

УДК 338.246.87

## ФОРМУВАННЯ АНАЛІТИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Азаренков Г.Ф., Сердечна С.М.

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Досліджено теоретичні питання формування аналітичного інструментарію забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства. Проідентифіковано загрози економічної безпеки підприємства в процесі взаємодії з різними суб'єктами господарювання. Визначено заходи по удосконаленню фінансово-економічної безпеки підприємства. Обґрунтовано забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства.

**Ключові слова:** аналітичний інструментарій, підприємство, економічна безпека, стратегічний розвиток.

**Постановка проблеми.** Особливістю сучасного етапу розвитку української економіки виступає безперервна мінливість зовнішнього середовища, в якій функціонують підприємства. При цьому вони не просто реагують на зміни у зовнішньому середовищі, його вимоги і можливості, а генерують зміни в зовнішнє середовище, наприклад, випускаючи на ринок продукцію, технології, послуги. У цьому приховані внутрішні механізми збереження та розвитку нових конкурентних переваг або виникнення загроз економічній безпеці. Тому в сучасних умовах виникає необхідність здійснення діагностики економічної безпеки бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми економічної безпеки підприємництва досліджуються у працях таких вітчизняних науковців, як В. Андрійчук, Г. Андрощук, О. Барановський, В. Бегма, Т. Блудова, З. Варналій, А. Гальчинський, В. Геєць, О. Ємельянов, М. Єрмошенко, А. Качинський, Т. Клебанова, Т. Ковальчук, Б. Кравченко, П. Крайнев, В. Кузьменко, О. Малиновська, А. Мельник, Д. Прейгер, А. Сухоруков, Л.Федулова, Є. Хлобистов, В. Шлемко та ін. Серед зарубіжних авторів, що досліджують проблеми забезпечення економічної безпеки, варто виділити праці російських науковців

Л. Абалкіна, В. Богомолова, Г. Вечканова, А. Горбунова, А. Драги та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Комплексний методичний підхід до забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства залишається на етапі формування.

**Мета статті.** Мету статті обумовило відсутність на сучасному етапі розвитку економіки України комплексний методичний підхід до забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Концептуальна модель забезпечення економічної безпеки підприємства (ЕБП), побудована на базі аналізу відомих підходів, дає уявлення про склад її основних елементів (рис. 1).

Поняття «економічна безпека підприємства» має різні трактування, в цілому їх можна звести до наступних станів підприємства:

- 1) стан захищеності інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз;
- 2) стан, що досягається за умови стабільного функціонування підприємства, ефективного використання ресурсів, своєчасних і повних розрахунків з партнерами, банками, бюджетами;
- 3) стан, що досягається при гармонізації інтересів підприємства і зовнішнього середовища.

Діагностика економічної безпеки підприємства, з одного боку, є системною та комплексною методологією дослідження фінансово-господарської діяльності, вивчення явищ і процесів, виявлення закономірностей розвитку підприємства, а з іншого – визначає перспективи його розвитку. Специфіка і складність діагностики економічної безпеки підприємства полягає в тому, що визначення ознак і симптомів – це багатосторонній процес оцінки відхилень показників на тлі зовнішніх ситуацій і умов його функціонування з урахуванням індивідуальних, специфічних особливостей [7].

Кожне підприємство унікальне, тому щоб виявити характерні особливості та проблеми ведення бізнесу необхідно використовувати комплекс різних методів, що є в розпорядженні економічної діагностики.

Мета діагностики економічної безпеки підприємства – це ідентифікація станів бізнесу і можливості виникнення загроз при різних стратегіях розвитку підприємницької діяльності, а також вибір інструментів досягнення стану економічної безпеки.

До практичних задач діагностики можна віднести такі:

- 1) оцінка станів і перспектив розвитку бізнесу;
- 2) виявлення і дослідження загроз, які впливають на економічну безпеку бізнесу, визначення ступеню їх впливу;
- 3) розробка напрямків вдосконалення підприємницької діяльності, з метою досягнення бажаного стану економічної безпеки;
- 4) розробка механізму реалізації стратегії розвитку бізнесу при збереженні порогових значень економічної безпеки.

Виділяються три основні прикладні цілі використання діагностичної інформації: надати надійні і повні відомості для прийняття рішень; дозволити керівництву сформулювати судження про економічну безпеку розвитку бізнесу; допомогти знайти шляхи покращення ситуації і вдосконалення підприємницької діяльності.

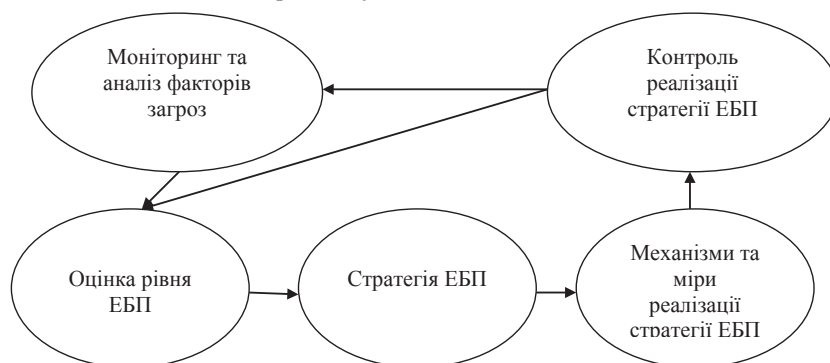
До методологічних основ діагностики економічної безпеки підприємства слід віднести сукупність принципів, які є основою вибору і розробки методичних і процедурних правил і прийомів оцінки (табл. 1).

