

УДК 339.82:338.439.02

Химич О.В.
*доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національного університету «Львівська політехніка»*

Пуїо А.М.
*студент, магістр
Інституту адміністрування та післядипломної освіти
Національного університету «Львівська політехніка»*

АЛЬТЕРНАТИВНІ РІШЕННЯ ПРОТИДІЇ ТА МІНІМІЗАЦІЇ ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ЗАГРОЗ ПІДПРИЄМСТВА

ALTERNATIVE SOLUTIONS FOR COUNTERING AND MINIMIZING THE INFLUENCE OF EXTERNAL AND INTERNAL INFRASTRUCTURES OF THE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

Розглянуто внутрішні та зовнішні чинники середовища функціонування комерційного підприємства, які загрожують економічній безпеці підприємства; стратегію та тактику для забезпечення власної економічної безпеки організації; алгоритм дій, спрямованих на протидію їх впливу; найоптимальніші методи захисту фірми від загроз; головні шляхи запобігання й мінімізації внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства в розрізі кожного складника. Зокрема, детально виокремлено заходи для реалізації шляхів запобігання внутрішнім загрозам у розрізі техніко-технологічного, фінансового, а також кадрового складників економічної безпеки підприємства.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, загроза, рішення, ризик, розвиток діяльності, алгоритм дій, середньострокові цілі, довгострокові цілі, шляхи запобігання, техніко-технологічний та інші складники.

АННОТАЦИЯ

Рассмотрены внутренние и внешние факторы среды функционирования коммерческого предприятия, угрожающие экономической безопасности предприятия; стратегия и тактика для обеспечения собственной экономической безопасности; алгоритм действий, направленных на противодействие их влиянию; оптимальные методы защиты компании от угроз; главные пути предотвращения и минимизации внутренних угроз экономической безопасности предприятия в разрезе каждой составляющей. В частности, детально выделены меры по реализации путей предотвращения внутренних угроз в разрезе технико-технологической, финансовой, а также кадровой составляющих экономической безопасности предприятия.

Ключевые слова: экономическая безопасность предприятия, угроза, решение, риск, развитие деятельности, алгоритм действий, среднесрочные цели, долгосрочные цели, пути предотвращения, технико-технологическая составляющая и др.

ANNOTATION

Internal and external factors of the functioning environment of a commercial enterprise that threaten the economic security of an enterprise are considered; Strategy and tactics, to ensure the organization's own economic security; An algorithm of actions aimed at countering their influence; Optimal methods of protecting the company from threats; The main ways to prevent and minimize the internal threats to the economic security of the enterprise in the context of each component, in particular, detailed measures are identified to implement ways to prevent internal threats in the context of technical, technological, financial, as well as the personnel component of the economic security of the enterprise.

Keywords: economic security of the enterprise, threat, solution, risk, development of activities, algorithm of actions, medium-term goals, long-term goals, ways of prevention, technical and technological component and others.

Постановка проблеми. Прогрес у розвитку інформаційних технологій стимулював розвиток усіх сфер бізнес-відносин, де підприємницька діяльність усе більше почала розвиватися в бік конкурентоспроможних взаємин. У сучасних умовах процес успішного функціонування та економічного розвитку компанії багато в чому залежить від удосконалення їхньої системи економічної безпеки. Сучасні тенденції підприємництва характеризується радикальними політичними, економічними, соціальними й екологічними змінами і стрімким розвитком науково-технічного прогресу, що проникає в усі сфери життєдіяльності людини й економіки держави. Саме тому наростання кризових явищ, невизначеність і динамічність економічної ситуації вимагають від суб'єктів господарювання посилення уваги до питань власної економічної безпеки, виявлення можливих економічних загроз, а також вибору альтернативних рішень для їх протидії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань загроз економічній безпеці, їх впливу на діяльність організації як на рівні національної економіки, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання, присвятили свої праці такі вчені, як С.П. Азізова, З.С. Варналій, Л.І. Воротіна, С.К. Реверчук, А.М. Крупка, О.Ф. Балацький, Н.П. Борецька, О.А. Карлова, О.М. Ложачевська та ін. Проте серед значної кількості публікацій недостатньо конкретизованим є зміст заходів щодо запобігання внутрішнім та зовнішнім загрозам економічній безпеці підприємств та вибір належних рішень для їх мінімізації.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Внаслідок необхідності запобігання загроз й забезпеченню стійкого розвитку діяльності організації в розрізі окремих складників – техніко-технологічного, фінансового та кадрового – стає можливим визначення напрямів зміцнення й удосконалення системи економічної безпеки суб'єкта господарювання,

