{С}_{\text{пн}})}{1 - \text{EB}_0},$$

де ВOP_к – вартість позикового капіталу, залученого за рахунок емісії облигації, %;

СК – ставка купонного відсотку по облігації, %;

$C_{\text{пп}}$ – ставка податку на прибуток, в дес. дробу;

EB_0 – рівень емісійних витрат по відношенню до обсягу емісії, в дес. дробу.

При розрахунку рівня емісійних витрат слід ураховувати, що сума емісійних витрат – це різниця між сумою емісії (номінальна вартість облігації) та поточною вартістю облігації.

– Розрахунок вартості товарного кредиту, наданого у формі відстрочки платежу:

$$ВТКк = \frac{(ЦЗ \times ТВ) \times (1 - C_{\text{пп}})}{360},$$

де ВТКк – вартість товарного (комерційного) кредиту, наданого на умовах короткострокової відстрочки платежу, %;

ЦЗ – розмір цінової знижки при здійсненні готівкового платежу, %;

$C_{\text{пп}}$ – ставка податку на прибуток, %;

ТВ – термін надання відстрочки платежу, в днях.

Розрахувавши ціну кожного джерела капіталу, необхідно знайти середню ціну цих джерел – середньозважену вартість капіталу.

$$ВКс = \sum_i^n \text{НП}_i \times \text{ІР}_i,$$

де $ВКс$ – середньозважена вартість капіталу, або WACC;

НП_i – потрібна дохідність (норма прибутку) від капіталу, одержаного з i -го джерела;

ІР_i – частка капіталу (інвестиційних ресурсів), одержаного з i -го джерела.

2) Для того, щоб визначити, який приріст активів забезпечить нормальну роботу підприємства в плановому періоді, слід розрахувати показник економічної доданої вартості (EVA).

$$EVA = ЧП_p - K \times WACC$$

де K = *Власний капітал – Необоротні активи*

ЧП_p – чистий прибуток підприємства від реалізації.

3) При здійсненні аналізу структури капіталу слід скористатися моделлю ефекту фінансового левериджу:

$$ЕФЛ = (1 - C_{\text{пн}}) \times (КВР_{\text{а}} - ВК_{\text{п}}) \times \frac{ПК}{ВК},$$

де ЕФЛ – ефект фінансового левериджу, який полягає в зростанні коефіцієнта рентабельності власного капіталу, %;

$C_{\text{пн}}$ – ставка податку на прибуток, виражена десятковим дробом;

$КВР_{\text{а}}$ – коефіцієнт валової рентабельності активів (відношення валового прибутку до середньої вартості активів), %;

$ВК_{\text{п}}$ – середній розмір відсотків за кредит, які підприємство виплачує за використання позикового капіталу, % (у прикладі це середньозважена вартість капіталу);

ПК – середня сума використовуюваного підприємством позикового капіталу;

ВК – середня сума власного капіталу підприємства.

Звідси три основні складові:

– *Податковий коректор фінансового левериджу* ($1 - C_{\text{пн}}$), котрий показує, якою мірою проявляється ефект фінансового левериджу у зв'язку з різним рівнем оподаткування прибутку.

– *Диференціал фінансового левериджу* ($КВР_{\text{а}} - ВК_{\text{п}}$), котрий характеризує різницю між коефіцієнтом валової рентабельності активів та середнім розміром відсотка за кредит.

– *Коефіцієнт фінансового левериджу* (ПК/ВК), що характеризує суму позикового капіталу, який підприємство використовує, в розрахунку на одиницю власного капіталу.

Кейс 3. «Хмарні технології – нова тенденція у сфері управління бізнесом»

За результатами другого кварталу 2017 компанія Microsoft збільшила свої доходи від хмарної системи Azure на 88%. Останні кілька років саме цей напрямок в Microsoft показує активне зростання, тоді як продажі операційної системи Windows та офісного пакету Office демонструють негативну тенденцію.

Поняття, якими слід володіти, при обговоренні проблеми

Інноваційні технології – радикально нові чи вдосконалені технології, які істотно поліпшують умови виробництва або самі виступають товаром. Зазвичай мають знижену капіталомісткість, характеризуються більшою екологічністю й меншими енергопотребами.

Хмарні технології (англ. Cloud Technology) – це парадигма, що передбачає віддалену обробку та зберігання даних. Ця технологія надає

користувачам мережі Інтернет доступ до комп'ютерних ресурсів сервера і використання програмного забезпечення як онлайн-сервіса.

Економічний розвиток – поняття економічної науки, що позначає перехід від одного етапу економіки до іншого, при якому в новому періоді не тільки збільшується виробництво тих самих товарів і послуг, що вже вироблялися раніше, а має місце й виробництво нових товарів і послуг з використанням нових технологій порівняно з попереднім періодом.

Операційна система, скорочено ОС (англ. operating system, OS) – це базовий комплекс програм, що виконує управління апаратною складовою комп'ютера або віртуальної машини; забезпечує керування обчислювальним процесом і організовує взаємодію з користувачем.

Це пов'язано з тим, що світовий бізнес активно переходить до використання хмарних сховищ і сервісів. Їх основна перевага – можливість доступу з будь-якої точки світу, де є підключення до Інтернету.

Останніми роками в світі, і зокрема в Україні, спостерігається тенденція переосмислення ролі технологій у роботі бізнесу. Функція ІТ переростає з допоміжної, тобто, технічної підтримки роботи підприємства – в стратегічну, де ІТ стає ключовою платформою, яка пронизує і активує всі бізнес-процеси підприємства.

Якщо раніше виробничий ланцюжок був в основному наземним і включав у себе тільки фізичні ресурси, землю, обладнання, фінанси, людей, то сьогодні створення цінності для споживача базується більше на електронних бізнес-моделях і на ключовому ресурсі бізнесу – інформації. Побудова хмарної інфраструктури – це трансформація, яка допомагає будувати сучасний, захищений та ефективний бізнес з фокусом на захисті та аналізі даних як цінному ресурсі підприємства⁹.

Питання для дискусії та обговорення:

1. Як Ви вважаєте, до якого виду інновацій можна віднести розвиток хмарних технологій?
2. На якому етапі життєвого циклу знаходяться хмарні технології?
3. Як ви гадаєте, чи затребувані хмарні технології українським бізнесом? Якщо «ні», то чому? Якщо «так», то яким: малим, середнім чи великим бізнесом?

⁹ Курс на облака. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://forbes.net.ua/opinions/1399851-kurs-na-oblaka-sovremennye-it-sistemy>

4. Які можливості, що надають бізнесу хмарні технології, можуть бути корисні українському бізнесу? Назвіть принаймні п'ять таких можливостей.

5. Поясніть, яким чином використання хмарних технологій здатне підвищити прибутки / знизити витрати українського бізнесу?

6. У яких функціях системи економічної безпеки підприємства можна використати хмарні технології? Наведіть конкретні приклади з обґрунтуваннями.

Кейс 4. «Адаптація технологій вітроенергетики в Україні»

Яскравим прикладом ефективного трансферу та ліцензування технологій в галузі відновлюваної енергетики є приклад розвитку вітроенергетичної галузі в Україні. Незважаючи на те, що в Україні з часів СРСР існувала розвинена техніко-виробнича база сонячної енергетики, а саме, фотоелектричних технологій – виробництва кремнію, модулів, батарей, то в області вітроенергетики такі приклади були відсутні, а лідерами галузі були Данія, США, Німеччина та інші країни.

Сонячна енергетика – використання сонячної енергії для отримання енергії в будь-якому зручному для її використання вигляді. Сонячна енергетика використовує поновлюване джерело енергії і в перспективі може стати екологічно чистою, тобто такою, що не виробляє шкідливих відходів.

Практично всі вітрові електричні станції мережевого типу, що діють на території України в даний час, побудовано за рахунок використання ліцензованих моделей вітрових електричних установок (ВЕУ).

Електрика (від грец. *ήλεκτρον* – бурштин; раніше також громовина) – розділ фізики, що вивчає електричні явища: взаємодію між зарядженими тілами, явища поляризації та проходження електричного струму.

Територія України – суша, води, надра і повітряний простір, що знаходяться в межах державного кордону України.

Першим етапом розвитку вітроенергетики в Україні була розробка та виконання Державної комплексної програми будівництва вітрових електричних станцій (ВЕС) (1993–2010 рр.). На той час в країні не було власних розробок ВЕУ, технології виготовлення яких могли б бути доведені до організації серійного виробництва.

Серійне виробництво – тип організації виробництва, що характеризується одночасним виготовленням на підприємстві широкою но-

менклатури однорідної продукції, випуск якої повторюється протягом тривалого часу, і широкою спеціалізацією робочих місць.

