

*В.Л. Дикань,  
І.В. Воловельська, О.В. Маковоз*

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА  
ПІДПРИЄМСТВА**

*Навчальний посібник*

Харків 2011



УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ  
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*В.Л. Дикань,  
І.В. Воловельська, О.В. Маковоз*

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА  
ПІДПРИЄМСТВА**

*Навчальний посібник*

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів  
вищих навчальних закладів*

**Харків 2011**

**ISBN 978-966-2033-53-3**

©Українська державна академія  
залізничного транспорту, 2011.

УДК 65.050.17

ББК 334.72

Д 45

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів  
(№ 1/11-6680 від 20 липня 2010 року)*

Рецензенти:

професори Н.В. Куркін (АТЗТ «Український центральний  
науково-дослідний інститут технології  
машинобудування»),  
В.В. Максимов (Східноукраїнський  
національний університет ім. В. Даля)

**Дикань В.Л., Воловельська І.В., Маковоз О.В.**

Д 45 Економічна безпека підприємства: Навч. посібник. – Харків:  
УкрДАЗТ, 2011. – 266 с.

ISBN 978-966-2033-53-3

Розглядаються питання, пов'язані з різними заходами щодо захисту підприємства від можливих загроз і зміцнення його конкурентоспроможності та економічної стабільності. Навчальний посібник допоможе спрогнозувати виникнення проблем й запропонувати шляхи їх вирішення, а також в разі потреби управляти підприємством в умовах кризи.

Розрахований на викладачів, студентів економічних спеціальностей. Також може бути рекомендований керівникам підприємств та спеціалістам, які бажають оволодіти відповідними знаннями.

УДК 65.050.17

ББК 664.72

*Навчальний посібник*

Дикань Володимир Леонідович  
Воловельська Ірина Валеріївна  
Маковоз Олена Володимирівна

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА  
ПІДПРИЄМСТВА**

Відповідальний за випуск Маковоз О.В.

Редактор Третьякова К.А.

---

Підписано до друку 08.02.11 р.

Формат паперу 60x84 1/16 . Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 9,5. Тираж 300. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту  
61050, Харків - 50, майдан Фейсрбаха, 7

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

# ЗМІСТ

Вступ .....	6
<b>1. СУТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>7</b>
1.1. Еволюція поняття «безпека» .....	7
1.2. Підходи до визначення поняття економічної безпеки ..	8
1.3. Методики оцінки економічної безпеки підприємства ..	12
1.4. Ресурсно-функціональний метод оцінки економічної безпеки підприємства .....	18
Висновки .....	35
Контрольні питання .....	39
<b>2. СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>39</b>
2.1. Сутність системи економічної безпеки підприємства ...	39
2.2. Рівні розвитку системи економічної безпеки підприємства .....	44
2.3. Принципи формування системи економічної безпеки підприємства. Ознаки економічної безпеки підприємства	45
2.4. Внутрішні та зовнішні загрози економічної безпеки підприємства .....	47
2.5. Рейдерство .....	61
2.6. Економічні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства .....	65
Висновки .....	67
Контрольні питання .....	69
<b>3. ОСНОВНІ ТИПИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА. МЕТОДИ ОЦІНКИ РИЗИКІВ .....</b>	<b>70</b>
3.1. Поняття загрози та ризику .....	70
3.2. Класифікація ризиків .....	72
3.3. Керування ризиками .....	75
3.4. Методи оцінки ризиків .....	80
Висновки .....	91
Контрольні питання .....	92

<b>4. БЕНЧМАРКІНГ</b> .....	93
4.1. Історія виникнення поняття «бенчмаркінг». Еволюція бенчмаркінгу .....	93
4.2. Мета й основні принципи бенчмаркінгу. Види бенчмаркінгу .....	96
4.3. Етапи процесу бенчмаркінгу. Фактори успіху .....	98
4.4. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Модель GE/McKinsey. SWOT-аналіз .....	100
Висновки .....	113
Контрольні питання .....	114
<b>5. КЕРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....	115
5.1. Стратегічне керування .....	115
5.1.1. Еволюція системи керування підприємством .....	115
5.1.2. Напрямки розвитку стратегічного керування .....	118
5.1.3. Принципи стратегічного керування підприємством .....	120
5.1.4. Моделі розвитку підприємства .....	123
5.1.5. Стратегії підприємства. Вибір оптимальної стратегії (на прикладі інноваційної) .....	133
5.2. Антикризове керування .....	154
5.2.1. Поняття «криза» .....	154
5.2.2. Основні причини виникнення кризи на підприємстві .....	157
5.2.3. Діагностика кризового стану підприємства .....	159
5.2.4. Модель кризового розвитку підприємства .....	163
5.2.5. Сутність антикризового керування .....	167
5.2.6. Поняття банкрутства підприємства .....	175
5.2.7. Оцінка вартості майна підприємства .....	179
Висновки .....	191
Контрольні питання .....	192
<b>6. ІНФОРМАЦІЯ. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ. КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ</b> .....	193
6.1. Поняття «інформація» .....	193
6.2. Джерела інформації .....	196
6.3. Методи роботи з інформацією .....	198
6.4. Методи і засоби захисту інформації .....	199

6.5. Інтелектуальна власність. Комерційна таємниця .....	203
Висновки .....	214
Контрольні питання .....	215
<b>7. ЕКОНОМІЧНА (КОНКУРЕНТНА) РОЗВІДКА.</b>	
<b>ПРОМИСЛОВЕ ШПИГУНСТВО .....</b>	<b>216</b>
7.1. Історія економічної розвідки .....	216
7.2. Поняття й сутність економічної розвідки .....	219
7.3. Методики аналізу конкурентного становища підприємства в галузі .....	228
7.4. Методи протидії конкурентній розвідці .....	242
7.5. Відмінності в організації економічної розвідки на різних підприємствах .....	245
7.6. Промислове шпигунство .....	247
Висновки .....	251
Контрольні питання .....	253
<b>ВИСНОВОК</b>	<b>255</b>
<b>ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК</b>	<b>256</b>
<b>БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК</b>	<b>261</b>

## ВСТУП

Проблема гарантування економічної безпеки в останні роки стає все більш актуальною. Вплив глобалізації на міжнародну економічну безпеку не міг не торкнутися України як однієї з найбільших незалежних країн Європи.

Одним з основних завдань нашої держави є економічне відродження. Але зміни в економіці визначили виникнення криз різних видів і загроз для діяльності підприємства.

Всі ці проблеми вимагають теоретичного осмислення для підготовки практичних рекомендацій з їхнього подолання.

У даному підручнику розглянуті механізми протистояння загрозам і кризам на рівні підприємств.

На думку авторів, система економічної безпеки підприємства успішно не функціонуватиме, якщо не буде підкріплена базою стратегічного й антикризового керування, а також такими новітніми інструментами підвищення конкурентоспроможності як бенчмаркінг. Для вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства авторами запропонована унікальна методика її визначення на основі розрахунку потенціалу підприємства.

Також не можна забувати і про фізичний вплив на економічну безпеку. Мається на увазі протистояння конкурентній розвідці та промислового шпигунству.

Для поглиблення знань з наведених вище питань і пропонується даний підручник. Він буде корисний не тільки студентам економічних спеціальностей, але й керівникам підприємств.



# 1. СУТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. ЕВОЛЮЦІЯ ПОНЯТТЯ «БЕЗПЕКА»

Умови ринкової економіки, у яких змушені здійснювати свою діяльність підприємства, що існують у різних організаційно-правових формах, невизначені й непередбачені.

Економічна криза породила багато небезпек і загрози молодому бізнесу. А також політична нестабільність, криміналізація суспільства, недосконалість правового забезпечення загострили проблему гарантування економічної безпеки підприємства.

Для того щоб говорити про економічну безпеку, необхідно визначити, що означає поняття «безпека».