Таблиця 1

**Принципи діагностики економічної безпеки підприємства**

Принцип	Опис принципу
Принцип відповідності меті	Відповідність методів, прийомів і показників меті та завданням діагностики економічної безпеки підприємства
Принцип інформованості	Відповідність запропонованих показників і методів інформаційній базі
Принцип доступності	Висуває вимоги до вимірювально-аналітичної системи як до зрозумілої, простої і доступної для кінцевого користувача
Принцип кількісного відображення результатів	Всі вимірювачі, які використовуються в діагностиці, повинні мати кількісне вираження
Принцип унікальності	Визначає необхідність врахування специфікації і особливостей бізнесу підприємства. Обов'язкова побудова унікальної вимірювально-аналітичної системи для конкретного підприємства
Принцип динамічності	Визначає необхідність врахування динаміки змін: цілей і завдань, розв'язуваних під час ведення бізнесу; виникаючих внутрішніх і зовнішніх загроз ведення бізнесу
Принцип реальності	Можливість використання результатів діагностики для прийняття управлінських рішень

Методологічна система діагностики економічної безпеки підприємства базується на комплексному і системному підходах, а також включає інші підходи: кількісний, якісний, поведінковий, маркетинговий, відтворювальний, нормативний, функціональний, предметний, процесний, інтегральний, історичний, динамічний і ситуаційний. Використовуючи комплексний підхід до вико-



**Рис. 1. Концептуальна модель забезпечення економічної безпеки підприємства**

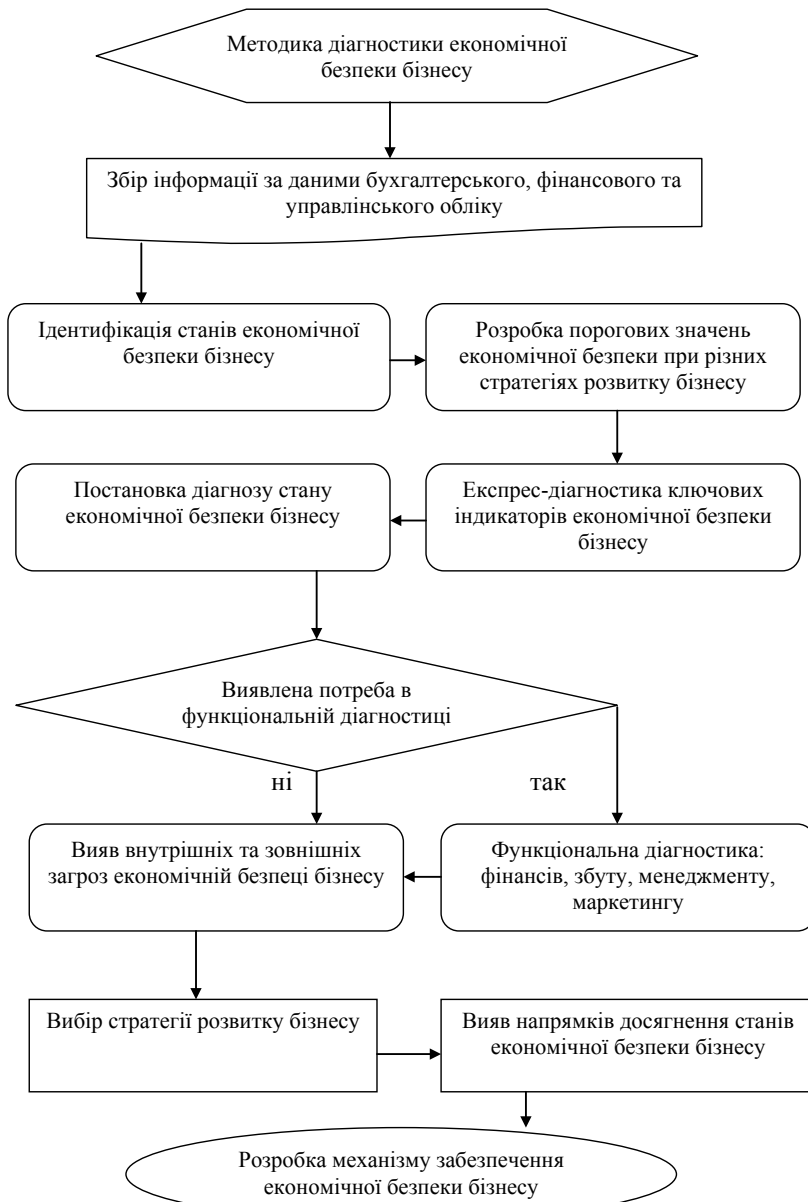


Рис. 2. Алгоритм діагностики рівня економічної безпеки підприємства

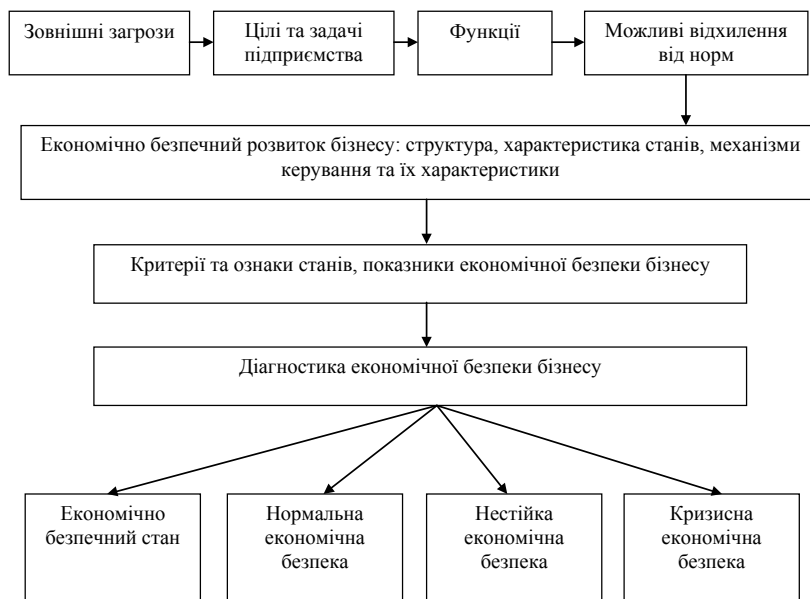


Рис. 3. Діагностика станів економічної безпеки бізнесу

ристання методів діагностики для ідентифікації станів економічної безпеки підприємства, оцінимо їх за такими критеріями: орієнтація на майбутнє; точність; продуктивність ресурсів; об'єктивність; корисність; своєчасність; надійність. Діагностика виявлення станів економічної безпеки бізнесу може здійснюватися за алгоритмом, який представлено нижче (рис. 2).