Основними принципами відбору ВЕУ для будівництва ВЕС в рамках Програми були прийняті такі:

- створення конкурентних умов для відбору зразків ВЕУ, складові частини яких повинні виготовлятися на вітчизняних заводах;
- конкурсний відбір пропозицій зарубіжних компаній по виробництву ліцензійних ВЕУ на українських заводах.

На цих принципах були створені механізми відбору ВЕУ, на базі яких було організовано будівництво ВЕС на першому етапі виконання Комплексної програми (1997–2000 рр.)

На цьому етапі реалізації Програми для будівництва ВЕС передбачалося застосування ліцензійної ВЕУ USW56 –100 – розробки американської фірми «Kenetech Wind-Power Inc.», яка вироблялася в Україні.

Організацію виробництва в Україні ВЕУ USW 56–100 було розпочато в 1993 році. З цією метою в 1992 році було створено підприємство з іноземними інвестиціями «УінденергоЛтд» для реалізації українсько-американського проекту виробництва вітроенергетичного обладнання на основі технології, наданої американською компанією KENETECH WIND – POWER Inc.

Передача технології здійснювалася у вигляді конструкторської документації (специфікації, креслення складових частин і деталей, схеми електричні та ін.) на ВЕУ USW 56–100, систему управління і метеорологічного обладнання; експлуатаційну документацію (інструкції по збору та експлуатації ВЕУ); програму «Система управління вітростанцією та облік» та інше.

Була перекладена і адаптована конструкторська та експлуатаційна документація згідно з умовами виробництва та експлуатації в Україні, а також розроблені і зареєстровані в Держстандарті України технічні умови на ліцензійну вітрову турбіну.

Система керування, також Система управління (англ. control system) – систематизований набір засобів впливу на підконтрольний об'єкт для досягнення цим об'єктом певної мети. Об'єктом системи керування можуть бути як технічні об'єкти так і люди.

Конструкторська документація (КД) – частина технічної документації у вигляді графічних і текстових документів, котрі в сукупнос-

ті або окремо, визначають склад і будову виробу та містять необхідні дані для його розроблення, виготовлення, контролю, експлуатації, ремонту і утилізації.

Експлуатаційна документація – вид конструкторських документів, які окремо або у сукупності з іншими документами визначають правила експлуатації виробу і (або) відображають відомості, котрі засвідчують гарантовані виробником значення основних параметрів і характеристик (властивостей) виробу, гарантії та дані по його експлуатації протягом встановленого терміну служби.

Технічні умови (ТУ) – нормативний документ, що встановлює технічні вимоги, яким повинна відповідати продукція, процес або послуга, та визначає процедури, за допомогою яких може бути встановлено, чи дотримані такі вимоги.

На ДП «ВО ПМЗ ім. А.М. Макарова», у Дніпропетровську (Дніпрі), було створено базове спеціалізоване виробництво вітроенергетичного обладнання для збору модулів ВЕУ USW 56–100, а на ЗАТ «Оснастка-Енерго» створено спеціалізоване виробництво окремих складових частин ВЕУ, спеціального інструменту та обладнання для експлуатації ВЕУ в складі ВЕС.

Всього у виробництві ВЕУ USW 56–100 брало участь понад 20 підприємств та організацій України.

Після виготовлення установчої серії та проведення кваліфікаційних випробувань вітроагрегат був сертифікований в системі УкрСЕПРО. ВЕУ типу USW56–100 почали встановлюватися на українських ВЕС у 1993 році. Спочатку це були три зразки ВЕУ американського виробництва, встановлені на Донузлавській ВЕС в районі селища Новоозерне (АР Крим), надалі будівництво здійснювалося на базі ліцензійних ВЕУ вітчизняного виробництва. Всього було виготовлено 774 ВЕУ даного типу.

Виробництво USW56–100 припинено в 2006 році. Українська локалізація виробництва в цих агрегатах спочатку становила близько 40%, що було пов'язане з необхідністю значної підготовки для виробництва, надалі цей показник збільшився майже до 100%.

Другим етапом реалізації Комплексної програми була передбачена організація виробництва ВЕУ потужністю понад 500 кВт і продовження будівництва ВЕС на їх основі.

Були проведені переговори між представниками урядових установ і німецьких фірм Genesis, Nordex, DeWind, Fuhrlander, Enercon та ін., які виробляють вітроенергетичне обладнання. Також, було отримано пропозицію бельгійської фірми Turbowinds на передачу Україні ліцензії на виробництво ВЕУ Т600–48 потужністю 600 кВт.

Створення головного складального виробництва ВЕУ Т600–48 було організовано на ДП «ВО ПМЗ ім. О.М. Макарова», м. Дніпропетровськ (Дніпро).

У перелік складових частин ліцензійних ВЕУ, виготовлення яких освоєно на заводах України, були включені: деталі маточини, раму гондоли, шафа управління, розподільна шафа, блок комутаційний, блок обігріву гондоли, комплект кабелів, кожух гондоли, обтічник носовий маточини і деталі, що входять до складу гондоли. За час комплексної програми виготовлено і передано замовникам 774 одиниці ВЕУ типу USW56-100 і 24 одиниці ВЕУ типу Т600-48.

Новим етапом розвитку вітроенергетичної галузі в Україні стала організація виробництва ВЕУ мультимегаватного класу. У 2011 році ТОВ «Фурлендервіндтехнолоджи» придбало у свого німецького партнера АТ Фурлендер ліцензію на виробництво вітроенергетичної установки FL2500 потужністю 2,5 МВт. На базі Краматорського заводу важкого верстатобудування (КЗВВ) було побудовано сучасне виробництво ВЕУ. На сьогоднішній день в Україні освоєно виробництво головних складових вітроустановки: анкерного кошика, вежі, рами гондоли, ротора і маточини. ТОВ «Фурлендервіндтехнолоджи» (м. Краматорськ, Донецька обл.) є власником ліцензій на 2МВт, 2,5МВт і 3МВт вітрової турбіни.

На сьогоднішній день практично всі ВЕУ, які експлуатуються в Україні, створені на базі ліцензованих технологій. Законодавство України, яке стимулює розвиток відновлюваної енергетики, а саме, вимоги щодо локальної складової у виробництві обладнання відновлюваної енергетики для отримання «зеленого» тарифу, мотивують виробників обладнання відновлюваної енергетики до створення відповідних виробництв в Україні та трансферу технологій у сфері поновлюваних джерел енергії.

Законодавство України – сукупність чинних в Україні нормативно-правових актів.

Відновлювана енергетика (англ. renewable energetics) – енергетична галузь, що спеціалізується на отриманні та використанні енергії з відновлюваних джерел енергії¹⁰.

¹⁰ Джерело: [Електронний ресурс]. http://ictt.by/Docs/news/2014/05/2014-05-28_01/NoGAP.

Питання, дискусії:

1. Відшукайте в кейсі інформацію безпосередньо про процес трансферу – передачі зарубіжної технології українським підприємствам. Скільки етапів трансферу технології вам вдалось виокремити? Назвіть ці етапи.

2. Знайдіть в кейсі дані, що свідчать про результативність трансферу технологій і масштаби ліцензійного виробництва ВЕУ підприємствами України.

3. Спрогнозуйте розвиток вітроенергетики в Україні на найближчі 20 років. Чи буде таке виробництво електроенергії прибутковим?

Відповідь аргументуйте.

4. В чому плюси і мінуси отримання технологічних інновацій шляхом ліцензування?

5. Визначте правові, організаційні та фінансові мотиви, котрі стримують активність українських підприємств запроваджувати енергоефективні та енергозаощаджувальні проекти й окремі технології.

Кейс 5. «Авіація України»: зона високої турбулентності та ризиків»

Україна – одна з провідних світових авіаційно-космічних держав, що входить до сімки країн світу, які мають замкнений цикл виробництва авіакосмічної техніки (від розроблення до випуску кінцевої продукції). Лідерами в галузі літакобудування є два найбільші авіаційні заводи (Київський державний авіаційний завод «Авіант» і Харківське державне авіаційне виробниче підприємство) та розробник унікальних технологій (відомий АНТК ім. Антонова), які плідно співпрацюють вже понад 70 років. Результатами їх співпраці стало виробництво серії літаків «Ан»: від Ан-2 до Ан-148. «Антонов» – всесвітньовідомий бренд регіональних пасажирських, транспортних та військово-транспортних літаків малого, середнього та важкого класів. Ще ніхто в світі не створив літаків, рівних «Мрії» (Ан-225) та «Руслану» (Ан-124), і нікому не вдалося виготовити таку серію 48 регіональних турбогвинтових пасажирських літаків, якими є Ан-24. За оцінками експертів, сьогодні літаки сімейства «Антонов» експлуатуються в 42 країнах світу. У галузі авіації також працюють 26 приладобудівних конструкторських бюро (КБ) та заводів, що проєктують і серійно виробляють різноманітне бортове обладнання. В Україні готують кваліфікованих спеціалістів для галузі літакобуду-

вання в багатьох вищих навчальних закладах, найбільш відомими серед яких є Національний авіаційний університет, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» (факультет авіаційних та космічних систем) та Національний аерокосмічний університет «ХАІ». Українські авіаційні заводи беруть активну участь у міжнародних виставках та авіасалонах, таких як «Ле Бурже» (Франція), «LAAD» (Ріо-де-Жанейро), а також є організаторами власного авіасалону «Авіасвіт-XXI». Але ситуація в авіаційній галузі України останніми роками була достатньо нестабільною, оскільки галузь зазнала значних реформувань, пов'язаних з інтеграційними процесами.