що передбачає основні шляхи запобігання внутрішнім загрозам, які спрямовані на досягнення основної мети будь-якого підприємства – зміцнення рівня економічної безпеки підприємства та ліквідація негативних зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на неї.

Мета статті полягає у пошуку альтернативних рішень запобігання внутрішнім та зовнішнім загрозам або/та їх мінімізації заради забезпечення економічної безпеки підприємства та його стійкого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Незалежно від сфери зайнятості для будь-якої компанії спочатку існує ризик, а потім – загроза. Причини виникнення загроз зумовлені, з одного боку, чинниками загальноекономічного характеру (макрорівень), які негативно впливають на значну кількість господарюючих суб'єктів, а отже, загрожують національній економічній безпеці. З іншого – чинниками, пов'язаними з непередуманістю, неефективністю прийнятих рішень керівництвом самого підприємства (мікрорівень) [4, с. 157].

Для кожного підприємства зовнішні та внутрішні загрози є суто індивідуальними (галузь, масштаб підприємства, сфера діяльності). Разом із тим, зазначені категорії включають окремі елементи, притаманні практично будь-якому суб'єкту господарської діяльності.

Зовнішні загрози – це загрози, які можуть завдати шкоди підприємству та які безпосередньо не залежать від діяльності підприємства. До них можна віднести [5, с. 198]:

- несприятливі макроекономічні умови (війна, криза, загальноекономічна ситуація в країні);
- недосконалість чинного законодавства України;
- нестабільність податкової та страхової політики;
- рівень інфляції;
- недобросовісна конкуренція;
- діяльність злочинних організацій для заволодіння майном суб'єктів підприємницької діяльності;
- зміна валютного курсу;
- відсутність попиту на готову продукцію.

Чинниками, що впливають на господарську діяльність юридичних осіб можуть бути: стан підприємницького середовища, наявність місцевих сировинних і енергетичних ресурсів, розвиток транспортних та інших комунікацій, наповнюваність ринку, стан конкурентів, наявність вільних трудових ресурсів, рівень їх професійної підготовленості, рівень соціальної та політичної напруженості, орієнтування населення на продуктивну працю, рівень життя населення, його платоспроможність та ін. Усі зовнішні чинники, що впливають на економічну безпеку підприємства, можна згрупувати, виділивши: політичні, соціально-економічні, екологічні, науково-технічні, технологічні, юридичні, природно-кліматичні, демографічні та ін. [6, с. 296].

Внутрішні загрози – це загрози, передусім які залежать від діяльності самого підприємства. До них належать:

- протиправні дії персоналу, які загрожують стабільному функціонуванню підприємства;
- низький рівень кваліфікації персоналу;
- порушення правил використання технічних засобів;
- установа слабкого захисту комерційної інформації підприємства;
- слабе маркетингове опрацювання ринку;
- неконкурентна цінова політика;
- невизначеність цілей та стратегій;
- зростання дебіторської заборгованості.

Всі ці загрози порушують економічну безпеку підприємства і створюють значний збій у діяльності юридичної особи на ринку. Тож управлінському персоналу необхідно постійно працювати над удосконаленням рішень, які можуть гарантувати економічну безпеку підприємству. Для кожного підприємства система економічної безпеки досить індивідуальна, саме для цього на підприємстві створюються власні служби безпеки [3, с. 296].