Термін «безпека» почав уживатися з 1190 р. й означав спокійний стан духу людини, яка вважала себе захищеною від будь-якої небезпеки. Пізніше, наприкінці ХХ ст., з'являється нове трактування даного поняття. На відміну від стаціонарного, коли безпека розумівся як стан суб'єкта, при новому підході, що одержав назву «діяльнісний» або «процесуальний», дане поняття об'єднало в собі всі випадки його вживання. При цьому підході виходять із передумов, що завдання суб'єкта - розширене відтворення. Необхідність здійснення своїх цілей, тобто відтворення, визначається при цьому підході як можливість. Здійснення цілей можливо тільки при здійсненні ряду умов. Сукупність умов існування суб'єкта, які він може контролювати, і є безпека суб'єкта та його діяльності. У такий спосіб безпека відповідно до цього підходу не є станом захищеності інтересів суб'єкта і станом взагалі. Безпека визначається як умови існування суб'єкта, які він контролює.

Сьогодні існує безліч визначень цього поняття. Ось деякі з них:

– безпека – це відсутність небезпеки, схоронність, надійність;

– безпека – це стан, при якому не загрожує небезпека, є захист від небезпеки;

– безпека – це такий стан суб'єкта, при якому ймовірність зміни властивих цьому суб'єктові якостей і параметрів його зовнішнього середовища невелика, менше певного інтервалу.

Ми будемо вважати, що «безпека» - це такий стан суб'єкта, при якому він є захищеним від будь-якої небезпеки або загрози.

Особливе місце серед різних видів безпеки займає безпека економічна. Це обумовлюється тим, що всі інші види безпеки так чи інакше стикаються з економічною. Хоча б тому, що жоден з видів безпеки не може обійтися без економічного забезпечення.

## 1.2. ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Забезпечення економічної безпеки – це гарантія незалежності, умова стабільності й ефективної життєдіяльності, гарантія успіху країни, підприємства, особистості.

Уперше термін «економічна безпека» був ужитий Ф.Рузвельтом [27]. Офіційно він почав використовуватися у 1985 р. при прийнятті на 40-й сесії Асамблеї ООН резолюції «Міжнародна економічна безпека».

Сьогодні розрізняють такі рівні економічної безпеки:

- глобально-цивілізаційний;
- міжнародний;
- національний;
- регіональний;
- безпека підприємства;
- безпека особистості.

*Під безпекою на рівні цивілізації* мається на увазі безпека розвитку матеріальної і духовної культури людства, рішення глобальних проблем людства, а також глобалізація економік різних країн.

*Міжнародна економічна безпека* являє собою комплекс умов, при якому кожній державі як члену світового співтовариства гарантується захист національних інтересів, а також гармонічний розвиток його економічного потенціалу.

На міжнародну економічну безпеку впливають не тільки фактори економічної політики кожної держави, але і єдина зовнішньоекономічна політика всіх країн світового співтовариства.

Тут слід зазначити такі фактори, як розходження рівнів розвитку різних країн світу, розходження у валютних курсах держав, економічні блокади, протиріччя у політичному й економічному розвитку різних країн.

*Національна економічна безпека* – це стан національної економіки, що характеризується стійкістю до негативних зовнішніх і внутрішніх впливів та підвищеним рівнем життя населення і розвитку держави.

Національна економічна безпека вимагає високого розвитку продуктивних сил, реального виконання довгострокових національних цілей, стійкого політичного режиму.

Основними елементами розвитку національної безпеки є: імпортна незалежність, наявність стійкої національної валюти, бюджетна безпека, наявність власного налагодженого виробництва, фінансова незалежність від економік інших країн, контроль за експортом природних ресурсів та ін.

Під *економічною безпекою регіонів* розуміється сукупність поточного стану, умов і факторів, що характеризують стабільність, стійкість і поступальний розвиток економіки території. Тобто це забезпечення таких умов регіонів або областей, при яких був би можливий їхній гармонічний розвиток без адміністративного диктату з боку держави. І, одночасно, тісне взаємне співробітництво між регіонами й областями, спрямоване на покращення економічної обстановки для кожного окремого учасника.

Економічна безпека регіонів характеризується рядом параметрів: станом виробництва і внутрішнього ринку, станом інноваційного ринку, насиченістю продовольчого ринку і його ціновими показниками, рівнем безробіття, криміналізацією економіки, фінансовим забезпеченням регіонів, питомою вагою регіону у внутрішньому валовому продукті країни та ін.

Далі розглядається економічна безпека підприємства.

Існує кілька підходів до визначення цього поняття.

1. **Силовий підхід.** Є одним з перших (1990 р.). При ньому поняття економічної безпеки підприємства розглядалося лише тільки як схоронність комерційної таємниці й інших секретів підприємства. Тоді гарантування економічної безпеки розглядалося у першу чергу як захист інформації [53, 54, 65, 66]. Ступінь надійності системи безпеки тут пропонувалося вирішувати шляхом забезпечення безпеки персоналу й інформації, яку персонал може поширювати.

Як правило, система безпеки являла собою дворівневий захист. На першому рівні формувалася психологічна обстановка в колективі. Психологічна атмосфера повинна була бути лояльною, дружньою, а співробітники відданими своєму підприємству. Для цього на підприємстві проводилися бесіди із психологами, а для перевірки ситуації багатоступінчасте анкетування.

На другому рівні діяла служба безпеки підприємства. До обов'язків цієї служби входили охорона інформації, персоналу, комунікацій і т.п., а також функції розвідки, контррозвідки та за можливістю аналіз отриманої інформації.

2. **Підхід стабільності.** При цьому підході під економічною безпекою став розумітися такий стан підприємства, що забезпечує здатність протистояти несприятливим зовнішнім впливам. Тут «економічна безпека» стала розглядатися як можливість забезпечення його стійкості у несприятливих умовах, які створюються у зовнішньому середовищі, поза залежністю від характеру її впливу на діяльність підприємства, масштабу й характеру внутрішніх змін [26].

3. **Математичний підхід** [61, 21]. Економічна безпека розуміється як «кількісна і якісна характеристика властивостей фірми, що відбиває здатність «самовиживання» і розвитку в умовах виникнення внутрішньої та зовнішньої економічної загрози».

4. **Підхід захисту інтересів.** «Економічна безпека – це стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних економічних загроз або джерел небезпеки» [22].

5. **Ресурсно-функціональний підхід** [35]. Відповідно до даного підходу економічна безпека підприємства розглядається як «стан найбільш ефективного використання корпоративних

ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства в цей час й у майбутньому». Тут розглядаються функціональні складові економічної безпеки: фінансова, кадрова, силова, інтелектуальна, техніко-технологічна, політико-правова, екологічна, інформаційна, а також процеси, що відбуваються на підприємстві в їхньому взаємозв'язку. Цей підхід є найбільш комплексним, тому що в ньому досліджуються практично всі необхідні для забезпечення економічної безпеки фактори.

**6. Інтервальний підхід** [46]. Економічна безпека підприємства визначається як такий стан підприємства, при якому ймовірність небажаної зміни яких-небудь характеристик його внутрішнього й зовнішнього середовища невелика, тобто менше певного інтервалу. До «небажаних змін» відносяться ті, які віддаляють підприємство від «бажаного стану». Але оскільки зовнішнє середовище нестабільне, то досить складно уникнути його впливу, а також визначити ймовірність настання небажаних змін.

**7. Підхід мінімізації втрат** [56, 57, 58]. Економічна безпека розглядається як забезпечення мінімізації втрат і контроль над власністю. Під забезпеченням економічної безпеки тут розуміється правовий захист, охорона комерційної таємниці, боротьба з несумлінною конкуренцією.

**8. Вузькофункціональний підхід** [30]. Прикладом може бути «ціновий» підхід, при якому забезпечення економічної безпеки визначається як розробка стратегії встановлення обґрунтованих цін на вироблену продукцію (послуги). Відповідно до цього прикладу ми бачимо, що обґрунтовується розгляд лише одного з аспектів забезпечення економічної безпеки підприємства, а також те, що якщо дотримуватися саме цього принципу, то буде відвернена реалізація загроз, які знижують економічну стійкість підприємств. Знаходження виходу лише з однієї проблемної ситуації не дасть необхідного результату.

**9. Стратегічний підхід** [25]. Під економічною безпекою підприємства мається на увазі стан господарюючого суб'єкта, при якому життєво важливі компоненти структури й діяльності підприємств характеризуються високим ступенем захищеності від небажаних змін. Для цього рекомендується дотримуватися

стратегії, що забезпечить достатній рівень і нарощування соціально-економічного потенціалу, стійкий розвиток бізнесу й підготовленість до можливих небажаних змін його життєдіяльності.