В процесі розробки стратегії на основі аналізу факторів зовнішніх і внутрішніх загроз, визначення сильних і слабких сторін підприємства, оцінки поточного стану економічної безпеки бізнесу і вибору бажаного стану розробляється програма дій із завданням конкретних якісних і кількісних параметрів зміни стану продуктів стратегічного розвитку.

За результатами діагностики економічної безпеки прогнозується її майбутній стан шляхом визначення орієнтирів нівелювання зовнішніх і внутрішніх загроз. З метою виявлення здібностей до підвищення економічної безпеки бізнесу проводиться експрес-діагностика, у випадку виявлених порушень проводиться функціональна діагностика зовнішнього середовища і ділової репутації, ділової активності, фінансової стійкості та ліквідності (рис. 3) [4].

Далі обирається стратегія подальшого розвитку бізнесу. В цілому стратегія забезпечення економічної безпеки – це загальна стратегія розвитку бізнесу, що включає в себе поточні стратегії переходу підприємства на наступний вищий щабель ієрархії станів економіки, аж до стану «економічна безпека».

За даними А.Г. Поршнева, склад продуктів стратегічного управління включає: ресурси функціональних зон діяльності підприємства; продукцію (товари і послуги), що має «потенційну прибутковість»; внутрішню структуру і організаційні зміни [5]. Склад продуктів стратегічного управління може бути виражений структурою (рис. 4).

Ідентифікацію станів економічної безпеки бізнесу, необхідно здійснити на основі системи ключових індикаторів. У таблиці 2. запропонована система індикаторів діагностики економічної безпеки бізнесу і рамкові параметри ідентифікації станів економічної безпеки.

Узагальнюючи характеристики показників за станом економічної безпеки, можна сформулювати наступний діагноз.

Діагноз «кризовий стан економічної безпеки» – до 20 балів. Це підприємства з незадовільним фінансовим становищем і незадовільною структурою капіталу, їх платоспроможність знаходиться на нижній межі допустимих значень. Прибуток у таких підприємств відсутній або дуже незначний. Ділова активність бізнесу низька, а рівень витрат високий. Основні засоби знаходяться в критичному стані, спостерігається відтік трудових ресурсів і т.д. Ці підприємства вимагають принципової схеми стратегії розвитку.

Діагноз «нестійка економічна безпека» – від 21 до 30 балів. Ці підприємства мають високий рівень загроз економічної безпеки, що мають ознаки фінансової напруженості, для подолання якої є потенційні можливості. Платоспроможність низька, подолання якої можливо за рахунок зміни структури ліквідних активів, при цьому як правило фінансова стійкість нормальна, що дозволяє за рахунок активізації внутрішніх резервів подолати сформовані труднощі і нівелювати виникаючі зовнішні загрози економічній безпеці.

Діагноз «нормальний стан економічної безпеки» – від 31 до 40 балів. Це підприємства, фінансовий стан яких надійний, але є незначні відхилення від норми за окремими показниками. У них, як правило, порушено співвідношення власного і позикового капіталів (на користь останнього), кредиторська заборгованість випереджає дебіторську; підприємства, що демонструють деякий ступінь ризику по заборгованості, але

ще не розглядаються як ненадійні. Є проблеми з оновленням основних засобів і дотриманням пропорцій розвитку, що неминуче веде до зниження ефективності діяльності і використання ресурсів.

Діагноз «вищий рівень надійності» – від 41 до 50 балів. Це підприємства з найкращими значеннями показників фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та рентабельності. Це бізнес, який активно розвивається, з раціональною структурою майна, високими показниками оновлення основних засобів, постійним кадровим складом. Ділова активність свідчить про високу ефективність використання матеріальних і трудових ресурсів підприємства. В цілому економічна безпека бізнесу супроводжується найкращими значеннями всіх показників.