Система безпеки підприємства – це безліч взаємозв'язаних елементів, що забезпечують захист підприємства від зовнішніх і внутрішніх небезпек і загроз.

Головні завдання як найвищої ланки керівництва, так і фахівців служби безпеки комерційного підприємства – відстеження та аналіз даних щодо ризиків на підприємстві, оцінювання економічного стану підприємства, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, а також своєчасне виявлення можливих загроз об'єкту підприємництва. Слід зазначити, що система дій щодо запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам у різних за напрямом економічної діяльності, правовою формою та чисельністю персоналу підприємствах буде абсолютно різною.

Сьогодні розвинутий ринковий механізм господарювання забезпечує компаніям широку свободу економічного вибору та реалізацію власного економічного інтересу. Відповідно, чим більші можливості стрімкого економічного розвитку підприємства, тим більший спектр загроз та ймовірності допущення певних прорахунків.

Ураховуючи місію суб'єкта господарювання, стратегію у визначеному секторі ринку та орієнтуючись на виконання основних завдань у сфері економічної безпеки, компанія має мати складну стратегію і тактику гарантування власної безпеки. Відповідно, і забезпечення економічної безпеки підприємства відбувається на трьох рівнях:

- 1) стратегічний рівень передбачає приймання максимально важливих рішень, які спрямовані на довгостроковий період. На цьому рівні довгостроковими цілями щодо захисту економіки підприємства будуть:

– організація та виконання планових рішень, оцінка реальних показників діяльності підприємства з урахуванням оцінки впливу економічних загроз;

– контроль та аналіз кінцевих результатів, корегування фактичних показників і вдосконалення діяльності підприємства;

2) у середньостроковому періоді передбачається виконання таких завдань:

– характеристика та класифікація внутрішніх і зовнішніх загроз, створення критеріїв (показників і граничних їх рівнів, перевищення яких свідчатиме про загрозу для підприємства у цілому);

– моделювання нової (чи вдосконаленої) системи економічної безпеки підприємства;

– планування щомісячних витрат (складання бюджету) для функціонування системи економічної безпеки;

– складання планів, прийняття рішень про майбутні цілі організації та спосіб їх досягнення;

3) оперативний рівень передбачає розв'язання повсякденних господарських проблем, які пов'язані з установленням оптимального рівня споживання ресурсів, якими розпоряджається підприємство [7, с. 99].

На основі цього запропоновано алгоритм послідовних дій, за допомогою якого підприємство зможе ефективно протидіяти зовнішнім і внутрішнім економічним загрозам (рис. 1).

Відповідно до цього, визначаємо методи захисту фірми від загроз:

- методи ухиляння від загроз: відмова від ненадійних партнерів, постачальників; відмова від ризикованих проектів; відмова від прийняття ризикованих рішень; зниження частини позикових засобів у господарському обороті; відмова від підприємства; відмова від постачань імпортової сировини, якщо відзначається високий ступінь мінливості митного законодавства; відмова від авансових оплат постачальникам і реалізації на умовах відстрочки платежів; одержання додаткової інформації; розроблення схем ділової активності, що уникають найбільшій зони збитків, тощо;

- методи локалізації загроз: виділення «економічно небезпечних» ділянок; послідовне розукрупнення підприємства;

- методи передачі ризиків від загроз: страхування (передача ризику страховій компанії за певну плату); створення структур взаємного страхування і перестрахування; пошук гарантів; фінансові гарантії, доручення; внесення до тексту документів (договорів, торгових контрактів) спеціальних умов, які зменшують власну відповідальність підприємства у разі настання непередбачених випадків чи тих, які передають ризик контрагенту;

- методи компенсації: самострахування за рахунок створення системи резервів (резервних фондів (страхового та цільових), страхового

товарного запасу, страхових запасів фінансових ресурсів (коштів); нерозподіленого залишку прибутку); розроблення та впровадження системи штрафних санкцій для контрагентів підприємства; забезпечення компенсації можливих фінансових утрат через стягування від контрагентів додаткового доходу за ризикованими операціям вище того рівня;