В Україні ведеться робота зі створення власного замкнутого циклу виробництва літаків цієї серії. У цей час кооперація літаків сімейства АН-148 включає залучення багатьох підприємств, більшість з яких розміщена в Україні та Росії.

Орієнтована місткість світового ринку літака – близько 500 штук, СНД – 170 штук. 10 липня 2012 року в рамках міжнародного авіакосмічного салону Фарнборо-2012 російська лізингова компанія Іллюшин Фінакс Ко підписала договір купівлі-продажу на постачання до 2014 року в Панаму 15-ти українсько-російських регіональних літаків нового покоління АН-148 і АН-158 на загальну суму близько \$ 420 млн.

На даний момент компанія «Антонов» уживає заходів щодо імпортозаміщення російських комплектуючих. Проведено порівняльний аналіз з іншими моделями літаків даного класу з метою більш активного позиціонування на ринку.

Історія створення концерну «Авіація України»

Для забезпечення розвитку авіабудівної галузі, підвищення ефективності використання інтелектуального, технологічного, економічного потенціалу та для забезпечення утримання марки «Ан» на передових позиціях у світі українським урядом було вирішено об'єднати в єдину структуру авіаційні заводи, конструкторські бюро та підприємства споріднених і підтримуючих галузей. Першою знаковою подією на цьому шляху стало створення в 2005 р. Державної авіабудівної корпорації «Національне об'єднання – Антонов». До її складу увійшли чотири авіабудівних підприємства – АНТК ім. Антонова, Харківське державне авіаційне виробниче підприємство (ХДАВП), авіаційний завод «Авіант» і державне підприємство «За-

вод 410 цивільної авіації». Не всі фахівці галузі літакобудування були прихильниками створення корпорації, оскільки вважали недоцільним об'єднувати підприємства з різними показниками фінансової успішності. Так керівники «Антонова» стверджували, що Харківський авіаційний завод має колосальні збитки і завдяки об'єднанню прагнутиме перекласти їх на плечі трудових колективів АНТК та «Авіанта». Проти об'єднання виступили генеральний конструктор АНТК ім. Антонова та генеральний директор «Авіанта», які зауважили, що для об'єднання обрано найбільш жорстку форму, яка ліквідує самостійність та ініціативність учасників. Тимчасова слідча комісія Верховної Ради з розслідування причин кризової ситуації в галузі літакобудування України теж намагалася не допустити створення концерну, пояснюючи це тим, що організаційно-правова форма концерну не відповідає національним інтересам України і є найменш пристосованою до ринкових умов та особливостей авіаційної галузі. Проти цієї інтеграції, яка суперечила антимонопольному законодавству України, виступив і Антимонопольний комітет України. Але Кабмін України доручив Держкомпідприємству та Київській міській держадміністрації провести реєстрацію державної літакобудівної корпорації «Національне об'єднання – Антонов» як юридичної особи. Пізніше на базі корпорації планувалось створити авіаційний концерн. До складу концерну входять 10 держпідприємств (ДП): АНТК ім. Антонова, завод «Авіант», ДП «Завод 410 цивільної авіації», ХДАВП, Науково-дослідний інститут «Буран», ДП «Харківське агрегатне конструкторське бюро», ДП «Харківський машинобудівний завод ФЕД», ДП «Новатор», КП «Радіовимірювач», а також ДП «Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро «Прогрес». Відповідно до статуту держконцерну, функції управління його діяльністю здійснює правління в складі шести осіб та генеральний директор – голова правління, який призначається та звільнюється з посади КМУ. Проти нового об'єднання виступили найбільший розробник двигунів в Україні КБ «Івченко Прогрес» та ЗАО «Мотор Січ», пояснюючи це небажанням втрачати інші замовлення, що не пов'язанні з концерном «Авіація України».

Під час проведення «Дня Антонова» в «Ле Бурже» головною подією стала конференція, присвячена міжнародній співпраці в рамках проекту Ан-148. У ній взяли участь офіційні особи України і Фран-

ції, а також керівники підприємств-партнерів за програмою Ан-148. Розповідаючи про співпрацю з АНТК ім. О.К. Антонова щодо проекту Ан-148, голова Асоціації GIFAS Денуа Теллер сказав: «Антоновці мають дуже хороші шанси вийти на світовий ринок. Уже тепер багато французьких компаній прагнуть взяти участь в цьому проекті. Ми сподіваємося на розширення контактів. Салон – Ле Бурже є дуже хорошим майданчиком для популяризації марки – Антонов у світі». По завершенні конференції всі учасники спостерігали за польотом Ан-148 – дебютанта авіасалону «Ле Бурже», який утилив у собі досвід, знання провідних авіаційних компаній 13 країн світу, а також новітні авіаційні технології.

Сьогодні «Мрія» виконує комерційні вантажні перевезення у складі авіатранспортного підрозділу АНТК ім. Антонова – авіакомпанія «Авіалінії Антонова». Літак Ан-225 «Мрія» – найбільший у світі. Його створено для перевезення великогабаритних, важких, довгомірних вантажів загальною масою до 250 т; міжконтинентального перевезення вантажів масою до 150 т; перевезення зовні на фюзеляжі важких великогабаритних моновантажів масою до 200 т; створення авіаційно-космічних систем. На рахунок цього літака 240 світових авіаційних рекордів. Як літак, що піднявся в повітря з максимальною масою (злітна маса 640860 кг) і на якому встановлено найбільшу кількість авіарекордів, Ан-225 «Мрія» внесено до Книги рекордів Гіннеса. Сьогодні для добудови «Мрії» потрібно близько \$90 млн, а з урахуванням проведення необхідних випробувань – \$120 млн. Не має аналогів у світі сьогодні й «Руслан». Було зафіксовано світовий рекорд: «Руслан» підняв у небо генератор фірми «Сіменс» масою в 137 т (цей факт занесено до книги рекордів Гіннеса). І це не межа – «Руслан» може перевозити до 150 т вантажів, зокрема таких 2 великогабаритних вантажів, які неможливо перевезти залізничним, автомобільним та іншими видами транспорту (крани, турбіни, бурові установки, вишки). З нормальним навантаженням 120 т «Руслан» може виконувати перевезення на відстань 4500 км зі швидкістю 850 км/год.

Ан-74 – вантажопасажи́рський літак різного призначення з максимальним комерційним навантаженням 10 т або 52 особи. У літаках серії Ан-74 втілюється прагнення конструкторів на базі однієї авіаційної платформи об'єднати максимум функцій: перевезення пасажирів, ван-

тажів, техніки. Серед військових завдань – перевезення і десантування солдатів і вантажів, патрулювання і транспортування поранених. Ан-74-200 серії «ТК» може бути переобладнаний з транспортного на пасажирський силами екіпажа протягом усього 60 хв. У повітряно-десантному варіанті в пасажирській кабіні Ан-74-200 розміщуються до 42 парашутистів у повному обмундируванні. Унікальна різноманітність функцій Ан-74-200 включає декілька санітарних варіантів.

Пасажирські літаки Ан-148. Близькомагістральний пасажирський літак, розрахований на перевезення від 70 до 90 пасажирів на відстань 5000 км. Ан-148 створено відповідно до концепції «більш електричного літака» (частина приводів системи керування польотом літака живиться від бортової електромережі). Впровадження цієї революційної технології підвищує безпеку літака в цілому. Літак Ан-148 обладнано електроустаткуванням фірми Thales (Франція), новітніми лазерними волоконно-оптичними курсовертикалями фірми Litef (Німеччина) та автоматами захисту, розробленими фірмою Crouzet Automatismes (Франція). Ан-148 – перший у світі літак, оснащений таким устаткуванням. Згідно з експертними оцінками, Ан-148 на 25-30 % перевершує за економічністю в експлуатації літаки аналогічного класу.