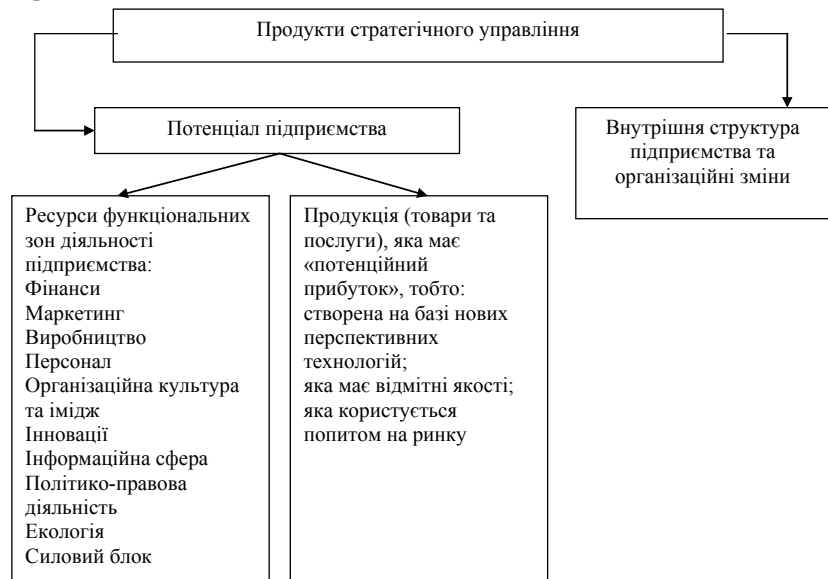


Рис. 4. Структура складу продукту стратегічного управління

Таблиця 2

Розподіл показників економічної безпеки бізнесу

Стан економічної безпеки	Безпечний	Нормальний	Нестійкий	Кризовий
Коефіцієнт поточної ліквідності	Від 2,0 та більше	Від 1,5 до 2,0	Від 1,0 до 1,5	Менше 1,0
Кількість балів	4	3	2	1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Від 0,3 та більше	Від 0,2 до 0,3	Від 0,1 до 0,2	Менше 0,1
Кількість балів	5	4	2	1
Коефіцієнт автономії	Від 0,5 та більше	Від 0,3 до 0,5	Від 0,1 до 0,3	Менше 0,1
Кількість балів	5	4	2	1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	Від 0,3 та більше	Від 0,1 до 0,3	Від 0 до 0,1	Від'ємне значення
Кількість балів	6	5	4	0
Економічна рентабельність	Більше 15%	Від 5 до 15	Від 0 до 5	Від'ємне значення
Кількість балів	5	4	2	0
Коефіцієнт постійності кадрів	0,9 та вище	0,8-0,9	0,7-0,8	Нижче 0,7
Кількість балів	5	4	2	0
Оборотність оборотних коштів	Більше 5,0	Від 2,5 до 5,0	Від 1,0 до 2,5	Нижче 1,0
Кількість балів	4	3	2	1
Коефіцієнт годності основних засобів	Більше 0,7	Від 0,5 до 0,7	Від 0,3 до 0,5	Нижче 0,3
Кількість балів	6	5	2	1
Темп росту виручки вище темпу росту активів	так		ні	
Кількість балів	5		0	
Темп росту продуктивності праці вищий за темп росту заробітної плати	так		ні	
Кількість балів	5		0	
Межі рівня економічної безпеки бізнесу	Від 41 до 50	Від 31 до 40	Від 21 до 30	Менше 20

Забезпечення економічної безпеки, з одного боку, виходить з інтересів об'єкта, господарюючого суб'єкта, його мети і пріоритетів, забезпечує їх реалізацію, з іншого – вимагає вивчення і розуміння стану зовнішнього і внутрішнього середовища об'єкта для виявлення і запобігання існуючих та потенційних загроз.

Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є безперервний у часі процес, який включає в себе наступні етапи:

1) здійснення моніторингу та ідентифікації загроз діяльності підприємства;

2) вибір методики проведення аналізу фінансового стану, критеріїв і показників його оцінки;

3) систематичне відстеження стану і динаміки індикаторів економічної безпеки;

4) застосування методів забезпечення економічної безпеки відповідно до результатів моніторингу та ідентифікації фінансового стану.

Формування економічної безпеки підприємств вимагає створення організаційно-економічних механізмів розвитку партнерських відносин з суб'єктами ринку і органами державного управління. В цьому аспекті підприємствам необхідно здійснювати постійний моніторинг і розробляти заходи, спрямовані на недопущення виникнення загроз в процесі взаємодії з різними суб'єктами ринку. З огляду на викладене, для підприємств надамо ідентифікацію загроз економічній безпеці (табл. 3).

Окремі підходи до організації служби безпеки на підприємстві представлені в економічній літературі. Так, автори [3] пропонують використовувати три стратегії організації фінансово-економічної безпеки підприємства, виходячи з його розмірів:

1) матрична, найбільш ефективна для підприємств середніх розмірів, суть якої полягає в тому, щоб при мінімальних витратах на створення спеціалізованих підрозділів з питань безпеки максимально делегувати окремі функції існуючим структурним підрозділам, шляхом внесення змін і доповнень до положень про відділи та посадових інструкцій фахівців підприємства. Ця стратегія дає можливість за умов обмеженого бюджету більш-менш комплексно забезпечувати безпеку суб'єкта господарювання;

2) договірна, яку доцільно використовувати на малих підприємствах і яка передбачає відмову від створення відділу безпеки, а замість

цього укладення договорів зі спеціалізованими суб'єктами, які надають охоронні, консалтингові, інформаційні та інші послуги. Ця стратегія є найменш витратною, проте, в той же час, найбільш вузькоспеціалізованою;

3) комплексна, для великих підприємств, яка передбачає створення окремого підрозділу – служби фінансово-економічної безпеки з відділами у кожній структурній складовій безпеки, яка підпорядковується заступнику директора з питань безпеки. Також пропонується створення на підприємстві ради з питань безпеки як аналітичного центру стратегічного планування безпеки. Створення служби безпеки або делегування функцій по її забезпеченню іншим відділам потребує організаційних, інституційних, економічних, мотиваційних та інших заходів. Зауважимо, що серед них важливе місце відводиться інституціональним заходам, які передбачають комплекс дій, спрямованих на зміну організаційно-правової форми власності суб'єкта господарювання, реформування організаційної структури управління, ліквідацію або перепрофілювання окремих функціональних підрозділів підприємства [2].

Це, в свою чергу, передбачає: внесення змін до установчих документів; розробку і впровадження положень, інструкцій, які регламентують діяльність у сфері безпеки; прийняття наказів, розпоряджень, роз'яснень з питань безпеки його діяльності; введення правил, які встановлюють обсяг, послідовність, способу і терміни виконання працівниками підприємства відповідних дій, передбачених режимами безпеки [3].

Організаційні заходи, пов'язані з впровадженням на підприємстві роботи по забезпеченню його фінансово-економічної безпеки, включають: адаптацію характеристик діяльності до зміни умов зовнішнього середовища; зміни в апараті управління підприємством; реорганізацію окремих функціональних підрозділів, включаючи службу безпеки; впровадження системи підготовки, перепідготовки, ротації кадрів; удосконалення документообігу, діловодства та ін. (табл. 4).