- методи диверсифікації: диверсифікація видів діяльності та зон господарювання; диверсифікація асортименту продукції, що випускається; диверсифікація постачальників основних груп товарів; диверсифікація ринків збуту; диверсифікація інвестицій; розподіл відповідальності між партнерами; розподіл впливу загрози у часі та ін.;

- методи лімітування: встановлення відповідних економічних і фінансових нормативів; установлення максимального обсягу комерційної операції з закупівлі товарів, яка укладається з одним контрагентом; установлення максимального розміру сукупних запасів товарів на підприємстві (запасів поточного поповнення, сезонного збереження, цільового призначення); встановлення максимального розміру споживчого кредиту, наданого одному покупцеві (в межах диференційованих груп покупців чи груп товарів); встановлення мінімального розміру оборотних активів у високоліквідній формі (з виділенням їхньої суми у вигляді готових коштів платежу); встановлення граничного розміру використання позикових коштів у обороті (чи їхня питома вага в загальній сумі використаного капіталу) [6, с. 302].

Слід зазначити, що у своїй праці Н.Б. Паліга та Ю.В. Світлична [5, с. 197] виділяють три основні складники економічної безпеки підприємства для боротьби із внутрішніми загрозами, кожна з яких виконує свої завдання та функції: техніко-технологічний складник аналізує ступінь ефективного та раціонального використання основних засобів і ресурсів; фінансовий складник відповідає за найбільш ефективне використання капіталу, прав та інформації підприємства; кадрова ланка забезпечує ефективне управління персоналом і створення належних умов для праці.

Відповідно, і головними шляхами запобігання й мінімізації внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства будуть:

- для зміцнення техніко-технологічного складника економічної безпеки необхідно застосувати метод інтенсифікації виробництва, тобто підвищення ефективності використання основних фондів підприємства, зменшення рівня морального та фізичного зносу, поліпшення якості сировини (шляхом проведення технічного контролю сировини, який дасть змогу знизити ризик браку в продукції), збільшення інвестицій, пошук нових технологій для розвитку продукції на ринку тощо;