Ан-140. Пасажирський салон літака Ан-140 у базовій конфігурації розрахований на перевезення 52 пасажирів на відстань до 3700 км. Регіональний літак призначено для пасажирських і змішаних вантажопасажирських перевезень. Конструкція Ан-140 містить допоміжну силову установку, яка забезпечує автономну експлуатацію літака на необладнаних аеродромах. Основні особливості літака Ан-140 – це можливість використання в умовах високогір'я, жаркого і холодного клімату, на невеликих аеродромах (зокрема ґрунтових); високий рівень комфорту за рахунок низького рівня шуму і вібрації в салоні; найвища в своєму класі місткість багажно-вантажних приміщень, зокрема для ручної поклажі; висока паливна ефективність; висока надійність; низький рівень витрат на технічне обслуговування й експлуатацію.

Ту-334. Перспективним напрямом нині є освоєння ближньомагістрального літака Ту-334 – представника дуже модного сьогодні класу «літаків-стомістників», що користуються підвищеним попитом у світі. За деякими прогнозами, в найближчі два десятиліття світовому авіатранспорту буде потрібно не менше 2 тис. подібних літаків. Задуманий

ще наприкінці 1980-х рр., цей літак було створено на заміну Ту-134 з п'ятирічним випередженням основних конкурентів (американської компанії «Boeing» та західноєвропейського консорціуму «Airbus Industry», що разом контролюють близько 80% світового ринку пасажирських авіалайнерів). Тривають переговори з Іраном щодо передачі ліцензії та організації спільного виробництва літаків. Літак Ту-334 зацікавив багато авіакомпаній України, Росії та інших країн.

Військово-транспортні літаки Ан-70. Середній широкофюзеляжний військовий транспортний літак, що може перевозити 30–35 т вантажів і техніки (таких як вантажні контейнери, самохідна колісна та гусенична техніка) на відстань 4–5 тис. км, призначений для заміни Ан-12 та Лл-76. До фюзеляжу Ан-70 можуть вміститися майже всі види військової техніки будь-якої країни світу. Основними особливостями Ан-70 є поєднання унікальних транспортних можливостей з низькими експлуатаційними витратами. Для перевезення однієї тонни вантажу на один кілометр потрібно лише 126 г пального, а не 320, як для інших моделей. Крім того, злітно-посадкова смуга для цього літака може мати як бетонне, так і ґрунтове покриття та довжину всього 600 м, а не три кілометри, яку мають далеко не всі аеропорти.

«Основними суб'єктами міжнародної конкуренції є компанії, однак країна базування відіграє центральну роль у досягненні міжнародного успіху компаній. Конкурентні переваги отримують компанії, які базуються в тих країнах, що дозволяють швидко набути спеціалізованих ресурсів та досвіду» – М. Портер.

Конкуренція на міжнародному ринку літакобудування

Нині цей ринок є досить насиченим, на ньому конкурують не окремі компанії, а авіаційні держави. Для забезпечення конкурентної стійкості своїх позицій на світовому ринку ці держави в останні роки чимало зробили для міжнародної інтеграції національної авіапромисловості, підвищення технологічного рівня проектування і виробництва літаків, надання активної фінансової підтримки авіабудівникам. Відбулися послідовні реструктуризація і злиття компаній-авіавиробників в США і Західній Європі, внаслідок чого в цих регіонах залишилось лише по одній компанії зі створення і виробництва цивільних пасажирських літаків місткістю більше 100 місць – Boeing та Airbus. Правила гри на світовому авіаринку диктують саме ці два авіабудівні гіганти. Boeing, Американська компа-

нія Boeing – один з найбільших світових виробників авіаційної, космічної і військової техніки. Компанія працює в найбільш доходному сегменті світового авіаринку – пасажирських магістральних літаків. Після злиття з компанією McDonnell Douglas в 1997 р. лідерство компанії Boeing зміцнилося за рахунок поповнення модельного ряду літаками Douglas. Кількість зайнятих в компанії Boeing – понад 153 тис. осіб. Заводи компанії розташовані в 67 країнах світу. Boeing поставляє свою продукцію в 145 країн світу та співпрацює з понад 5200 постачальниками в 100 країнах. Сьогодні компанія випускає моделі пасажирських літаків Boeing 737, Boeing 747, Boeing 767, Boeing 777, Boeing Business Jet і Boeing 787. Загалом, сьогодні в світі експлуатується понад 12 тис. цивільних літаків виробництва компанії Boeing, що становить близько 75 % усього світового парку. Для українських авіабудівників компанія Boeing є конкурентом не лише в сегменті проектування та виробництва пасажирських літаків. Boeing вивчає можливість створення найбільшого в світі літака «Пелікан» з розмахом крил близько 150 м і фюзеляжем, що перевищує за довжиною футбольне поле. У разі реалізації цього проекту «Пелікан» конкуруватиме з українським Ан-225 «Мрія» і стане найбільшим літаком у світі. Його конструкція дозволить перевозити до 1400 т вантажів – у 5 разів більше, ніж Ан-225. Утім, немає ніяких гарантій того, що цей літак буде запущено у виробництво.

Airbus. Другою найбільшою авіабудівною компанією вважають Airbus, яка також працює в сегменті пасажирських магістральних літаків. У 2001 р. згідно із законодавством Франції компанію було об'єднано в акціонерне товариство. Єдиним акціонером Airbus є компанія EADS. Штат співробітників Airbus становить близько 50 тис. осіб і зосереджений в основному в чотирьох європейських країнах: Франції, Німеччині, Великобританії, Іспанії. Фінальне складання продукції проводиться на заводах компанії в містах Тулуза (Франція) і Гамбург (Німеччина). Літак А-380 у транспортному варіанті може стати конкурентом українському рекордсмену Ан-124 «Руслан». Також Airbus конкурує з українськими літакобудівниками в сегменті виробництва військово-транспортних літаків. Конкурентом Ан-70 вважають літак Airbus А400М.

У нішах вантажної та регіональної пасажирської авіації основними українськими конкурентами є компанії «другої величини» –

бразильська Embraer, канадська Bombardier, іспанська CASA та італійсько-американська Lockheed Alenia, щорічні доходи яких обчислюються мільярдами доларів. Bombardier. Компанія Bombardier Inc. – світовий лідер з розроблення та виробництва інноваційних рішень у сфері транспорту – від регіональних літаків і літаків бізнес-класу до рухомого складу та устаткування для рельсового транспорту.

Літаки компанії Bombardier є серйозними конкурентами українських регіональних літаків Ан-140 і Ан-148. Embraer. Бразильська авіабудівна компанія Embraer займає почесне четверте місце на світовому ринку цивільної авіації. Представництва і центри з обслуговування клієнтів розміщені не тільки в Бразилії, а і в США, Франції, Португалії, Китаї та Сингапурі. Станом на 31 березня 2006 р. у компанії Embraer працювало понад 17 тис. осіб, обсяг виконаних замовлень компанії становить \$10,4 млрд. На авіасалоні «Ле Бурже 2007» Embraer підписала 9 контрактів з Бразильськими авіалініями (BRA) на постачання 20 Embraer 195 на суму \$730 млн. Останніми роками загострилася конкуренція українських авіабудівників з російською «Об'єднаною авіабудівельною корпорацією» (ОАК), особливо із заводом «Цивільні літаки Сухого». Компанію «Цивільні літаки Сухого» створено в 2000 р. з метою відокремлення цивільних і військових програм холдинга «Сухой» і прискорення процесу створення нових зразків авіаційної техніки цивільного призначення. Найбільш масштабна цивільна програма компанії на сьогодні – серія регіональних пасажирських літаків RRJ, які є конкурентами українського літака Ан-148. Перспективний обсяг продажів літаків серії RRJ оцінюється у понад \$12 млрд. Загальний прогнозований попит на цю серію становить близько 800 машин протягом 20 років. Планується, що ціна на літаки RRJ буде на 10 – 15 % нижча від зарубіжних аналогів. Потенційними конкурентами українських авіабудівників є також іспанська компанія CASA та італійсько-американська Lockheed Alenia.

Таким чином, Україна у виробництві великих та середніх пасажирських літаків конкурує з лідерами світового ринку Boeing і Airbus. У сегментах виробництва вантажних та регіональних пасажирських літаків основними українськими конкурентами є бразильська Embraer, канадська Bombardier, іспанська CASA, італійсько-американська Lockheed Alenia та російська компанія «Цивільні літаки Сухого».