У зарубіжній літературі розглядаються такі підходи до визначення поняття «економічна безпека» [6] :

1. Економічна безпека як умова реалізації поставлених цілей.

2. Економічна безпека як умова стійкості економічного розвитку підприємства.

3. Економічна безпека як умова конкурентоспроможності.

4. Економічна безпека як умова дотримання правових норм.

5. Економічна безпека як умова доступу до ринків сировини й збуту.

Оскільки нам необхідно розглядати підприємство як складну систему, потенціал якого спрямований не тільки на запобігання зовнішніх і внутрішніх загроз, але й на досягнення поставлених стратегічних цілей бізнесу, ми будемо вважати, що *економічна безпека* – це такий стан господарюючого суб'єкта, при якому він нейтралізує негативні зовнішні впливи й добивається поставлених цілей при найбільш ефективному використанні наявного потенціалу в умовах невизначеності.

У зв'язку з цим стає очевидним той факт, що система забезпечення економічної безпеки на кожному підприємстві повинна бути створена індивідуально, тому що кожне підприємство має свій унікальний потенціал і свою унікальну стратегічну мету.

### **1.3. МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Проблеми власної економічної безпеки виникають перед кожним підприємством не тільки в кризові періоди розвитку, але й у стабільному економічному середовищі.

Для того щоб зробити висновок про стан економічної безпеки підприємства, необхідно визначити систему показників і

критеріїв, за допомогою яких можливо було б одержати його кількісну оцінку.

Існує безліч різних підходів кількісної оцінки економічної безпеки підприємства.

1. Одним з підходів є «індикаторний підхід». При цьому підході рівень економічної безпеки визначається за допомогою «індикаторів» [52]. Під індикаторами автор розуміє граничні значення показників, що характеризують діяльність підприємства в різних функціональних областях, які відповідають певному рівню економічної безпеки.

Оцінка економічної безпеки підприємства встановлюється за результатами порівняння, що може бути абсолютним або відносним. При цьому порівнянні розглядаються значення фактичних показників підприємства щодо їхніх граничних значень або індикаторів.

Як продовження цього методу можна розглянути підхід до оцінки економічної безпеки підприємства, запропонований М. А. Бендіковим. Під економічною безпекою підприємства він пропонує розуміти захищеність науково-технічного, технологічного, виробничого й кадрового потенціалу підприємства від прямих або непрямих економічних погроз і здатність підприємства до відтворення.

Виходячи із цього визначення він пропонує оцінювати такі показники діяльності підприємства за допомогою індикаторів:

– індикатори виробництва (динаміка виробництва, рівень завантаження виробничих можностей, частка НДДКР у загальному обсязі робіт, темп відновлення основних виробничих фондів, стабільність виробничого процесу, питома вага виробництва у валовому внутрішньому продукті та ін.);

– фінансові індикатори (обсяг «портфеля» замовлень - передбачуваний обсяг продажів, обсяг необхідних інвестицій, рівень інноваційної активності, рівень рентабельності виробництва, фондівіддача, прострочена заборгованість й ін.);

– соціальні індикатори (рівень оплати праці, рівень заборгованості по зарплаті, втрати робочого часу та ін.).

Стосовно специфіки підприємства та відповідно до фактичних і нормативних значень його показників та величини

їх відхилення від граничних значень індикаторів, автор пропонує характеризувати стан підприємства в такий спосіб:

– нормальне (коли індикатори економічної безпеки перебувають у межах граничних значень, а ступінь використання наявного потенціалу близький до технічно обґрунтованих нормативів завантаження встаткування і площ);

– передкризове (переступається бар'єрне значення хоча б одного з індикаторів економічної безпеки, а інші наближаються до своїх граничних значень, але при цьому не втрачаються ні технічні, ні технологічні можливості виробництва. Пропонується вживання заходів попереджувального характеру);

– кризове (переступається бар'єрне значення більшості основних індикаторів економічної безпеки та з'являються ознаки необоротності спаду виробництва і загрози потенціалу);

– критичне (порушуються всі бар'єри, загроза потенціалу стає необоротною).

Негативним моментом даного підходу є той факт, що в постійно мінливому зовнішньому середовищі підприємству досить складно з достатньою точністю визначити набір індикаторів, необхідних для оцінки рівня економічної безпеки певного підприємства. Якщо значення індикаторів установлені некоректно, то при подальшому визначенні стратегічних напрямків розвитку може бути обраний неправильний шлях, що спричинить кризовий розвиток підприємства.

2. В. П. Пономарів [32] пропонує розглядати економічну безпеку підприємства як «міру узгодження його інтересів з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, а будь-який інтерес підприємства – як його взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища, результатами якого є одержання підприємством прибутку». Виходячи із цього передбачається, що критерієм економічної безпеки підприємства є одержуваний прибуток.

У такий спосіб для оцінки рівня економічної безпеки підприємства пропонується використати підхід, заснований на порівнянні величини, що реінвестує прибуток підприємства, з обсягом засобів, необхідних для розширеного відтворення капіталу підприємства.



Чим ближче цей результат наближається до «1», тим більш оптимальним стає рівень економічної безпеки підприємства. Автор пропонує встановити три рівні економічної безпеки підприємства:

- низький;
- середній;
- високий.

Необхідно відзначити і той факт, що автор акцентує увагу на так званому глобальному інтересі підприємства тобто на ринковій позиції підприємства й обсязі його продажів (мається на увазі співвідношення виробничої потужності підприємства і частка вільної ринкової ніші).

Далі розглядаються три рівні дотримання глобального інтересу підприємства, коли цей показник:

- $< 1$ ;
- $= 1$ ;
- $> 1$ .

При повному задоволенні глобального інтересу, тобто якщо вільна місткість ринку дорівнює або перевищує наявні виробничі потужності підприємства, мова, на думку автора, йде про підприємства-монополісти. У них рівень економічної безпеки досить високий.

У випадку, якщо вільна ніша ринку менше виробничої потужності підприємства, обсяг продажів стає нижче виробничих потужностей. Стратегія підприємства зводиться до того, щоб співвідношення обсягів продажів і виробничої потужності з урахуванням необхідних резервів наближалось до одиниці. Це можливо при диверсифікованості виробництва, підвищенні якості продукції і т.п.

Після даного зіставлення автор робить висновок про те, що чим вище конкуренція, тим нижче рівень економічної безпеки підприємства.

Недоліком даного методу є той факт, що автор розглядає досить вузьке коло фінансових показників і більше жодних. У такий спосіб цей підхід є вузькофункціональним і не дає загального уявлення про економічну безпеку підприємства.

3. Варто зупинитися на підході, який називається «ресурсно-функціональним». При цьому підході оцінка рівня економічної безпеки підприємства здійснюється за допомогою оцінки стану «корпоративних ресурсів» – факторів бізнесу, які використовуються власниками й менеджерами підприємства для виконання цілей бізнесу, за спеціальними критеріями або граничними значеннями.

Як корпоративні ресурси розглядаються фактори бізнесу, що використовуються власниками підприємств і менеджерами підприємства для виконання поставлених перед підприємством цілей [40].

В корпоративних ресурсах виділяється ресурс капіталу, ресурс інформації та технології, ресурс техніки й устаткування, ресурс прав.

Пропонується оцінювати економічну безпеку підприємства на основі сукупного критерію. Цей критерій визначається на підставі думки експертів за приватних функціональними критеріями, які розраховуються на основі оцінки збитків економічної безпеки підприємства й ефективності заходів з їхнього запобігання. Розглядаються такі складові: фінансова, інтелектуальна, кадрова, техніко-технологічна, політико-правова, інформаційна, екологічна, силова.

При досягненні економічної безпеки на підприємстві реалізується ряд таких цілей, як:

- високий рівень правової захищеності;
- забезпечення захисту інформації та персоналу підприємства;
- забезпечення максимальної фінансової ефективності роботи підприємства;
- досягнення максимальної конкурентоспроможності продукції підприємства;
- високий рівень інноваційного, технічного, кадрового й технологічного потенціалу;
- високий рівень та ефективність керування на підприємстві.