- для попередження ризиків та загроз фінансового складника передбачається вжиття

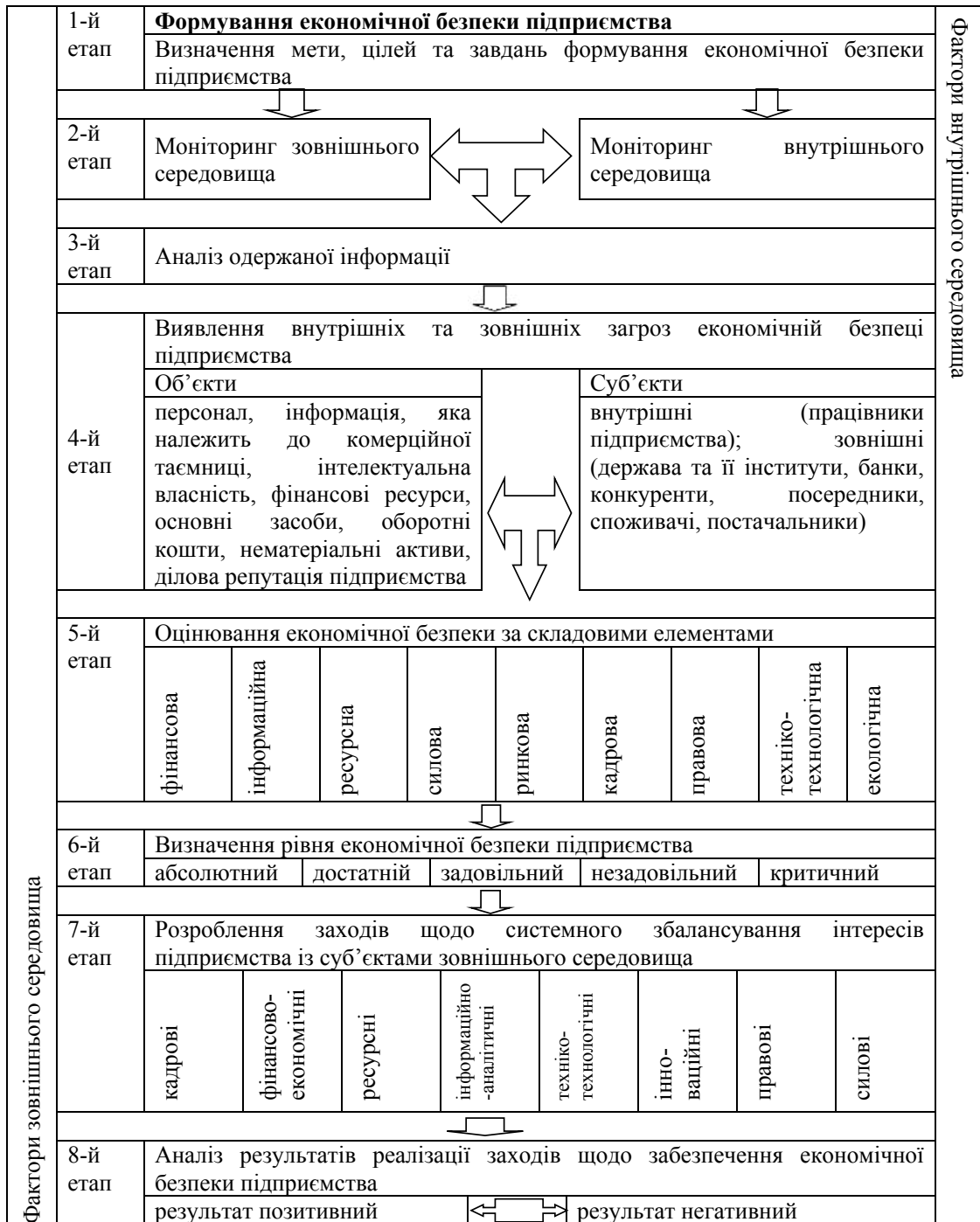


Рис. 1. Алгоритм протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам підприємства

заходів, спрямованих на забезпечення достатнього рівня ліквідності, підвищення ефективності використання власного капіталу через збільшення до достатнього рівня величини отриманого чистого прибутку, зменшення фінансової залежності від кредиторів;

– щодо кадрової ланки, то боротьба із загрозами у цьому секторі господарської діяльності відбувається завдяки мотивації персоналу до праці шляхом винагород або надання відпусток, залучення більш нового покоління із профільних навчальних закладів (це дасть змогу підприємству найняти перспективних і актив-

них працівників за порівняно меншу заробітну плату (однак не менше законодавчо мінімальної встановленої заробітної плати), які найбільше придатні для виробничого навчання відповідно до вимог та особливостей саме цього даного підприємства), проведення відповідних заходів для підвищення кваліфікації персоналу, а також створення злагодженої атмосфери у колективі, що однозначно виступає одним із головних факторів конкурентоспроможності підприємства. Необхідно встановлювати матеріальну відповідальність працівників за свою працю (наприклад, штрафи, додатковий робочий день), це

дасть змогу уникнути протиправних дій персоналу, що загрожує стабільному функціонуванню підприємства [6, с. 299].

Запобігання внутрішнім загрозам техніко-технологічного складника економічної безпеки в розрізі основних засобів стає можливим за умов: своєчасного проведення ремонту устаткування, що дає змогу запобігти виникненню нещасних випадків унаслідок пожежі, вибуху, виходу з ладу обчислювальної техніки; здачі в оренду основних засобів для отримання додаткового прибутку для підприємства; придбання новітнього устаткування, що сприяє підвищенню технічного рівня виробництва і робить його більш конкурентоспроможним, проведення технічного контролю сировини, який дасть змогу знизити ризик браку в продукції, поліпшення якості підготовки сировини і матеріалів до процесу виробництва; підвищення рівня механізації й автоматизації виробництва; забезпечення, там, де це економічно доцільно, централізації ремонтних служб; підвищення рівня концентрації, спеціалізації і комбінування виробництва; впровадження нової техніки і прогресивної технології – маловідходної, безвідходної, енерго- і паливозберігаючої; вдосконалення організації виробництва і праці для скорочення втрат робочого часу і простою в роботі машин та обладнання.