Проте, українському літакобудуванню не вистачає інноваційних проєктів у цій галузі. Так, компанія Airbus Helicopters успішно завершила перше повномасштабне тестування двигунів CityAirbus. Очікується, що цей багатомісний електричний літальний апарат вертикального зльоту і посадки використовуватиметься в якості повітряного міського транспорту. CityAirbus вміщуватиме до чотирьох пасажирів і зможе виконувати рейси до аеропортів і залізничних вокзалів в умовах завантаженого мегаполіса максимально швидко, за доступними цінами і з найменшим впливом на навколишнє середовище. Інноваційна конфігурація з використанням чотирьох гвинтів в кільцевих обтічниках дозволяє підвищити безпеку польотів і знизити рівень шуму. У першій половині 2018 року команда планує провести випробування цього інноваційного літального апарату з включеними двигунами і електросистемами. Перший політ запланований на кінець 2018 року.

Європейські бар'єри

Ускладнює становище авіабудівників України і загострення стосунків між Сходом і Заходом. Хоча холодна війна між ними закінчилася в 90-і роки минулого століття, деякі її прийоми все ще використовуює Євросоюз. Зокрема, це стосується обмежень на експлуатацію в Європі літаків так званого східного виробництва, до яких, зокрема, відносяться й українські «Ан». Майже всі європейські країни дотримуються політики, спрямованої на підтримку європейських авіавиробників та усунення «східних конкурентів». Ще одним кроком для витіснення українських літаків з європейського простору є підвищення оплати за послуги EASA у сфері сертифікації і нагляду. Усі процедури повинен оплачувати розробник.

Попит на українські літаки

Традиційними ринками збуту українських літаків є країни СНД, Близького Сходу, Північної Африки та Латинської Америки. Головна ніша авіабудівників України – регіональні пасажирські (Ан-140 і Ан-148), а також середні і важкі транспортні літаки (Ан-70 і Ан-124 «Руслан»). У світі було випущено близько 22 тис. літаків марки «Ан», з яких дві третини вже списано, але приблизно 7 тис. машин продовжують літати. Тільки одна ця обставина мала б забезпечити українському авіабудуванню велику кількість замовлень. Але за всі роки незалежності вітчизняна авіаційна промисловість так і не змогла вийти на їх серійне виробництво.

| Модель літаків | Прогнозований попит до 2022 р. | Ціна літака, млн дол. | Можливість виробництва з урахуванням ресурсів |
|----------------|--------------------------------|-----------------------|---|
| Ан-32 | 30 | 8 | 3-5 |
| Ан-70 | 560 | 50-60 | 25-35 |
| Ан-74 | 120 | 12-18 | 6-8 |
| Ан-124 | 70 | 120-150 | 3-5 |
| Ан-140 | 600 | 9-11 | 20-25 |
| Ан-148 | 250 | 22-24 | 12-14 |

Поточні фінансові результати

ДП «Антонов» (Київ) в січні-червні 2017 року скоротило чистий прибуток за українськими стандартами бухгалтерського обліку (УСБУ) на 66,59% в порівнянні з аналогічним періодом 2016 року – до 22,79 млн грн. Згідно з фінансовим звітом на сайті підприємства, його чистий дохід у першому півріччі зріс на 37,7% – до 2 млрд 222,79 млн грн. ДП «Антонов» – провідний український розробник і виробник авіатехніки, визнаний світовий лідер в ніші транспортних літаків самого широкого призначення. Підприємство співпрацює більш ніж з 75 країнами світу. За рішенням уряду, з квітня 2015 року підприємство входить до складу держконцерну «Укроборонпром»¹¹.

Отже, авіаційна галузь України – одна із стратегічних галузей, які визначають імідж країни як виробника високотехнологічної продукції. Водночас у галузі є багато проблем, зумовлених недостатнім фінансуванням, недостатнім досвідом просування продукції на зовнішніх ринках, слабкою купівельною спроможністю замовників на внутрішньому ринку, браком лізингових схем та недосконалістю кредитно-фінансової сфери. Але галузь повинна розвиватися та стати візитною карткою України в світі. Отже, треба шукати відповідні шляхи для того, щоб досягти підвищення її конкурентоспроможності на світовому ринку, зробити авіабудівництво галуззю міжнародної спеціалізації України.

¹¹ Авіаційний портал України. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://translate.google.ru>

Питання та завдання до ситуаційної вправи:

1. Виконайте SWOT-аналіз для концерну «Авіація України» на міжнародному ринку.

2. Як впливає імідж країни походження на сприйняття зарубіжними покупцями продукції концерну?

3. На основі ромбу детермінантних переваг М. Портера проаналізуйте міжнародну конкурентоспроможність авіаційної галузі України.

4. Визначте зовнішні й внутрішні загрози економічній безпеці авіабудівній галузі України.

5. Сформууйте систему індикаторів економічної безпеки для концерну «Авіація України».

6. Запропонуйте рекомендації щодо зміцнення позицій концерну на міжнародному ринку та стану його економічної безпеки.

Кейс 6. «Деструктивне латентне управління та економічні інтереси»

Неврегульованість механізму використання інституту переважних прав дає можливість без особливих труднощів, за допомогою додаткової емісії, змінити власника контрольного пакета й придбати контроль над корпорацією.

Щодо забезпечення корпоративних прав варто зазначити, що в Україні практикується застосування вже відпрацьованого механізму позбавлення підприємствами міноритарних акціонерів, котрі набули права власності в результаті сертифікатної приватизації. При цьому досить активно застосовуються елементи латентного управління. Яскравим прикладом є полтавське підприємство по виготовленню алмазного інструменту, менеджмент якого вирішив позбутися міноритарних акціонерів (виникнення латентного фактору), провів низку реорганізацій та довів підприємство до банкрутства (латентне управління) (рис. 1). Результат – у процесі ліквідації акціонерам залишаться на пам'ять сертифікати акцій або виписки з рахунків електронних реєстрів, а майнові вимоги залишаться незадоволеними.

Таким чином, підприємство через 12 років після приватизації зазнало повного краху – це наслідки деструктивного латентного управління. Адже у топ-менеджмента підприємства були всі наявні та потенційні можливості вивести підприємство в одне з найуспішніших на Полтавщині. У 2001 році запорукою успіху діяльності підприємства були:

– унікальність виробництва – підприємство виготовляло алмазний інструмент, аналогів якого в Україні немає;

– наявність ринків збуту та потенційна можливість їх розширювати – на постсоціалістичному просторі таких підприємств було всього двоє;

– наявність достатньо потужних технологій – унікальне обладнання, яке мало знос менше 40%;

– забезпеченість висококваліфікованими кадрами – умовами приватизації було заборонено необґрунтовано скорочувати робочі місця протягом 5 років.



Рис. 1. Етапи доведення акціонерного товариства до банкрутства шляхом латентного управління

Практичний досвід та наявність низки явних факторів свідчать, що першопричиною появи на підприємстві латентних факторів була значна розпорошеність акціонерного капіталу в результаті сертифікатної приватизації.

Очевидно топ-менеджмент підприємства був переобтяжений великою кількістю (понад 15 тис.) дрібних акціонерів, яких щороку необхідно було інформувати рекомендованим листом про загальні збори акціонерів та про результати діяльності товариства, нараховувати й виплачувати дивіденди. Крім того, дехто з акціонерів був періодично незадоволений діяльністю менеджменту або рішеннями

мажоритарних акціонерів та надсилав скарги до територіального управління Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР). В свою чергу регулятор здійснював перевірки діяльності товариства, виявляв порушення та накладав штрафи.

Виникає *латентний фактор*, який можна визначити як *бажання топ-менеджмента та інсайдерів позбутися міноритарних акціонерів* – аутсайдерів, законним чи незаконним шляхом. Цей фактор спонукав до об'єднання інтересів менеджменту й інсайдерів, задоволення яких стало можливим лише за допомогою деструктивного латентного управління. Результатом такого управління стало переливання активів у інше новостворене підприємство (ПрАТ «Алмазний інструмент»). При цьому, для міноритарних акціонерів були сворені несприятливі умови передачі частки акцій у нове товариство (короткі терміни, несвоєчасне інформування тощо), що унеможливило передати своєчасно корпоративні права в успішно працююче підприємство. Про заходи з економічної безпеки підприємства мова взагалі не йшла. Наступним етапом стало доведення підприємства до банкрутства, і як результат – порушення справи про банкрутство. Про це свідчать показники підприємства в динаміці (таблиця 1).

Таким чином 15 386 осіб – міноритарних акціонерів позбавились корпоративних прав, адже відповідно до норм Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», у процесі ліквідації підприємства вимоги щодо майнових прав акціонерів задовольняються в останню чергу, та, як правило, щоб задовольнити ці вимоги ліквідаційної виручки не вистачає.