Незважаючи на той факт, що всі можливі складові діяльності підприємства виявляються розглянутими, саме це й

вважається недоліком, тому що розрахунок за величезною кількістю показників є громіздким і не доцільним, розрахунок же інтегрального показника за допомогою питомих ваг елементів, заснованих на експертних оцінках, приводить до зниження точності й вірогідності оцінок.

В. Забродський і Н. Капустін [25] пропонують підхід, що досить точно й вірогідно оцінює стан економічної безпеки підприємства.

Цей підхід відображає всі можливі складові економічної безпеки підприємства, а також принципи й умови розвитку підприємства, орієнтованого на досягнення певної мети.

Даний метод припускає багаторівневу інтеграцію показників на основі різних видів математичного аналізу.

Єдиним, але досить істотним недоліком даного підходу є більша складність розрахунків, і підбору вихідних даних.

В. Ф. Гапоненко [16] пропонує кількісно оцінювати економічну безпеку підприємства щодо ступеня можливості загроз для підприємства.

Для цього він пропонує визначити кількісно важливість кожної події та загрози для підприємства.

На підставі експертних оцінок будується матриця, у якій по вертикалі розташовуються рівні безпеки таких показників: акціонери і власники; вище керівництво; організаційні структури і мотивація; побудова бізнес-процесів; поточна фінансово-господарська діяльність; облік та аналіз.

По горизонталі розглядаються показники важливості видів діяльності:

- акціонерні відносини;
- відносини з регулювальними органами;
- відносини із замовниками;
- відносини із субпідрядниками;
- кадрова дисципліна;
- схоронність товарно-матеріальних цінностей.

Підсумовуючи отримані оцінки з урахуванням вагомості відносної важливості подій, автор пропонує одержати інтегровану оцінку економічної безпеки підприємства в цілому.

Незважаючи на простоту і наочність даної методики, необхідно відзначити той факт, що автор не враховує безлічі немаловажних факторів впливу на економічну безпеку підприємства. Крім цього, в методиці відсутнє визначення остаточних критеріїв значення економічної безпеки підприємства, а саме: при якому значенні її рівень можна вважати достатнім, а при якому – ні.

#### **1.4. РЕСУРСНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ МЕТОД ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Цей метод хотілося б розглянути більш докладно, тому що незважаючи на наявність безлічі методів оцінки ЕБП він все-таки є найбільш оптимальним, тому що завдяки йому оцінювання відбувається найбільш повно й охоплює всі можливі фактори підприємства. За допомогою даного аналізу можливо виявити слабкі й сильні сторони підприємства, а також системи ЕБП.

Відповідно до цього методу *забезпечення економічної безпеки* – це процес реалізації функціональних складових економічної безпеки з метою запобігання можливих збитків і досягнення максимального рівня економічної безпеки підприємства в даний момент часу й у майбутньому.

Під *способами досягнення ЕБП* розуміється організація заходів щодо досягнення найбільш високого рівня ЕБП.

Етапи проведення функціонального аналізу:

1) визначення реально існуючих негативних тенденцій за кожною функціональною складовою;

2) визначення можливих негативних впливів за кожною складовою. Сюди включаються і ті події, яких ще не вдалося уникнути і вони будуть існувати також у майбутньому;

3) вироблення рекомендацій з усунення і попередження негативних впливів;

4) вартісна оцінка передбачуваних заходів щодо усунення і попередження негативних впливів;

5) контроль і коректування всіх етапів процесу забезпечення ЕБП.

Розглядаються так звані корпоративні ресурси, під якими розуміються такі ресурси, як:

- ресурс капіталу;
- ресурс персоналу;
- ресурс прав;
- ресурс інформації та технології;
- ресурс техніки і устаткування.

На основі наявних корпоративних ресурсів здійснюється стратегічне планування і прогнозування. Після проходження цих етапів виконується аналіз і контроль діяльності підприємства, а потім загальна оцінка ЕБП.

Автор вказує на те, що «оцінка рівня ЕБП за всіма функціональними складовими (на основі корпоративних ресурсів), на основі статистичних методів обробки інформації сильно ускладнена». Таким чином, ми будемо розраховувати сукупний критерій ЕБП на основі експертних оцінок за приватними функціональними критеріями ЕБП.

Аналіз рівня ЕБП робиться на основі порівняння отриманих значень із кращими підприємствами галузі.

Приватні функціональні критерії розраховуються на основі оцінки збитків ЕБП. Функціональні критерії розраховуються за такими напрямками:

- фінансова складова;
- інтелектуальна і кадрова складова;
- техніко-технологічна складова;
- політико-правова складова;
- інформаційна складова;
- екологічна складова;
- силова складова.

Сукупний критерій ЕБП розраховується за формулою:

$$K_c = \sum_{i=1}^n K_i * a_i, \quad (1.1)$$

де  $K_c$  – сукупний критерій ЕБП;

$K_i$  – значення приватного функціонального критерію ЕБП;

$a_i$  – питома вага значимості  $i$ -го функціонального критерію, причому  $\sum a_i = 1$ .

Значення *приватного функціонального критерію* визначається шляхом розподілу сумарної загальної оцінки фактичного рівня забезпечення ЕБП до запланованого значення цього показника. Тобто це відношення сукупного відверненого збитку за даною складовою ЕБП до суми витрат на реалізацію заходів із запобігання збитку.

$$K_i = \frac{Y_{np}}{3 + Y_{np}} \Rightarrow \max, \quad (1.2)$$

де  $K_i$  – значення приватного функціонального критерію;

$Y_{np}$  – сукупний відвернений збиток за даною складовою;

$3$  – витрати на реалізацію заходів із запобігання збитку за даною складовою;

$Y_p$  – реальний збиток за даною складовою.

Різні функціональні складові будуть, зрозуміло, мати різну значимість для кожного підприємства. Але загальний їхній набір практично не змінюється.

### ***Фінансова складова ЕБП***

Автор визначає *фінансову складову ЕБП* як «стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства» й одержання максимального прибутку, рентабельності і показників ліквідності, якості керування та використання основних й оборотних коштів, курсової вартості його цінних паперів. Ці показники розглядаються як *індикатори* розвитку підприємства.

*Процес забезпечення фінансової складової* розглядається як процес запобігання збиткам за всіма аспектами фінансово-господарської діяльності підприємства.

Негативні впливи на фінансову складову можна розділити на :

1. Суб'єктивного типу, які у свою чергу підрозділяються на внутрішні та зовнішні впливи; мається на увазі усвідомлені негативні дії людей або інших підприємств.

2. Об'єктивного типу. Маються на увазі негативні впливи, викликані діями, що не пов'язані з підприємством прямо: політичні, економічні, екологічні та ін., які впливають на підприємство не прямо, а побічно. Наприклад, політичні зміни можуть викликати падіння курсу національної валюти, зниження платоспроможності населення і прибутку підприємства, продукцію якого не зможуть купити.

Оцінка існуючого на даний час рівня забезпечення ЕБП здійснюється за допомогою докладного аналізу загроз підприємству і його можливим збиткам. Аналіз ведеться за такими напрямками:

- аналіз структури капіталу, показників фінансової стійкості та ін.;
- аналіз конкурентних переваг – порівняльний аналіз із підприємствами-конкурентами;
- аналіз асортиментів продукції, що випускається;
- аналіз якості керування на підприємстві;
- аналіз постачальників та ін.

За підсумками діяльності підрозділів підприємства проводиться остаточна оцінка ефективності роботи підприємства щодо запобігання можливим збиткам. Даний розрахунок пропонується робити за картою розрахунку ефективності заходів щодо запобігання збиткам» (табл. 1.1).

Після цього розраховується *приватний функціональний критерій* фінансової складової за формулою (1.2). Отримане значення відбиває загальну ефективність прийнятих заходів щодо запобігання збиткам для фінансового стану підприємства.

Даний аналіз дозволяє провести оцінку всього складового фінансового стану підприємства за підрозділами і різними напрямками. Після проведення аналізу стає видно, які саме ділянки та напрямки роботи підприємства є перспективними, які необхідно підсилити, на що потрібно звернути увагу.

### ***Інтелектуальна та кадрова складова забезпечення ЕБП***

Тут розглядаються кілька напрямків забезпечення ЕБП, а саме:

- підвищення ефективності роботи персоналу підприємства;
- розвиток інтелектуального потенціалу підприємства.