Так, посилення техніко-технологічного складника досягається у збільшенні використання інновацій у виробничому процесі, а також упровадження технологій енергозбереження у виробництві. Це дасть підприємству змогу зменшити свою залежність від постачальників енергоресурсів і зменшити собівартість продукції. Забезпечення охоронної системи підприємства для захисту приватної інформації від конкурентів, розроблення ноу-хау для активної участі в міжнародних виставках дадуть змогу вийти підприємству на світовий ринок.

У фінансовій ланці можна боротися із загрозами шляхом збільшення кількості ліквідних активів (це дасть змогу вчасно виплачувати борги і уникнути банкрутства підприємства), підвищення ефективності використання власного капіталу (насамперед, це раціональне використання фінансових ресурсів, тобто використання капіталу з мінімальними втратами для підприємства; зниження собівартості продукції та збільшення обсягу випуску продукції, яка користується поточним попитом), налагодження адекватної цінової політики (встановлення цін порівняно із середньоринковими та цінами конкурентів для економічної зацікавленості покупців і при цьому забезпечувати максимальний прибуток підприємству) та оптимізації суми і структури. Своєю чергою, фінансова ланка активізує маркетингову діяльність для диверсифікації ринків збуту, а також освоєння нових видів продукції. Це дасть змогу вийти підприємству на новий ринок, розширити його діяльність, а також збільшити прибуток.

Більше того, залучення вітчизняних та іноземних інвесторів забезпечить платоспроможність підприємства.

Щодо кадрового складника, то він оптимізується шляхом посилення мотивації працівників та соціального захисту [5, с. 201]. Не менш важливими складниками є можливість кар'єрного зростання і рівень оплати праці, наближений до показників розвинених країн.

Особливої уваги заслуговує представлення заходів зміцнення економічної безпеки підприємства у розрізі саме функціональних складників, оскільки кожен із них потребує застосування різних заходів згідно з наявними проблемами (табл. 1).

Для здійснення заходів щодо досягнення належної економічної безпеки слід насамперед визначити обсяг ресурсів і мобілізувати внутрішні й зовнішні їх джерела [2, с. 389]. Система безпеки підприємства вирішить завдання, що перед нею поставлені, коли буде працювати, тобто її невід'ємним складником є практичні дії щодо забезпечення безпеки бізнесу.

Висновки. У статті на основі літературних джерел проаналізовано зовнішні та внутрішні загрози, запропоновано алгоритм дій для захисту від економічних загроз для забезпечення комплексної безпеки для підприємства. Цей алгоритм має поліпшити ефективність функціонування економічної діяльності підприємства із середини, сприяти кращому досягненню бізнес-цілей в умовах жорсткої конкуренції та уникненню господарських ризиків через своєчасне виявлення економічних загроз, наявних сьогодні. Виокремлено шляхи запобігання зовнішнім загрозам у розрізі функціональних складників економічної безпеки: посилення техніко-технологічного складника економічної безпеки підприємства, яке досягається шляхом поширення використання інноваційних технологій у виробничому процесі, а також упровадження технологій енергозбереження в технологічному процесі, що дасть змогу скоротити собівартість продукції та зменшити залежність підприємства від змін цінової політики постачальників паливно-енергетичних ресурсів; фінансовий складник економічної безпеки оптимізується за рахунок активізації маркетингової діяльності, що передбачає диверсифікацію ринків збуту, освоєння нових видів продукції; зміцнення кадрового складника економічної безпеки відбувається шляхом посилення мотивації працівників через фінансові та нефінансові стимули.