Таблиця 1

**Основні показники діяльності акціонерного товариства «Кристаліст»
(колишнього ВАТ «Полтавський алмазний завод»)**

| Показник, тис. грн. | Роки | | | | | | | |
|---|-------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2005 | 2006 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Активи | 69026 | 40012 | 41161 | 32707 | 27004 | 31554 | 28664 | 12285 |
| Власний капітал | 67554 | 36832 | 30367 | 24488 | 24808 | 29631 | 27728 | 11465 |
| Стагунний капітал | 8380 | 7995 | 7995 | 7995 | 7995 | 7995 | 7995 | 7995 |
| Чистий прибуток (збиток) | 1511 | (30390) | (3858) | (5879) | (4208) | (3354) | (1903) | (3363) |
| Нерозподілений прибуток (непо- критий збиток) | 48213 | 17883 | 11825 | 5964 | 2332 | 779 | 0 | (1508) |

Розглянутий приклад яскраво характеризує деструктивне латентне управління, яке є результатом об'єднання інтересів суб'єктів, котрі мали можливість впливати на економічні й організаційні процеси на підприємстві.

На кожному підприємстві є особистості впливу. Саме вони формують і підтримують приховані процеси. Не обов'язково, щоб такі люди займали керівні посади. Уміння виявляти й нейтралізувати їх діяльність – особливе мистецтво.

Довідково. Латентними є фактори, дія яких на досліджуваний об'єкт прихована від суб'єкта. Латентні фактори впливають на поведінку об'єкта, але в силу їх прихованості цей вплив невідомий суб'єкту, і поведінка об'єкта невірно пояснюється дією вже відомих (явних) факторів. Виявлення латентних факторів – складне, але обов'язкове завдання, оскільки інакше неможливо адекватно відтворити правильну систему причинно-наслідкових зв'язків та прийняти вірне управлінське рішення або сформулювати достатньо обґрунтовані висновки. Адже латентні фактори вносять істотну невизначеність в управлінні мікро- і макроекономічними процесами.

Питання, дискусії:

1. Відшукайте в кейсі інформацію безпосередньо про деструктивне латентне управління підприємством з боку топ-менеджменту.

2. Знайдіть у кейсі дані, що свідчать про штучне доведення до банкрутства підприємства по виготовленню алмазних інструментів. Визначте основну мету таких дій топ-менеджменту.

3. Яким чином можна захистити, на Ваш погляд, економічні інтереси власників підприємства?

4. Визначте, які фактори латентного характеру негативно вплинули на економічні інтереси власників, підприємства, держави.

5. Чи вбачаєте Ви наявність позитивних факторів впливу на ринок виготовлення алмазних інструментів у діях топ-менеджменту підприємства? Обґрунтуйте свої міркування.

Кейс 7. Система управління на підприємстві: як подолати латентні фактори

На вітчизняному підприємстві з виробництва виробів з натурального дерева був проведений аудит системи управління для обґрунтування отримання позикових коштів у банку. І хоча незалежні експерти

перти на основі аналізу бухгалтерської документації рекомендували видати кредит позичальнику, прогнозуючи своєчасне погашення відсотків і повернення кредиту, аудит на основі теорії латентних факторів виявив серйозні недоліки на підприємстві.

В якості кредитної застави був запропонований імпортований верстат продуктивністю до 12 кубометрів дошки-вагонки в зміну. Якість продукції давала можливість відвантажувати її на експорт, що й робили власники. Однак власні потужності підприємства по сушінню деревини забезпечували завантаження верстата тільки на чотири-вісім змін в місяць у залежності від технології сушіння лісу; решта 36-40 змін верстат простоював.

Виконавчий директор підприємства запропонував власникам для скорочення простоїв працювати на давальницькій сировині. Як з'ясувалося, неподалік знаходиться ліспромгосп, що мав кілька сушарок, які могли забезпечити завантаження верстата. Отримавши згоду керівництва, виконавчий директор став брати на переробку давальницьку сировину. З одержуваних за це коштів оплачувалися оренда приміщення, електроенергія і заробітна плата робітників. Оскільки власники не налагодили ефективну систему контролю роботи верстата, основний прибуток залишався в руках виконавчого директора, який виявився фактичним «давальцем».

Явні чинники забезпечення виробничого процесу:

Технічний стан обладнання – відмінний, зокрема, наявний потужний верстат забезпечує випуск ліквідної продукції.

Персонал – ні від керівництва, ні від робітників не потрібно високої кваліфікації. Будь-хто зі співробітників може бути замінений.

Система управління – регламентована лише вимогами податкового обліку.

Латентний фактор: відсутність ефективної системи управління давало виконавчому директорові можливість використовувати виробничі потужності в особистих цілях під цілком пристойним приводом роботи на давальницькій сировині.

Питання, дискусії:

1. Визначте результати впливу латентних факторів на стан економічної безпеки підприємства.

2. Схарактеризуйте дії виконавчого директора.

3. Запропонуйте заходи забезпечення економічних інтересів власників підприємства.

Кейс 8. «Механізм формування тимчасового об'єднання інтересів»

Учасники об'єднання – головний металург, головний технолог і начальник ливарного цеху.

За результатами роботи за місяць цех виготовив 12% продукції з браком, у той час як допустима частка браку становить не більше 5%. Начальника цеху очікує адміністративне стягнення. За таку роботу його можуть спочатку позбавити премії, а згодом – звільнити. Тому йому необхідно або значно поліпшити організацію роботи в цеху, або знайти спосіб уникнути покарання зараз, а також застрахуватися від подібної ситуації в майбутньому. Найпростіший варіант – спробувати підвищити питомі норми витрат матеріалів і енергоносіїв. Тоді наднормативний брак буде прихований у завищених нормах витрат. У подібній ситуації події можуть розвиватися за наступними сценаріями.

Сценарій А. Щоб обґрунтувати брак, начальник цеху пише службову записку, в якій зазначає, що з вини відділів головного металурга та головного технолога в цеху застосовується неефективна технологія виробництва, внаслідок чого цех випускає багато браку.

У відповідь будуть написані пояснювальні записки від технолога й металурга: «Технологія ефективна. Наднормативний брак виходить з вини начальника цеху, який не може організувати роботу належним чином».

У результаті, скоріше за все, покарають усіх учасників конфлікту.

Сценарій Б. Начальник цеху заручається підтримкою головного металурга та головного технолога. Вони сідають за стіл і складають загальний документ з проханням тимчасово дозволити підвищення норм витрат у зв'язку з такими причинами:

- значним зносом обладнання;
- плінністю кадрів;
- несвоєчасним постачанням матеріалів;
- поставкою неякісних матеріалів;
- несприятливими погодними умовами тощо.

Швидше за все, з першої спроби підвищити норми не вдасться, але поступово мета буде досягнута.

Після підвищення норм витрат між тими ж керівниками можлива така розмова: за нормами цього місяця повинно було вийти десять бракованих виробів, а вийшло п'ять. У бухгалтерській звітності їх немає, оскільки вони «заховані» у завищених нормах витрат. Іншими словами, з'явилася неврахована продукція, яку можна продати.

ЕКСПЕРИМЕНТ

Як правило, наявність неконтрольованих процесів у системі управління і тим більше їх істотний вплив на кінцевий результат діяльності підприємства керівники активно заперечують. Щоб довести власнику сам факт виготовлення неврахованої продукції і принципу можливості її вивезення, за його згодою може бути проведений експеримент.

Експеримент допомагає оцінити можливі економічні збитки, а також ефективність системи економічної безпеки та охорони підприємства. Результати таких експериментів вразять будь-якого скептика.

На одному з машинобудівних заводів України попередня оцінка показала високу ймовірність виготовлення неврахованої продукції. Експеримент за домовленістю з власником було вирішено вважати таким, що відбувся, якщо вдасться вивезти з підприємства невраховану продукцію на суму не менше \$ 20 тис.

Етапи експерименту:

– На підприємстві було обрано одне з найдорожчих виробів – насос для перекачування відходів збагачувальної фабрики. Вартість нового насоса під час проведення експерименту складала 680 тис. грн.

– На одному з гірничо-збагачувальних підприємств був закуплений аналогічний насос, який відпрацював свій ресурс. Вартість старого насоса оцінили вартості металобрухту (близько 5 тис. грн).

– На завод звернулося приватне підприємство з таким листом: «З нами розраховалися насосом вашого виробництва. Оскільки виріб складний, для перевірки працездатності просимо провести випробування насоса на стенді заводу. Оплату послуг гарантуємо».

– Після того як насос був офіційно завезений на територію заводу, співробітникам було запропоновано з «неврахованої» продукції укомплектувати новий насос. Що й було зроблено за три місяці.

– Після завершення «випробувань» і заміни «кількох болтів» ПП оплатило вартість випробування, рівну 2 тис. грн. Тривалий термін знаходження насоса на заводі мотивувався відсутністю коштів у ПП.

– Після оплати були оформлені необхідні дозвільні документи, і під пильним наглядом охорони насос був вивезений за межі території заводу.