Основними загрозами кадрової складової вважаються недостатня їхня кваліфікація, низька мотивація, нездатність або небажання співробітників приносити максимальну користь підприємству.

Що стосується інтелектуального потенціалу, то насамперед необхідно розглядати творчу й інноваційну спрямованість роботи підприємства, а також фізичну і законодавчу захищеність різної конфіденційної інформації та провідних спеціалістів.

Розрахунок ефективності прийнятих заходів щодо забезпечення інтелектуальної та кадрової складової запропоновано розглядати за допомогою табл. 1.2.

Після проведення даного аналізу стає наочно видно слабкі й сильні місця за кадровим й інтелектуальним потенціалом підприємства.

Після чого розраховується приватний функціональний критерій забезпечення інтелектуальної та кадрової складової ЕБП, за формулою (1.2).

Крім цього, відповідно до даної методики розглядаються й інші індикатори, а саме:

- група індикаторів чисельного складу підприємства і його динаміка. Ця група містить у собі такі показники: середньоспискова чисельність співробітників; середньоспискова чисельність співробітників, що займаються науковою або інноваційною діяльністю; плинність кадрів й ін.;

- група індикаторів ефективності використання персоналу. Включає показники продуктивності праці, валовий і чистий прибуток на одного працюючого, фондоозброєність й ін. Причому дана група показників рівняється з аналогічними підприємствами галузі (найбільш успішними);

- група індикаторів якості мотиваційної системи підприємства. Включає показники заробітної плати, систему премій і бонусів, вартість соціальних пільг та їхню якість й ін.;

- група індикаторів інтелектуального стану підприємства. Включає показники кваліфікаційного рівня співробітників, кількість винаходів і ноу-хау, отримані підприємством доходи на одного співробітника від інноваційної діяльності й ін.;



– група індикаторів за прийнятими заходами щодо забезпечення економічної безпеки підприємства за даною функціональною ознакою.

### ***Техніко-технологічна складова ЕБП***

Будь-яке підприємство характеризується не тільки продукцією, що випускає, але й устаткуванням і технологіями. Природно, що рівень устаткування і якість технологічного процесу прямо впливають на якість продукції і відповідно на імідж підприємства.

Але необхідно пам'ятати, що для підприємств, які працюють у сфері випуску продукції, основне значення будуть мати устаткування і процес виробництва. Тоді як у нематеріальній сфері (послуги, реклама) основне значення будуть мати інтелектуальні технології, а не виробничий процес.

Для підприємств, що випускають продукцію, необхідно робити аналіз за такими напрямками:

- аналіз ринку технологій;
- аналіз технологічних процесів на своєму підприємстві;
- аналіз ринку аналогічної продукції;
- на базі аналізу зовнішніх і внутрішніх умов - вибір переваг з випуску продукції, вибір визначальних технологій, визначення витрат й ін.;
- розробка загального плану технологічного розвитку підприємства на підставі рівня розвитку інноваційного потенціалу підприємства, його фінансових і виробничих можливостей;
- аналіз і контроль результатів на проміжних етапах і після завершення проекту.

Для підприємств, що працюють у нематеріальній сфері, основними способами забезпечення економічної безпеки підприємства буде комплекс інноваційних ноу-хау, знань, кваліфікаційних навичок й ін., наявних у персоналу. Саме ці фактори є тут пріоритетними. Тобто устаткування має для підприємств такого роду набагато менше значення, ніж інтелектуальний потенціал.

Ефективність прийнятих заходів щодо забезпечення ЕБП розраховується за допомогою табл. 1.3.

Приватний функціональний критерій розраховується за формулою (1.2).

Індикаторами тут можна вважати показники, пов'язані з технологічним рівнем підприємства і його інноваційним потенціалом: кількість патентів, ноу-хау; відсоток продукції, що випускається захищеною ліцензіями; відсоток продукції, що є на ринку новою та ін.

### ***Політико-правова складова ЕБП***

Сутність цієї складової полягає в максимально повному правовому забезпеченні діяльності підприємства, а також у дотриманні працівниками підприємства і його партнерів законодавчої бази.

Зовнішнім політико-правовим середовищем підприємства будемо вважати сукупність існуючих політичних умов у державі й на міжнародному рівні.

Негативні впливи підрозділяються на суб'єктивні й об'єктивні.

Під суб'єктивними загрозами розуміються різні негативні впливи, що відбулися з вини самого підприємства, наприклад: недостатньо висока кваліфікація співробітників, недостатня увага керівної ланки підприємства до цілей і завдань політико-правового супроводу, недостатній юридичний супровід договорів й ін.

Під об'єктивними загрозами розуміються загрози глобального політичного характеру: воєнні дії, національні й релігійні проблеми. Також до об'єктивних загроз відносяться зміни законодавства та способи його реалізації, що може викликати загрозу стабільності підприємства, а також втрату прибутку (податкове, митне законодавство й ін.). Тобто вплинути або змінити зовнішню ситуацію з боку підприємства неможливо.

Оцінку поточного стану забезпечення даної функціональної складової ЕБП можна розглянути при проведенні розрахунків, наведених у табл. 1.4.





Система індикаторів даної складової містить у собі такі групи показників:

– показники забезпечення рівня політико-правової складової: питома вага судових й арбітражних розглядів у загальній сумі господарських договорів підприємства; частка виграних розглядів. Тобто дана група показує ступінь юридичного супроводу всіх підрозділів і дій підприємства, а також ступінь ефективності відстоювання інтересів підприємства при виникненні конфліктної ситуації;

– вартісні показники, суть яких полягає у вартісній оцінці заходів щодо забезпечення політико-правового захисту підприємства. Тут доречно розглядати такі показники, як частка штрафних санкцій за господарськими договорами, частка витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства й ін.

Після цього розраховується критерій політико-правового забезпечення підприємства відповідно до формули (1.2).

Процес забезпечення даної складової ЕБП полягає не тільки в аналізі потенційних і реальних загроз підприємства, і складанні планів і прогнозів, але й у постійному моніторингу зовнішнього середовища та контролюванні внутрішнього стану підприємства.

### ***Інформаційна складова***

Більш докладно поняття «інформація» розглянуто в розділі «Інформація», але все-таки варто повторитися у деяких поняттях, що визначають складову інформаційної безпеки підприємства.

Для підприємства необхідне збирання інформації відносно:

- товарів, технологій, ринкових пріоритетів;
- політичних, законодавчих та економічних подій;
- науково-технічної інформації й ін.

Джерела інформації можуть бути такі:

- відкриті;
- частково відкриті;
- закриті;
- комерційна таємниця;
- для підприємства також має значення його власна внутрішня інформація, що дає уявлення про стан підприємства.

Методи збирання інформації:

- легальні;
- напівлегальні;
- нелегальні.

Аналіз інформації здійснюється за такими етапами:

- збирання інформації;
- класифікація і систематизація інформації;
- обробка інформації.

Аналіз інформації повинен проводитися за такими напрямками:

- хронологічним;
- статистичним;
- порівняльним;
- причинно-наслідковим;
- окремих проектів, їхніх частин, розробок й ін.;
- прогнозним.

Робота з інформацією охоплює ще ряд немаловажних позицій, серед яких варто назвати роботу по зв'язкам із громадськістю (тобто впровадження необхідної інформації в маси, так званий public relations), рекламу та природно, роботу із захистом інформації.

Таким чином, забезпечення інформаційної складової ЕБП містить у собі весь комплекс робіт із збирання, аналізу, вироблення спеціальних рекомендацій для прийняття управлінських рішень, а також заходів щодо захисту інформації не тільки від різного роду несанкціонованого доступу, але й прогнозування і захисту від негативних впливів.

Розрахунок ефективності прийнятих заходів щодо забезпечення інформаційної складової ЕБП наведений у табл. 1.5.

Як індикатори доцільно розглядати такі групи факторів:

– кількісні. До них відносяться фактори, що визначають кількість виконаних робіт із забезпечення даної складової ЕБП. До показників, що характеризують дану групу, можна віднести частку співробітників підрозділу, що займається інформаційним забезпеченням до загальної кількості співробітників; показник, що виражає кількісну характеристику джерел інформації й ін.;



– витратний, тобто питома вага витрат на забезпечення цієї складової у загальних витратах підприємства.