Зміна зовнішнього середовища функціонування підприємства і її вплив на його життєдіяльність потрібно розглядати як вихідну передумову його адаптації до об'єктивних змін. Адаптацію доцільно розглядати як безперервний процес за-

Таблиця 3

**Ідентифікація загроз економічній безпеці підприємств в процесі взаємодії з різними суб'єктами господарювання**

Суб'єкти господарювання	Ідентифікація загроз
Постачальники	Несвоєчасність поставок матеріальних ресурсів; розрив зв'язків; невиконання умов договору поставки; непередбачуване збільшення цін на товари і витрат на їх поставку; поставки неякісної продукції, яка не відповідає стандартам і нормам.
Споживачі	Зміна смаків, зниження платоспроможного попиту; об'єднання в групи з метою впливу на рівень цін; недосконалість законодавства щодо захисту прав споживача; поширення неправдивої інформації про підприємство, персонал, продукції.
Конкуренти	Агресивна політика збільшення ринкової частки (в т.ч. за рахунок розвитку мережі збуту); недобросовісна конкурентна політика; демпінг цін; співробітництво конкурентів з органами влади, спрямоване на ускладнення доступу до споживчого ринку та господарських ресурсів для інших підприємств; переманювання персоналу; впровадження технічних інновацій; монополізація зв'язків з постачальниками.
Органи державного управління	Зміна чинного законодавства; корупційні дії; лояльність до окремих підприємств; непрозорість дозвільної системи; збільшення податкового тиску; підвищення мінімальної заробітної плати і відрахувань на соціальні заходи; введення жорстких екологічних норм; погіршення умов амортизаційної політики; збільшення кількості перевірок і т.п.

безпечення належного рівня життєздатності підприємства шляхом пристосування до мінливого зовнішнього середовища і внесення оперативних змін у фінансово-господарську діяльність. Причому ці зміни в окремих випадках повинні стосуватися і стратегічних цілей діяльності, які можуть супроводжуватися змінами у внутрішніх системах і підрозділах як реакція на зміни у зовнішньому середовищі.

Метою адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища його функціонування повинно бути забезпечення фінансово-економічної безпеки шляхом підвищення ефективності використання ресурсів, доступу до ринків, належного рівня взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища і забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Слід зазначити, що адаптація підприємства до впливу зовнішнього середовища являє собою складний процес [6].

У ринкових умовах господарювання адаптація набуває різних форм, відрізняється за масштабами і глибиною змін у стратегічній і поточній діяльності підприємства, його внутрішніх системах. Залежно від чинників впливу сукупність адаптивних заходів підприємства можна розділити на групи: адаптація до нововведень; адаптація до змін кон'юнктури ринку; адаптація до соціально-культурних та політико-правових умов. Кожен вид передбачає комплекс робіт, пов'язаний з організацією адаптації на підприємстві. Зауважимо, що адаптація підприємства до нововведень

є найбільш складним і трудомістким видом. Це обумовлено тим, що заходи, спрямовані на забезпечення високого технічного рівня підприємства, значно відрізняються між собою, стосуються діяльності практично всіх підрозділів, потребують залучення кваліфікованих фахівців, інвестиційної підтримки та своєчасності реалізації.

Дія механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки передбачає адаптацію підприємства до нововведень при дотриманні таких умов: нововведення повинні бути максимально готові до реалізації; спонукальним мотивом до їх реалізації є необхідність захисту інтересів підприємства; ймовірність отримання позитивного результату при реалізації нововведень повинна бути високою. У зв'язку з зазначеними особливостями, а також відсутністю в достатньому обсязі інвестиційних ресурсів в механізмі забезпечення фінансово-економічної безпеки доцільно проводити відбір нововведень з метою їх подальшого використання.

Домінуючим критерієм відбору нововведень повинні бути їх оцінка виходячи з оцінки попиту на продукцію підприємства споживачами, оскільки це значною мірою пов'язано з інтересами підприємства. Адаптацію до нововведень в межах механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства доцільно розглядати як форму гармонізації його інтересів з інтересами споживачів, оскільки це передбачає формування належного асортименту товарів. Маркетингова орієнтація адаптації підприємства до нововве-

Таблиця 4

## Заходи по удосконаленню фінансово-економічної безпеки підприємства

Група методів	Способи здійснення	Заходи щодо вдосконалення
Інституційно-правові	Створення відділу фінансово-економічної безпеки і його імплементація в організаційну структуру управління підприємством	Моніторинг рівня економічної безпеки та її складових; прогнозування ризиків і розробка заходів щодо їх нейтралізації; коригування планових показників діяльності в контексті забезпечення економічної безпеки; розробка системи правил і режимів безпеки
	Виділення сектора економічної безпеки в межах юридичного відділу	Створення інструкцій про матеріальну відповідальність і захист комерційної таємниці; моніторинг законодавства та захист підприємства від дій і рішень органів державного управління; управління інституційними характеристиками безпеки в межах юридичних відносин з контрагентами; реєстрація документів, прав власності
Інформаційні	Створення механізму оперативного реагування на загрози інформаційної безпеки і поширення негативної інформації про підприємство	Аналіз, облік комерційної інформації; створення надійної системи захисту інформації та каналів її поширення
Організаційно-технологічні	Підвищення ефективності управління безпекою	Впровадження на підприємстві міжнародних систем управління якістю
Економічні	Підвищення економічної ефективності використання ресурсів підприємства	Реалізація заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання господарських ресурсів; оцінка рівня модернізації і продуктивності матеріально-технічної бази, пошук резервів їх поліпшення; підвищення рентабельності активів і конкурентоспроможності підприємства
	Створення передумов розвитку підприємства	Фінансування заходів по прогнозуванню розвитку ринкової кон'юнктури, інституційного регламентування фінансово-господарської діяльності та ресурсного забезпечення
Адміністративні	Встановлення фізичного захисту та автоматизованих систем безпеки	Введення режимів входу/виходу персоналу та відвідувачів; створення перешкод для доступу до майна
Соціально-психологічні	Підвищення рівня мотивації персоналу в системі безпеки підприємства	Реалізація заходів матеріального стимулювання; створення ефективної системи морального заохочення працівників; розробка правил поведінки; створення атмосфери корпоративного духу

день повинна допомагати узгоджувати інтереси підприємства з інтересами споживачів не тільки в частині технічних параметрів товарів, їх дизайну та упаковки, а й в частині ціни.