Результати експерименту: доведена можливість виготовлення та вивезення неврахованої продукції з заводу. Власник втратив 680 тис. грн, Витрати на організацію експерименту склали 7 тис. грн.

Питання, дискусії:

1. Дайте характеристику ефективності служби економічної безпеки на підприємстві.

2. Як Ви пропонуєте покращити менеджмент підприємства, які інноваційні моделі управління варто впровадити?

3. Опишіть ймовірні внутрішні й зовнішні загрози економічній безпеці підприємства за такого менеджменту.

4. Побудуйте свій сценарій боротьби з прихованими загрозами для підприємства.

3. Організація й самоорганізація роботи студента над кейсом

Робота студента над кейсом складається з самостійної домашньої підготовки до заняття та роботи в аудиторії. Зміст цих фаз діяльності студента доцільно зобразити схематично (рис. 3.1).

| | |
|--|---|
| 1. Індивідуальне вивчення студентами тексту ситуації, виконання домашнього завдання: | |
| а) уважне читання кейсу; | |
| б) звернення до матеріалу лекцій і підручників; | |
| в) аналіз кейсу; | |
| г) обґрунтування рішення | |
| Робота над ситуацією в аудиторії | 2. Уважне прослуховування вступного слова викладача, з'ясування сутності завдання |
| | 3. Входження в малу групу |
| | 4. Робота студентів у складі малої групи, вибори доповідача |
| | 5. Участь у презентації рішень своєї групи |
| | 6. Участь у загальній дискусії: питання, виступи з місць |
| | 7. Осмислення виступу викладача, його аналізу ситуації |
| | 8. Отримання оцінки та її обґрунтування |

Рис. 3.1. Фази діяльності студента над кейсом

Розкриємо суттєві особливості роботи на кожній із вказаних фаз. Перша – самостійна, підготовча робота поза аудиторією. Кейс у даному разі виступає для студентів певною мірою нетиповим домашнім завданням, яке слід виконати. У цьому випадку рекомендується певна послідовність у виконанні домашньої роботи. Перше читання кейсу – це читання «по діагоналі», для ознайомлення з матеріалом і визначення ключової проблеми. Далі йде уважне читання кейсу з вирізненням ключових фактів. Передбачається, що у ході другого читання студенти повинні збагнути сутність проблеми. Тут важливо уважно продивитись не тільки текст, а й схеми і таблиці, щоб побачити головне.

Друге читання кейсу слід розглядати як уважне аналітичне вивчення тексту. Другий раз варто читати з олівцем, відмічаючи ключові фрази, які можуть дати відповідь на питання, що винесені на обговорення. Під час осмислення тексту кейсу важливо не переплутати вияв проблеми з власне проблемою. Ці симптоми лежать на поверхні і помітні одразу, а проблема як розходження між тим, що є, і тим, що має бути, прихована у кейсі за фактами і ситуаціями.

Успіх читання кейсу значною мірою залежить від розуміння ключових проблем. Студенту необхідно їх сформулювати, подумки змодельювати можливі способи розв'язання і порівняти зі змістом кейсу. Важливо самому оцінити свої рішення, подивитись на них зі сторони.

Головну роль у розв'язанні кейсу відіграють сформульовані до нього запитання. На них обов'язково треба дати письмову відповідь. Така робота, виконана на папері, знадобиться у процесі обговорення, допоможе слідкувати за його ходом, не повторювати думки інших і висловлювати ті ідеї, на які не зверталась увага.

Друга фаза – самостійна робота студента в аудиторії, яка включає самостійну пізнавальну діяльність і участь у колективній мовленнєвій діяльності малої групи і групи загалом.

Студенти повинні привносити у навчальний процес свою активну увагу й участь у обговоренні. Кожний студент має відчувати особисту відповідальність за своє навчання та позицію з проблеми, котра обговорюється.

Під час роботи в аудиторії студентам слід дотримуватись таких принципів у роботі:

– повідомляти свої ідеї і бути готовим до їхнього обґрунтування;

- уважно слухати інших і давати оцінку їх позиціям;
- бути готовим змінити свої погляди у разі появи нового розуміння проблеми або доказів;
- сприймати чужі думки, якщо вони добре обгрунтовані;
- уважно слухати один одного;
- виступати і ставити запитання тільки за дозволом викладача;
- уміти переконувати один одного не силою голосу, а логікою висловлювання й аргументами.

З огляду на викладене, підкреслимо, що кейс-метод створює умови для максимальної свободи усіх студентів у навчанні з одночасною їх участю в колективному пізнанні.

4. Методичні аспекти презентації кейс-методу та оцінки роботи студентів

Презентація результатів аналізу кейсу є важливим і неформальним аспектом відповідного методу. Справа в тім, що вміння публічно подати інтелектуальний продукт, добре його презентувати, показати переваги і можливі напрями ефективного використання є цінною якістю сучасного спеціаліста.

Презентація дає можливість виявити та проявити глибинні якості особистості фахівця (волю, впевненість, цілеспрямованість, вміння формувати власні думки й ідеї). Разом з тим вона виробляє навички публічного спілкування, формування власного іміджу.

Види презентації кейсу подано на рис. 4.1.

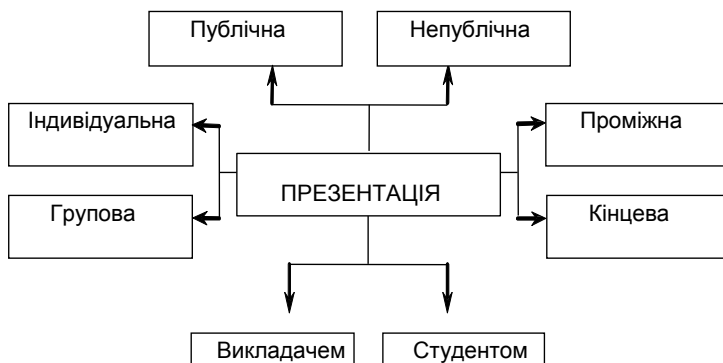


Рис. 4.1. Види презентації кейсу

Публічна презентація передбачає подання рішень кейсу в підгрупах і групах. Вона максимально сприяє формуванню умінь публічної діяльності. Непублічна презентація, зрозуміло, менш ефективна.

Залежно від того, чий продукт демонструється, презентація може бути групова та індивідуальна. Індивідуальна презентація формує відповідальність, зібраність, волю, а групова – аналітичні здібності, уміння узагальнювати матеріал, системно бачити об'єкт.

Презентація може бути і викладацька, коли студентам представляють кейс, або результати роботи групи в цілому. Завдання такої презентації полягає в досягненні простоти і тямущості у розумінні матеріалу.

Доцільно також виділяти проміжну і кінцеву презентацію. Перша – пов'язана з демонстрацією проміжного результату, а кінцева – дає готове рішення і визначає кінцеву оцінку студента за аналіз кейсу. Досвід показує, що під час проведення презентації необхідно дотримуватися таких методичних принципів:

- органічності змісту і форми подання матеріалу, у зв'язку з чим оцінювати потрібно не тільки за рішення, а й за спосіб його подачі;
- доступності і зрозумілості викладу матеріалу;
- оригінальності рішення і його представлення.

РЕКОМЕНДОВАНИЙ СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Porter, M. (1996) «What is Strategy», Harvard Business Review, Nov/Dec 1996.
2. Porter, Micheal E. and Kramer, Mark R. (2006) «Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», Harvard Business Review, December 2006, pp. 78-92. (Портер, Майкл Е. і Крамер, Марк Р. (2006) «Стратегія та суспільство: зв'язок між конкурентними перевагами та корпоративною соціальною відповідальністю», Гарвардський бізнес-огляд, грудень 2006 р., С. 78-92.).
3. Авіаційний портал України. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://translate.google.ru>.
4. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізм забезпечення). – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 759 с.
5. Білошкурська Н.В. Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємств [Електронний ресурс]/ Н.В. Білошкурська, М.В. Білошкурський // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 2. – С. 85–89. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.udpu.org.ua>.
6. Бланк И. А. Словарь-справочник финансового менеджера / И. А. Бланк. – К.: Ника-центр, 1998. – 480 с.
7. Бродюк І.В. Стратегічний аналіз інвестиційного розвитку підприємства / І.В. Бродюк // Економіка та державна. – Київ, 2015. – № 4. – С. 131–133.
8. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: [монографія] / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук, [за ред. Т. Г. Васильціва]. – Львів: Арал, 2012. – 386 с.
9. Вірус Petya. Матеріал з Вікіпедії – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Petya>.
10. Все об українській авіації – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.wing.com.ua>.
11. Голубовська О.А. Дослідження чинників, що впливають на інноваційну діяльність // Економічний форум. – Луцький національний технічний університет, 2013. – С. 13-21.
12. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: [текст] Навчальний посібник / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2011. – 520 с.
13. Дж. Вествуд (2001) «Маркетинговий план». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ozon.ru>.