Після цього розраховується критерій інформаційного забезпечення ЕБП, відповідно до формули (1.2).

### ***Екологічна складова ЕБП***

Сьогодні не можна недооцінювати важливість екологічної складової. Це пов'язане з тим, що екологічна обстановка не тільки в нашій країні, але й в усьому світі знаходиться у досить жалюгідному стані. Причому одним з найбільш вагомих джерел забруднення є саме підприємства.

У світі існує ряд законодавчих актів, спрямованих на захист навколишнього середовища. На підприємства накладають різного роду штрафи і стягнення при невиконанні цих норм.

Отже сутність системи екологічної безпеки підприємства полягає в оптимізації витрат таким чином, щоб при мінімальних витратах на забезпечення екологічної безпеки, дотримувались екологічні норми при виконанні технологічних процесів.

Індикатори екологічної безпеки можна поділити на дві групи:

– до першої відносяться нормативи гранично припустимої концентрації шкідливих речовин у продукції що випускається і шкідливих речовин, що викидаються у навколишнє середовище відповідно до правових документів;

– до другої відносяться аналітичні дані, пов'язані з ефективністю прийнятих заходів щодо забезпечення економічної безпеки.

Розрахунок цих показників виконується за допомогою табл. 1.6.

Підсумкове значення ефективності комплексу заходів щодо забезпечення екологічної складової економічної безпеки підприємства розраховується за формулою (1.2).





Автор рекомендує такий алгоритм процесу забезпечення екологічної складової ЕБП:

- розрахунок загальної ефективності заходів щодо запобігання збитку на основі звітних даних про фінансово-господарську діяльність підприємства;
- аналіз виконаних розрахунків і вироблення рекомендацій з підвищення ефективності прийнятих заходів;
- розробка альтернативних сценаріїв реалізації запланованих заходів щодо забезпечення екологічної складової ЕБП;
- вибір найбільш прийняттого сценарію на основі порівняння ефективності заходів щодо забезпечення екологічної складової ЕБП за всіма сценаріями;
- передача обраного сценарію у складі загального плану забезпечення ЕБП у підрозділ, що здійснює функціональне планування ЕБП;
- практичне здійснення вироблених заходів щодо забезпечення екологічної безпеки підприємства в ході здійснення підприємством своєї діяльності.

### ***Силова складова ЕБП***

Під силовою складовою ЕБП пропонується розуміти:

- 1) фізичну безпеку співробітників підприємства;
- 2) фізичну безпеку майна підприємства та його захист від негативних впливів;
- 3) безпеку капіталів підприємства - збереження власності власних активів підприємства та забезпечення його зростання за допомогою вкладення капіталів підприємства в різні легальні сфери бізнесу;
- 4) силові аспекти інформаційної складової підприємства від несанкціонованого доступу та розкрадання;
- 5) сприяння зовнішнього середовища бізнесу, а саме:
  - а) збір та аналіз інформації про контракти підприємства на ринках, що цікавлять підприємство, а також про державні й суспільні підприємства, які можуть вплинути на негативну зміну середовища бізнесу, у якому підприємство здійснює свою діяльність;

б) проведення попереджувальних дій з боку служби безпеки підприємства стосовно джерел можливих загроз інтересам даного підприємства. Об'єктами таких дій можуть виступати підприємства-конкуренти, кримінальні організації й ін.

До причин виникнення негативних впливів відносяться такі:

– різні мотиви замахів на життя і здоров'я керівництва та співробітників підприємства;

– бажання підприємств-конкурентів одержати інформацію нелегальним шляхом;

– неможливість підприємства-конкурента домогтися поставленої мети іншим шляхом.

Результатами перерахованих вище дій можуть стати такі:

– спроби фізичного впливу на співробітників підприємства аж до їхнього усунення;

– спроби морального тиску на співробітників підприємства;

– спроби нанесення шкоди майну підприємства;

– промислове шпигунство.

Розрахунок ефективності прийнятих заходів щодо забезпечення силової складової наведений у табл. 1.7.

Відмінною рисою даної складової є той факт, що єдиним критерієм оцінки ефективності силової складової економічної безпеки підприємства є показник ефективності прийнятих заходів щодо забезпечення цієї складової. Він розраховується за формулою (1.2). Бажана максимізація даного критерію може відбутися за рахунок зниження витрат на забезпечення ЕБП. Але знижувати витрати можна лише до певної межі. Після переходу цієї межі збиток може стати максимальним.

Після розрахунку всіх складових економічної безпеки підприємства можливе ухвалення управлінського рішення, що повністю відповідає реальному рівню безпеки підприємства. Цей критерій розраховується за формулою (1.1).

## ***ВИСНОВКИ***

1. Умови ринкової економіки невизначені й непередбачені.
2. Безпека – це такий стан суб'єкта, при якому він є захищеним від будь-якої небезпеки або загрози.



3. Економічна безпека підприємства – це такий стан господарюючого суб'єкта, при якому він нейтралізує негативні зовнішні впливи та добивається поставлених цілей при найбільш ефективному використанні наявного потенціалу в умовах невизначеності.

4. Для того щоб зробити висновок про стан економічної безпеки підприємства, необхідно визначити систему показників і критеріїв, за допомогою яких можна було б одержати його кількісну оцінку.

5. При індикаторному підході рівень економічної безпеки визначається за допомогою індикаторів.

6. Під індикаторами розуміються граничні значення показників, що характеризують діяльність підприємства в різних функціональних областях, що відповідають певному рівню.

7. Інший підхід заснований на порівнянні величини реінвестованого прибутку підприємства з обсягом засобів, необхідних для розширеного відтворення капіталу підприємства.

8. При ресурсно-функціональним підході оцінка рівня економічної безпеки підприємства здійснюється за допомогою оцінки стану «корпоративних ресурсів» – факторів бізнесу, використовуваних власниками й менеджерами підприємства для виконання цілей бізнесу, за спеціальними критеріями або граничними значеннями.

9. Метод, запропонований В. Забродським і Н. Капустіним припускає багаторівневу інтеграцію показників на основі різних видів математичного аналізу.

10. При ресурсно-функціональному методі оцінки ЕБП визначають:

- фінансову складову ЕБП як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства;

- інтелектуальну і кадрову складові ЕБП і розглядають питання, що стосуються підвищення ефективності роботи персоналу підприємства, а також розвитку інтелектуального потенціалу підприємства;

- техніко-технологічну складову ЕБП. При цьому необхідно пам'ятати, що для підприємств, які працюють у сфері випуску продукції, основне значення будуть мати устаткування і

процес виробництва. Тоді як у нематеріальній сфері (послуги, реклама) основне значення будуть мати інтелектуальні технології, а не виробничий процес;

– сутність політико-правової складової, яка полягає у максимально повному правовому забезпеченні діяльності підприємства, а також у дотриманні працівниками підприємства і його партнерів законодавчої бази;

– забезпечення інформаційної складової ЕБП, яка містить у собі весь комплекс робіт із збирання, аналізу, вироблення спеціальних рекомендацій для прийняття управлінських рішень, а також заходи щодо захисту інформації не тільки від різного роду несанкціонованого доступу, але й прогнозування і захисту від негативних впливів;

– сутність системи екологічної безпеки підприємства, яка полягає в оптимізації витрат таким чином, щоб при мінімальних витратах на забезпечення екологічної безпеки дотримувались екологічні норми при виконанні технологічних процесів;

– силову складову ЕБП і розуміють під нею: фізичну безпеку співробітників підприємства, фізичну безпеку майна підприємства та його від негативних впливів, безпеку капіталів підприємства – збереження власності власних активів підприємства і забезпечення його зростання за допомогою вкладення капіталів підприємства в різні легальні сфери бізнесу, силові аспекти інформаційної складової підприємства від несанкціонованого доступу і розкрадання, сприяння зовнішнього середовища бізнесу.

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. *Визначення поняття «безпека».*
2. *Підходи до визначення поняття «економічна безпека».*
3. *Методики оцінки ЕБП.*
4. *Ресурсно-функціональний метод оцінки ЕБП.*
5. *Фінансова складова.*
6. *Інтелектуальна та кадрова складові.*
7. *Техніко-технологічна складова.*
8. *Політико-правова складова.*
9. *Інформаційна складова.*
10. *Екологічна складова.*
11. *Силова складова.*



## 2. СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. СУТНІСТЬ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

З розвитком ринкових відносин проблема ЕБП як мінімізації ризиків і відбиття загроз стає першочерговим завданням.