Таким чином, оптимальне поєднання зусиль підприємства в напрямі зменшення негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, ліквідації ризиків економічної безпеки підприємства та реалізація відповідних альтернативних рішень як очікуваного ефекту зміцнять рівень економічної безпеки підприємства і сприятимуть динамічному розвитку підприємства у цілому.

Таблиця 1

Шляхи запобігання внутрішнім загрозам в основних сферах економіки підприємства

Складники економічної безпеки	Заходи для запобігання внутрішнім загрозам у функціональних складників економіки підприємства
Техніко-технологічний	Упровадження заходів щодо зміцнення відповідного складника через зростання рівня інтенсивності і виробництва (надання послуг), високе використання географічних можливостей розташування України, зменшення рівня морального і фізичного старіння автомобільного парку, використання усіх джерел для підвищення ресурсовіддачі та прискорення оборотності коштів, інвестованих в активи, залучення інвестицій, пошук нових технологій для просування продукції на ринку.
Фінансовий	Упровадження заходів щодо збільшення рівня ліквідності підприємства через нарощення найліквідніших засобів підприємства (грошові кошти в касі, кошти на рахунках у банках, електронні гроші, які емітуються у відкрито циркулюючій системі, депозити до запитання та кошти в дорозі тощо), а також підвищення ефективності використання власного капіталу через збільшення до достатнього рівня величини отриманого чистого прибутку та скорочення рівня залежності від кредиторів, що можливо досягти за допомогою пошуків альтернативного залучення коштів із зовнішніх джерел, а саме: залучення інвесторів, спонсорська допомога
Кадровий	Упровадження стимулюючих заходів щодо збереження висококваліфікованого персоналу підприємства, підвищення його зацікавленості в загальному результаті роботи підприємства та запобігання промислому шпіонажу, постійне підвищення кваліфікації робітників, наближення рівня оплати праці до рівня розвинутих країн; залучення робітників до управлінських функцій, зацікавленість адміністрації підприємства у працевлаштуванні молодих спеціалістів; розвиток соціальної інфраструктури підприємства; підвищення матеріальної відповідальності працівників за результати своєї праці

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Васильців Т.Г. Пріоритетти та засоби зміцнення економічної безпеки малого та середнього підприємництва : [монографія] / Т.Г. Васильців, В.І. Волошин, А.М. Гуменюк. – Львів : ЛКА, 2009. – 248 с.
2. Шваб Л.І. Економіка підприємства : [підручник] / Л.І. Шваб. – К. : Каравела, 2011. – 416 с.
3. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : [навч. посіб.] / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко [та ін.]. – К. : Правова єдність, 2009. – 542 с.
4. Малий бізнес та підприємництво в ринкових умовах господарювання : [навч. посіб.] / Л.І. Воротіна [та ін.]. – К. : Європейський ун-т, 2001. – 306 с.
5. Паліга Н.Б. Шляхи запобігання зовнішнім та внутрішнім загрозам економічній безпеці промислового підприємства /
6. Черничко Т.В., Русин О.В. Організація комерційної діяльності роздрібноготорговельного підприємства / Т.В. Черничко, О.В. Русин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.1. – С. 294–299.
7. Шалагин Д.А. Методологічні засади формування економічної безпеки підприємства / Д.А. Шалагин // Вісник Білоруського національного технічного університету. – 2009. – № 1. – С. 98–102.
8. Штангрет А.М. Загроза як ключовий елемент системи безпеки / А.М. Штангрет, Я.В. Котлярвський // Вісник Львів. ін-т екон. і туризму. – 2010. – № 5. – С. 20–27.
9. Khymych O.V. Problems of corporate security system / V.J. Karkovska, O.I. Bilyk, O.V. Khymych // Promising problems of economics and management: Collection of scientific articles. – Publishing house «BREEZE», Montreal, Canada, 2015. – P. 189–192.