Дія механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства покликана не тільки досягти фінансово-економічної безпеки, а й її певного рівня, який залежить від особливостей діяльності та взаємодіючих суб'єктів зовнішнього середовища.

Прагнучи забезпечити фінансово-економічну безпеку, підприємство не може не реагувати на зміни кон'юнктури ринку, яка здебільшого пов'язана з появою нових видів продукції і зростанням попиту на неї, зміною цінової політики або посиленням заходів нецінової конкуренції.

Адаптація до соціально-культурних умов передбачає надання допомоги у розвитку здібностей, звичок, кваліфікації працівників, які відповідають умовам конкурентоспроможності на ринку і формування нової системи господарювання з найбільшою вигодою для працівників (ріст заробітної плати, поліпшення умов праці, підвищення рівня організації та культури роботи на підприємстві). Адаптація підприємства до змін політико-правових умов передбачає: створення інформаційних систем (для відстеження змін в цій сфері); страхування ризиків, пов'язаних зі змінами в політико-правовому середовищі; залучення консультантів [1].

Розглянуті види адаптації підприємства та шляхи здійснення змін в стратегії і тактиці його діяльності, дозволяють зробити висновок, що для збереження конкурентних позицій і забезпечення фінансово-економічної безпеки необхідно: постійно здійснювати спостереження за станом зовнішнього середовища і оцінювати відповідність функціонування внутрішніх систем стану підприємства; прогнозувати динаміку зовнішнього середовища і стежити за формуванням основних тенденцій її розвитку; визначати можливі зміни, які необхідно вносити у внутрішні системи підприємства в зв'язку з відповідними змінами зовнішнього середовища. Інституційні та організаційні заходи потрібно проводити на першому етапі апробації політики забезпечення фінансово-економічної безпеки на підприємстві.

Розробка і реалізація економічних заходів в сфері безпеки є завданням другого етапу впровадження організаційно-економічного механізму безпеки суб'єкта господарювання. Зрозуміло, що метою реалізації заходів цієї групи є підвищення економічної ефективності за окремими найбільш важливими параметрами і складовими фінансово-господарської діяльності підприємства. Однак потрібно визначити і враховувати так звані «точки посилення безпеки». Це найменш забезпечені ланки і характеристики діяльності підприємства. Більш того, ці місця одночасно сигналізують і про рівень безпеки підприємства. Йдеться про те, що стан безпеки може визначатися найбільш вразливою ланкою в системі її структурних функціонально-технологічних компонент. Цією ланкою є, так звані місця «надризу», тобто події, настання яких може призвести до втрат, розмір (величина) яких відповідає величині:

1) власного капіталу (рівень небезпеки діяльності критично високий);

2) робочого капіталу (рівень небезпеки високий);  
3) доходу, необхідного для перевищення точки ліквідації (загрозливий);

4) доходу, необхідного для перевищення точки безбитковості (попереджуючий);

5) доходу для покриття витрат [2].

Особливості розвитку бізнесу на сучасному етапі тісно пов'язані зі змінами стратегічних і тактичних орієнтирів їх діяльності з метою забезпечення економічної безпеки підприємства. Проведене діагностичне дослідження показує, що для управління економічної безпекою потрібна розробка порогових значень ключових індикаторів, що визначають напрямки їх стратегічного розвитку. Згідно з ідеологією нормативного управління, підприємство повинно здійснювати постійне поліпшення характеристик своїх процесів за результатами їх кількісної оцінки, попереджаючи появу можливих проблем, а не реагуючи на невідповідності, які вже трапились. Таким чином, від того, в якому обсязі і наскільки ефективно підприємство попереджає появу можливих проблем, залежить не тільки його фінансове благополуччя, а й саме існування. Лише безперервне вдосконалення на основі проведення попереджуючих і коригувальних дій є запорукою підвищення економічної безпеки бізнесу.

Всі дії щодо запобігання виникненню відхилень пропонується розділити на попереджуючі і коригувальні. Їх відмінність полягає в тому, що перші робляться з метою запобігання можливого виникнення невідповідності, тоді як другі – для запобігання їх повторенню. Обидва види дій повинні бути адекватні дії потенційних проблем [8].

Економічна безпека функціонування підприємства залежить від здатності своєчасно і в достатньому обсязі задовольняти економічні потреби і вимоги груп інтересів, при чому «... приватні інтереси можуть бути виправдані лише тоді, коли вони одночасно служать також інтересам держави» [7].

На наш погляд, використання категорії «механізм» щодо підприємства цілком доречно, однак не можна представляти механізм як сукупність елементів, що мають єдину мету, яка призведе до ототожнення його з системою. Гнучкість і адаптивність механізму обумовлюється урахуванням всіх можливих зовнішніх і внутрішніх факторів його становлення. Узагальнюючи що наведені тлумачення, при реалізації механізму господарювання можна виділити ряд процесів, серед яких формування виробничих зв'язків і відносин, тобто побудова організаційної структури, розробка і вибір методів і важелів управління, що дозволяють ефективно реалізувати виробничі цілі та інтереси і потреби індивіда, колективу.

Досліджуючи природу організаційного механізму та економічного механізму управління підприємством, не можна не враховувати їх тісний взаємозв'язок, який виникає тому, що ці механізми реалізуються в рамках однієї системи управління, отже, вони формуються під впливом одних і тих же факторів, їх створення обмежено одним ресурсним потенціалом, вони функціонують в одних і тих же умовах господарювання. Часто економічний механізм ототожнюють з системою економічних стимулів і методів управління, спрямованих на забезпечення високопродуктивної праці робітників, фахівців та інших працівни-

ків, що не можна назвати вичерпним визначенням. У той же час під економічним механізмом розуміється «інтегрована багаторівнева система форм і методів господарювання».