Нерозвиненість ринку страхових послуг, відсутність законодавчої бази із забезпечення підприємницької діяльності й охорони інтелектуальної власності, практична відсутність ціннісних орієнтирів, нестабільність податкової політики, активний розвиток інформаційних технологій та ін. - це все фактори, що вимагають постійної уваги.

Таким чином, у жодного не викликає сумнівів необхідність створення системи ЕБП на кожному підприємстві.

Така система повинна бути комплексною, її *метою* повинні стати мінімізація або нейтралізація внутрішніх і зовнішніх загроз підприємства на основі розробленого й реалізованого комплексу заходів економічного, правового й організаційного характеру.

Організація роботи із забезпечення і підтримки заданого рівня ЕБ, тобто керування або менеджмент ЕБ виконує такі завдання:

- моніторинг бізнес - простору підприємства;
- аналіз стану внутрішнього й зовнішнього середовища;
- виділення пріоритетних напрямків діяльності на основі прогнозування можливих ризиків та імовірності їхнього здійснення;
- визначення стилю керування відповідно до сформованих умов;
- формування координаційно-аналітичних центрів, що забезпечують підготовку рішень з урахуванням реально сформованої ситуації;
- пошук способів впливу на досягнення цілей підприємства;
- розробка та підтримка режиму забезпечення захисту;
- напрямок діяльності підприємства у бік інноваційного розвитку.

Відповідно до завдань системи безпеки визначимо, за якими напрямками розробляються захисні заходи:

1. Захист бізнесу-простору:
  - моніторинг зовнішнього середовища;
  - моніторинг внутрішнього середовища;
  - контроль діяльності підприємства;
  - формування іміджу підприємства і деяких співробітників.
2. Захист інформаційних ресурсів:
  - забезпечення схоронності інформації, інформаційних систем, програмного забезпечення;
  - захист від витоку інформації;
  - проведення бесід серед персоналу на предмет захисту від витоку інформації.
3. Захист нематеріальних активів:
  - захист інтелектуальної власності;
  - захист гудвілу.
4. Захист матеріально-технічних ресурсів:
  - фізичний захист ресурсів від псування, розкрадання, стихійних лих, пожеж та ін.;
  - захист ресурсів від технічних ризиків;
  - проведення роботи з персоналом (техніка безпеки й ін.).
5. Захист персоналу:
  - реалізація соціальних програм;
  - захист фізичного стану (у випадку нападу);
  - психологічний захист;
  - страхування (пенсійне й ін.).
6. Захист фінансових ресурсів:
  - фінансовий моніторинг, аналіз і контроль;
  - запобігання фінансовим ризикам;
  - юридичний супровід.

Вдалий вибір остаточного рішення є запорукою успіху всієї діяльності підприємства.

Характерною рисою будь-якої ситуації, пов'язаної з ухваленням рішення, є наявність великої кількості можливих варіантів дій. Пророблення кожного з них вимагає значних

розумових, грошових і тимчасових витрат. Тому в умовах ухвалення рішення, пов'язаного з керуванням ризиками й економічною безпекою, виникає необхідність створення інформаційної бази (блок 1 на рис. 2.1).

Зміст інформаційної бази дозволяє багато в чому скоротити втрати на ухвалення ефективного рішення і його реалізацію. Крім цього, в інформаційному банку постійно відбувається нагромадження даних не тільки з ризикових ситуацій, але й з методів забезпечення економічної безпеки. Основу такої інформаційної бази становлять: набір фінансових документів, результати моніторингів, набір методів з ідентифікації, аналізу й способів запобігання або ліквідації негативних наслідків ризикових ситуацій.

Діяльність, здійснювана за допомогою інформаційної бази, може відбуватися за таким алгоритмом:

- ідентифікація процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі підприємства;
- визначення їхніх можливих впливів на діяльність підприємства;
- виявлення регулярно повторюваних процесів;
- ідентифікація процесів, що протікають у системі життєдіяльності підприємства, а саме: розмежування і ієрархізація процесів, що періодично протікають. Тут доречно виділити виробничий процес, процес постачання і реалізації, управлінський процес;
- аналіз регулярно повторюваних збоїв у проходженні цих процесів;
- класифікація відхилень;
- розробка ідей щодо усунення кожного з відхилень, тестування запропонованих ідей та їхнє документальне оформлення;
- формування каталогу типових рішень.

На даному етапі доцільно представити схему моделі економічної безпеки підприємства.

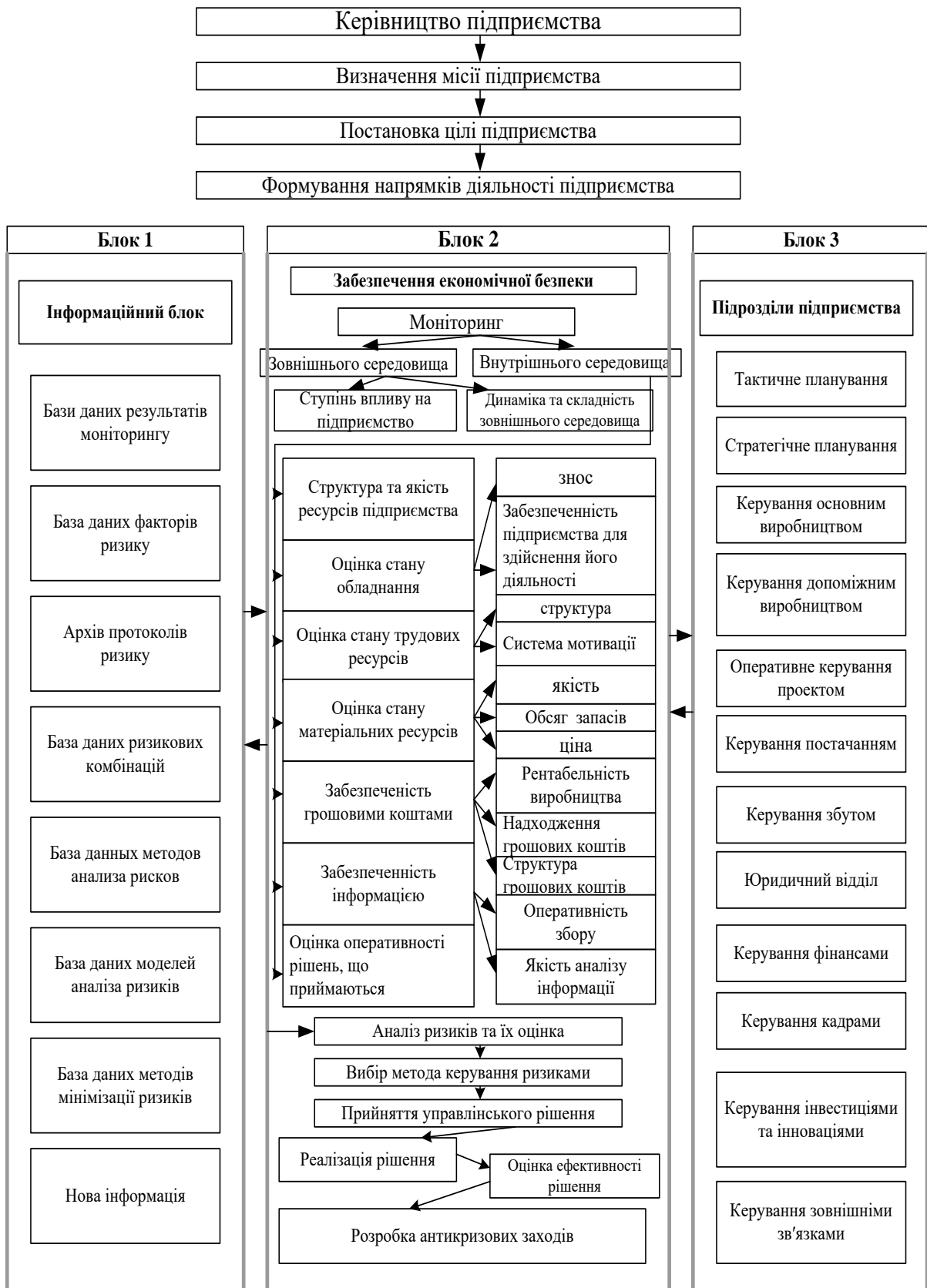


Рис.2.1. Модель економічної безпеки підприємства

*Під моделлю економічної безпеки підприємства розуміється сукупність пов'язаних між собою організаційно – економічних правил і прийомів, що дозволяють на системній основі, при низьких витратах ресурсів та у короткий строк ідентифікувати стан внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та відреагувати на можливі відхилення.*

В основі пропонованої моделі лежить ряд принципів, а саме:

- керування ризиком являє собою процес діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, аналізу й мінімізації ризиків;
- кожне підприємство саме вибирає собі спосіб реагування;
- механізм реагування обирається, виходячи з передбачуваних витрат і часу на реалізацію обраних заходів;
- для найбільш успішного функціонування запропонованого механізму реалізація його проводиться спеціальною службою економічної безпеки, що існує на підприємстві.