14. Ел Райс, Джек Траут «Маркетингові війни» / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://howtougk.ru/marketing/139924-el-rajs-dzhek-traut-marketingovi-vijni-zmist.html>

15. Економіка підприємства: магістерський курс. [Підручник]. Частина I/За ред. професорів Загірняка М. В., Перерви П. П., Маслак О. І. – Кременчук, 2015. – 736 с.

16. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство / за науковою редакцією Б. М. Андрушківа. – Тернопіль: Терно-граф, 2008. – 424 с.

17. Забродский В. А. Диагностика финансовой устойчивости функционирования производственно-экономических систем / В. А. Забродский, М. О. Кизим. – Х.: Бизнес Иформ, 2000. – 108 с.

18. Захаров О. И. Організація та управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності: навч. посібник / О. И. Захаров, П. Я. Пригунов. – К., 2008. – 257 с.

19. Зацеркляний М. М. Основи економічної безпеки: [навчальний посібник] / М. М. Зацеркляний, О. Ф. Мельников. – К.: КНТ, 2009. – 337 с.

20. Зубик В. Б. Экономическая безопасность предприятия (фирмы) / В. Б. Зубик, Д. В. Зубик. – Минск.: Высшая школа, 1998. – 391 с.

21. Іванюта Т.М. Захист інформації в системі інформаційної безпеки підприємства / Т.М. Іванюта – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7826/1/20a.pdf>

22. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.

23. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 3(21). – С. 12-19.

24. Ісаченко О. М. Моделі даних та системи управління базами даних: [навчальний посібник] / О. М. Ісаченко, С. П. Бондаренко. – Мінськ, 2007. – 220 с.

25. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: [навчальний посібник] / М. І. Камлик. – К.: Атіка, 2005. – 432 с.

26. Kaplan R.S. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard Working Paper – [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.hbs.edu/faculty/Publication.

27. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Організація, орієнтована на стратегію. – ЗАО «Олімп-Бизнес, 2004. – 416 с.

28. Кейси з дисципліни інноваційний розвиток підприємства – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://forbes.net.ua/opinions>.

29. Ковалев Д. Экономическая безопасность предприятия / Д. Ковалев, Т. Сухорукова // Экономика Украины. – 1998. – №10. – С. 48-52.

30. Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: [монография] / А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко. – К.: Либра, 2003. – 280 с.

31. Козловський В. О. Інноваційний потенціал підприємства / В. О. Козловський, І. В. Причепа. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle>

32. Комп'ютерні технології в юридичній діяльності. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://litr.at.ua>.

33. Концепція економічної безпеки України. – К.: Ін-т економічного прогнозування / Кер. проекту В.М. Геєць. – К.: Лотос, 1999. – 56 с.

34. Кошембар Л. О. Механізм удосконалення системи економічної безпеки суб'єктів господарювання на основі оптимізації оподаткування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 21.04.02 / Л. О. Кошембар; Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «Крок». – К., 2009. – 21 с.

35. Кримінальний кодекс України. Стаття 362. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://yurist-online.com/ukr>.

36. Курс на облака. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://forbes.net.ua/opinions/1399851-kurs-na-oblaka-sovremennye-it-sistemy>.

37. Майлс Р. Сноу Ч.(2011) «Strategies for Corporate Success» СПб. – 359 с.

38. Матрица компании Артур Д. Литтл (Модель АДЛ/ЛС). [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.stplan.ru/articles/theory/mtartur.htm.

39. Маслак О. І. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах циклічності / О. І. Маслак, О. О. Безручко, М. В. Маслак // Економіка і організація управління, № 1 (17) – 2 (18), 2014.

40. Мішин О. Ю. Сутність поняття «економічна безпека підприємства» / О. Ю. Мішин, С. В. Мішина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 86-92.

41. Мехеда Н.Г., Савченко А.П. Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/15_NNM_2014/Economics/10_170149.doc.htm

42. Minsky M. F Framework for Representing Knowledge. In PCV,1975.- pp. 211-277.

43. Нейлор К. Как построить свою экспертную систему. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.google.ru/search?newwindow> .

44. Новікова О.Ф. Економічна безпека: концептуальні визначення та механізми забезпечення: [монографія] / О.Ф. Новікова, Р.В. Покотиленко. – Донецьк: НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2006. – 408 с.

45. Пасічник В. В. Глобальні інформаційні системи та технології: моделі ефективного аналізу, опрацювання та захисту даних: [монографія] / В.В. Пасічник, П. І. Жежнич, Р. Б. Кравець та ін. – Львів, 2006. – 348 с.

46. Партин Г. О., Задерецька Р. І. Фінансовий контролінг: [Навчальний посібник]. / Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 232 с.

47. Птащенко Л.О. Збалансованість економічних інтересів: інноваційні напрями державного і корпоративного стратегічного управління: [Монографія] /Л.О. Птащенко // Київ, ЦУЛ, 2009. – 294 с.

48. Птащенко Л.О. Фінансовий контролінг [текст] навч. посіб. / Л.О.Птащенко, В.В.Сержанов. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 344с. Ptashchenko L., Serzhanov V. Financial Controlling: [Tutorial] / L. Ptashchenko, V. Serzhanov – K.: Center of educational literature, 2016. – 344 years.

49. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: [монографія] / [Кириченко О. А., Сідак В. С. та ін.] – К.: Університет «Крок», 2008. – 403 с.

50. Онищенко В.О. Система збалансованості економічних інтересів у корпоративній стратегії / Онищенко В.О., Птащенко Л.О.// Економіка та держава. – 2008. – №6. – С 41-44.

51. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: [монографія] / Н. Й. Реверчук. – Львів : ЛБІ НБУ, 2004. – 195 с.

52. Рудницька О.В. Антикризові заходи національних господарств та виклики для економіки України в посткризовий період / О.В. Рудницька. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc>.

53. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства [текст] Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

54. Сак Т. В. Стратегічні підходи в управлінні економічною безпекою підприємства – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://evnuir.univer.lutsk.ua>.

55. Соколенко Т. М. Економічна безпека підприємства в умовах транзитивної економіки / Т. М. Соколенко // Сучасна наука ХХІ століття: зьома міжнародна наук.-практ. інтернет-конф. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://intkonf.org/>

56. Соснин А. С. Менеджмент безопасности предпринимательства / А. С. Соснин, П. Я. Прыгунов. – К.: Изд-во Европ. ун-та, 2004. – 357 с.

57. Стеблюк Н.Ф. Волосова Є.Р. Визначення конкурентних напрямів підприємства на ринку кисломолочної продукції // Економіка і суспільство. – Випуск 9, 2017 – С. 654-660.

58. Хьюберт К. Рамперсад. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов сохраняя целостность. – Альпина Бизнес Букс., 2005. – 352 с.

59. Федоренко Р. М. Система управління ресурсами як основа забезпечення економічної безпеки / Р. М. Федоренко // Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України: [зб. матер. наук.-практ. конф.]. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – С. 224-229.
60. Форта, Бен. Освой самостоятельно SQL. 10 минут на урок: пер. с англ. / Бен Форта. – М.: Вильямс, 2006. – 288 с.
61. Черевко О. В. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
62. Череп А. В. Стратегічне планування і управління: [Навчальний посібник] / А. В. Череп, А. В. Сучков. – К.: Кондор, 2011. – 334 с.
63. Шевченко І. Особливості формування економічної безпеки підприємства / І. Шевченко // Наука молода. – 2010. – №10. – С. 178-181.
64. Шемаєва Л. Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища / Автореф. дис. д-ра екон. наук: 21.04.02 / Л. Г. Шемаєва; Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «Крок». – К., 2010. – 40 с.
65. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія / С. М. Шкарлет. – К.: Книжкове вид-во НАУ, 2007. – 436 с.
66. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.
67. Яценко Н.М. Регіональна економічна безпека у контексті національної економічної безпеки / Н.М. Яценко, С.О. Михайлюк // Донецьк: ДонНТУ, 2001. – С. 78-82.
68. Ящук В.І. Економічна безпека підприємства ритейлу в умовах світової економічної інтеграції / В. І. Ящук // Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2009. – Вип.19.13. – С.231-237.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Ліана Птащенко

СТРАТЕГІЧНЕ ТА ІННОВАЦІЙНЕ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ
СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
ДЛЯ СТУДЕНТІВ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Оригінал-макет підготовлено
ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»

Підписано до друку 30.11.2017 р. Формат 60x84 1/16.
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 20. Тираж 300 прим.

ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 4162 від 21.09.2011 р.