Під механізмом забезпечення економічної безпеки функціонування підприємства будемо розуміти цілісну систему, що складається з окремих, щодо самостійних, але одночасно і взаємопов'язаних і взаємодіючих структурних елементів. До основних елементів механізму відноситься: форма організації виробництва, економічні або господарські зв'язки (ставлення), система стимулів, управління, планування, фінансування, оподаткування, ціноутворення. Найважливішими елементами господарського механізму є господарюючі суб'єкти і відносини, в які вони вступають з приводу організації виробництва і господарських зв'язків. Форми господарських зв'язків різноманітні, вони можуть бути безпосередніми та опосередкованими, прямими і непрямыми, виробничими і невиробничими, юридично оформленими і не оформленими, стихійно виникають і свідомо встановлюються. Господарські зв'язки існують як всередині форми організації виробництва, так і поза нею. Вони розрізняються також за місцем їх виникнення: у виробництві, при обміні, розподілі або споживанні.

Обґрунтування забезпечення економічної безпеки розвитку підприємства наведено на рис. 5.

Механізм забезпечення економічної безпеки функціонування підприємства покликаний забезпечувати створення умов, що мотивують ефективну діяльність всіх елементів підприємства, високий ступінь погодженості громадських корпоративних і особистих потреб та інтересів.

Найбільш істотним елементом механізму є адміністративно-економічні інструменти, які власне і призводять механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в дію. Можна виділити три рівні адміністративно-економічних інструментів управління економічною безпекою підприємства: регіональний і рівень господарюючого суб'єкта.

До адміністративних інструментів регіонального рівня можна віднести законодавче регулювання, ліцензування, квотування, нормування, лімітування, інспектування.

До економічних інструментів регіонального рівня прямого впливу слід віднести: держзамовлення, дотації, цільове фінансування, а до інструментів непрямого впливу податкові (ставки,

пільги, відстрочення платежів); кредитно-грошові (облікова ставка НБУ, норми обов'язкового резервування, лізинг, кредитні пільги, операції державних установ на ринку цінних паперів); валютні (обмінний курс); митні (збори, державні мита, пільги); інвестиційні (амортизація, прибуток, державні гарантії інвестора).

На рівні господарюючого суб'єкта слід виділити наступні адміністративно-економічні інструменти: діагностика, контролінг, планування, нормування, інструктування, стягнення, матеріальне стимулювання та інші. Однією з форм такого управління є організація системи контролінгу, який включає в себе встановлення цілей підприємства, поточний збір та обробку інформації для прийняття управлінських рішень, здійснення функцій контролю відхилень фактичних показників від планових, а також підготовку рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Контролінг є своєрідним інструментом саморегулювання підприємства, що забезпечує зворотний зв'язок в контурі управління. Координуючи, інтегруючи і направляючи діяльність всієї системи управління підприємства на досягнення поставлених цілей, контролінг виконує функцію інструменту «управління управлінням» і є синтезом планування, управлінського обліку, контролю, діагностики, організації інформаційних потоків і багатьох чого іншого [1, 6].

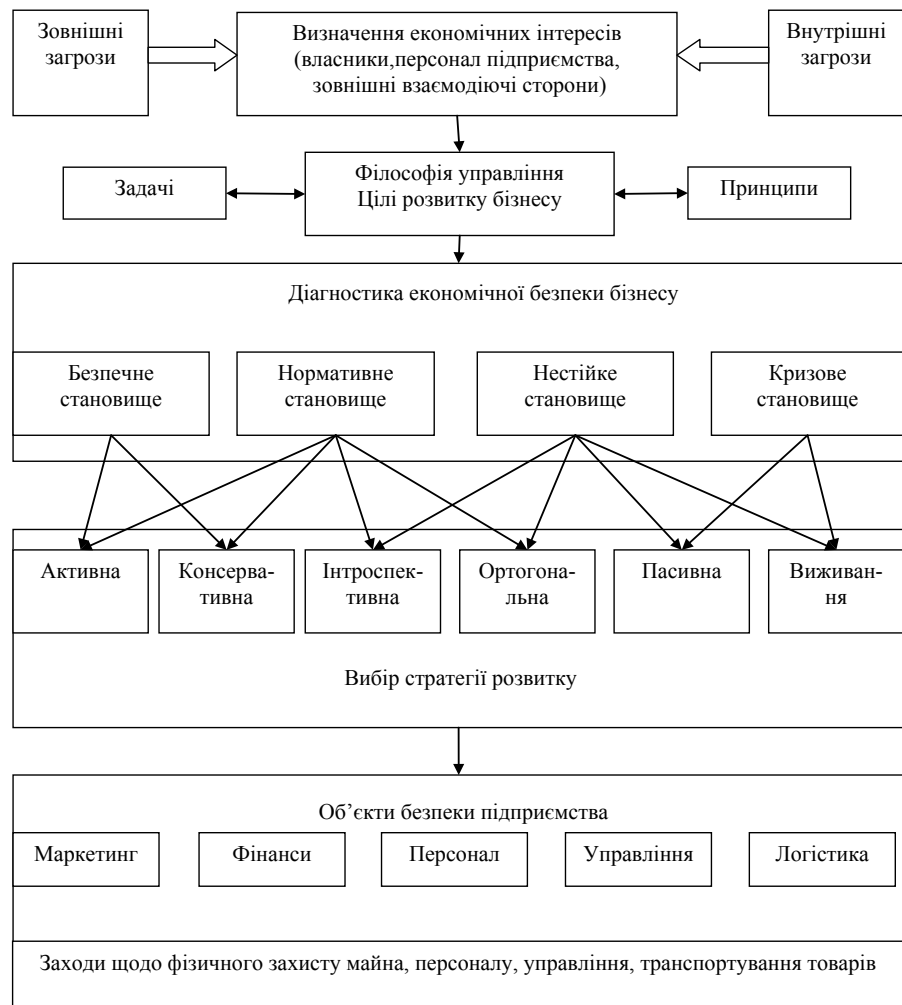


Рис. 5. Обґрунтування забезпечення економічної безпеки розвитку підприємства



До адміністративних інструментів відносяться різні постанови, норми і дозволи, проте в умовах ринкової економіки вони мають застосовуватися з великою обережністю. Критеріями визначення меж державного втручання у виробничі системи можуть служити: ефективність функціонування, забезпечення впливу на перебіг економічних процесів, ефективність бюджетної політики. Державне регулювання має прагнути до об'єктивної оцінки власної сумісності з ринком і конкуренцією і знаходити шляхи досягнення ефективної взаємодії. Тому, на нашу думку, найбільше поширення мають отримати такі фінансові інструменти, як субсидії, пільгове оподаткування, державні витрати на інфраструктуру. Слід мати на увазі, що застосовується у великих розмірах фінансова допомога може надавати надзвичайно сильний вплив.

Необхідно ширше і активніше застосовувати заходи інформаційного та консультативного характеру. Зокрема, через засоби масової інформації в окремих випадках необхідно активізувати громадську думку, а також прагнути до погодження цілей і засобів їх досягнення у вигляді господарсько-політичних механізмів. Якісно новим видом фінансового посередництва, що знижує ступінь ризику і невизначеності, є інформаційне забезпечення клієнтів, в першу чергу, інвесторів, яке ґрунтується на системі консультативних та маркетингових послуг, що надаються інвесторам, а також на участь у процесі управління активами або в створенні системи колективного інвестування [5].

Економічна безпека підприємства неможлива без розширеного відтворення всіх сторін осно-

вного капіталу. Цей процес повинен знайти своє відображення в неухильне підвищення технічної, енергетичної та інформаційної озброєності виробництва, оснащеності всіх галузей господарського комплексу передовою технікою і, в кінцевому підсумку, служити стійкою основою інтенсивного типу розширеного відтворення.

Слід особливо підкреслити, що розширене відтворення основного капіталу і його пропорції мають тривалий вплив на всі сторони функціонування ринкової підприємства, так як є фундаментом її перспективного розвитку. Основною умовою розширеного відтворення основного капіталу є великі капітальні вкладення, здійснювані поряд з процесом поліпшення використання діючого обладнання. Важливим кількісним показником, який характеризує наявність розширеного відтворення основного капіталу, служить велика величина капітальних вкладень в порівнянні з сумами амортизаційних відрахувань, так як амортизаційні відрахування дозволяють здійснювати тільки просте відтворення.

**Висновки і пропозиції.** Механізм підвищення економічної безпеки підприємства, який формується на основі наукових підходів і принципів з використанням фундаментальних і прикладних теорій, в широкому і вузькому сенсі констатує множинність його елементів, що доводить складність процесу забезпечення безпеки. У зв'язку з цим необхідний вибір конкретних інструментів механізму в залежності від умов функціонування підприємства, стадії розвитку його фінансово-господарської діяльності, і, як наслідок, від справжнього рівня економічної безпеки підприємства, що отримало подальшого розвитку.

## Список літератури:

1. Білошкурська Н. В. Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємств [Електронний ресурс] / Н. В. Білошкурська, М. В. Білошкурський // Сталый розвиток економіки. – 2013. – № 2. – С. 85-89. – Режим доступу: [http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/103/1/Teoretichni\\_aspekty\\_ekonomichnoi\\_bezpeky\\_pidpriemstv.pdf](http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/103/1/Teoretichni_aspekty_ekonomichnoi_bezpeky_pidpriemstv.pdf)
2. Зацеркляний М. М. Основи економічної безпеки: [навчальний посібник] / М. М. Зацеркляний, О. Ф. Мельников. – К.: КНТ, 2009. – 337 с.
3. Мішин О. Ю. Сутність поняття «економічна безпека підприємства» / О. Ю. Мішин, С. В. Мішина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 86-92.
4. Моделирование финансовых потоков предприятия в условиях неопределенности / Т. С. Клебанова, Л. С. Гурьянова, Н. Богониколос. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2006. – 312 с.
5. Репіна І. М. Розвиток промислових підприємств України: багатовимірний аналіз // Стратегія економічного розвитку України. – 2012. – № 31. – С. 58-68.
6. Шевченко І. Особливості формування економічної безпеки підприємства / І. Шевченко // Наука молода. – 2010. – № 10. – С. 178-181.
7. 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.
8. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія / С. М. Шкарлет – К.: Книжкове видавництво Національного авіаційного ун-ту, 2007. – 436 с.

**Азаренков Г.Ф., Сердечная С.Н.**

Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця

## **ФОРМИРОВАНИЕ АНАЛИТИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**

### **Аннотация**

Исследованы теоретические вопросы формирования аналитического инструментария обеспечения экономической безопасности стратегического развития предприятия. Проидентифицированы угрозы экономической безопасности предприятия в процессе взаимодействия с различными субъектами хозяйствования. Определены меры по совершенствованию финансово-экономической безопасности предприятия. Обосновано обеспечения экономической безопасности стратегического развития предприятия. **Ключевые слова:** аналитический инструментарий, предприятие, экономическая безопасность, стратегическое развитие.

**Azarenkov G.F., Serdechnaya S.N.**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## **FORMATION OF ANALYTICAL INSTRUMENTATION ENSURING ECONOMIC SAFETY OF STRATEGIC DEVELOPMENT**

### **Summary**

Theoretical problems of formation of analytical tools for strategic economic security of the enterprise. Threats to economic security during interaction with various entities. The measures to improve the financial and economic security. Studies economic security of strategic development of the company.

**Keywords:** analytical tools, enterprise, economic security, strategic development.