Варто розрізняти поточний, тобто існуючий на даний момент часу, та прогнозований, тобто можливий при певному збігу обставин, рівень ризику.

Реагування повинне відбуватися при підвищенні рівня ризику. Таким чином, необхідно відзначити таке: високий рівень ризику свідчить не тільки про занепад підприємства (старе встаткування, недолік грошових і матеріальних ресурсів, недостатня кваліфікація персоналу й ін.), але й розвитку підприємства (введення нових основних фондів, нових видів продукції, вихід на нові ринки й ін.).

Залежно від цього, а також від складності проблеми, включаються різні механізми реагування.

Розглядаючи ситуацію, що цікавить нас щодо життєдіяльності підприємства, виявляючи її негативні параметри, ми можемо визначити ймовірність виникнення таких ситуацій надалі та по можливості виробити ефективні способи мінімізації або нейтралізації їхніх негативних впливів.

Чим вище ймовірність виникнення такої ситуації та сильніше її вплив, тим проблема, яку необхідно дозволити, складніше.

Схема моделі економічної безпеки підприємства складається із трьох блоків:

- інформаційного блоку;
- блоку підрозділів підприємства;
- блоку ідентифікації, оцінки та підтвердження доцільності ухвалення рішення щодо економічної безпеки підприємства, включаючи контроль і розробку антикризових заходів.

Всі блоки взаємозалежні між собою та безпосередньо пов'язані з керівництвом підприємства, що і приймає остаточне рішення з проведення інноваційної стратегії.

## 2.2. РІВНІ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

П. Орлів і В. Парфумів [39] визначають такі рівні системи економічної безпеки на підприємстві:

– **анархічний рівень**. В основному такий рівень розвитку системи ЕБ характерний для підприємств, на яких немає прогресивної техніки, технології і які є неконкурентоспроможними. Інтерес до цього підприємства у конкурентів не виникає. Основним завданням роботи системи безпеки на цьому рівні є «пробудження підприємства від сплячки» – на будь-якому підприємстві завжди є конкурентоспроможні моменти і місце для інноваційних та інвестиційних впливів;

– **емпіричний рівень**. Тут необхідно працювати з тією ситуацією, що має місце бути. Методи і способи захисту використовуються не в чітко вибудованій системі, але методом проб і помилок. Причому найбільш сприятливо, якщо використовується чужий досвід. Профілактичні дії не проводяться. Служба безпеки підключається тільки після здійснення несприятливої події. Питання про ефективність проведених заходів не ставляться;

– *науковий рівень*. На цьому рівні ситуація змінюється. Служба ЕБ працює системно і планово. Виробляється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, установлюються джерела загроз, формуються попереджувальні дії, які активізуються, якщо буде потреба. Крім цього, служба безпеки постійно контролює ситуацію.

### **2.3. ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА. ОЗНАКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Незважаючи на унікальність кожної системи безпеки, ряд принципів її формування необхідно враховувати завжди:

– система економічної безпеки підприємства повинна бути побудована виходячи з рівня розвитку, цілей, структури підприємства, положення підприємства на ринку, можливих ризикових ситуацій, політичного положення і т.д.;

– система ЕБП повинна бути побудована на сполученні запобіжних заходів, які не дозволять відбутися негативній події, і заходів, які виникають у випадку появи реальної загрози та необхідності її нейтралізувати або мінімізувати наслідки;

– не можна відокремлювати систему забезпечення економічної безпеки підприємства, тому що вона є складовою частиною безпеки галузі, економіки країни і т.д. Дуже багато завдань безпеки не можуть бути вирішені самостійно, відокремлено від системи безпеки більш високого рівня. Мається на увазі законодавча база, політичні рішення і т.д.;

– система ЕБП повинна ґрунтуватися на принципі диференційованості, тобто вибір заходів щодо подолання виниклих загроз відбувається залежно від характеру загрози і ступеня важкості її наслідків;

– система безпеки підприємства повинна бути комплексною, тобто необхідні зусилля, спрямовані одночасно на всі складові економічної безпеки в комплексі, а не на одну або декілька. Тільки комплексні дії можуть дати реальний результат;

– система економічної безпеки повинна бути адаптивною, тобто завжди мати можливість переорієнтації свого потенціалу за

необхідністю, пов'язаного із зовнішніми або внутрішніми змінами;

- система економічної безпеки підприємства повинна постійно вдосконалюватися і мати здатність розвиватися;

- система економічної безпеки повинна бути побудована таким чином, щоб вона могла створювати прогнози або в крайньому випадку на ранніх стадіях виявляти різні негативні фактори, а також вживати заходів з їхнього запобігання або нейтралізації;

- система економічної безпеки повинна бути організована таким чином, щоб витрати на її зміст і забезпечення були економічно виправдані та не перевищували той оптимальний рівень, при якому губиться їхня доцільність;

- всі елементи економічної безпеки повинні бути взаємозалежні та взаємодіяти один з одним на основі принципу досягнення загальної стратегічної мети;

- система ЕБ повинна бути побудована на принципі законності. У протилежному випадку вона може бути зруйнована з вини самого суб'єкта підприємництва, тому що може бути притягнута до кримінальної відповідальності.

Таким чином, напрямок дій із забезпечення економічної безпеки являє собою складну систему аналізу, заходів, рішень в області безпеки, що створює сприятливі умови для ведення бізнесу та досягнення його цілей.

Економічна безпека є однією з найбільш вагомих категорій у функціонуванні не тільки підприємств, але й держав і міжнародних відносин. Саме через свою складність і багатокомпонентність, це поняття має ряд ознак, властивих їй як унікальній системі.

Ознаки економічної безпеки підприємства [62]:

- *антропність* – розуміння безпеки як властивої будь-якому суспільству риси мати певні захищені блага. Безпека одержує комплексний характер певної гарантованої комфортності існування (соціальної, фізичної, екологічної й ін.);

- *системна ієрархія* припускає, що безпека – це цільовий результат на вищому ієрархічному рівні. При цьому система



безпеки повинна перебувати у взаємозв'язку з усіма нижчими рівнями й ураховувати їхні можливості та потреби;

– *синергія* – система безпеки повинна виступати в ролі об'єднуючого фактора як на рівні підприємства, так і держави й міждержавних відносин. Причому своєю дією вона повинна акумулювати й підсилювати дію всіх складових даної економічної системи факторів;

– *антиентронійність* – система безпеки характеризується здатністю протистояти негативним наслідкам. Тобто при необхідності в кожен момент часу використовується той або інший компонент системи безпеки для рішення поточних проблем;

– *унікальність* – система безпеки на підприємстві, у державі і т.д. має свої, властиві тільки їй характеристики та можливості;

– *адаптивність* – система безпеки повинна вміти підстроюватися під існуючі в зовнішньому і внутрішньому середовищі умови.

Комплекс заходів із забезпеченню економічної безпеки підприємства дозволяє йому стабільно розвиватися на ринку, отримуючи достатній прибуток.

## **2.4. ВНУТРІШНІ ТА ЗОВНІШНІ ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА. РЕАКЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗМІНИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Економічна безпека будь-якого підприємства характеризується також впливом на її стан зовнішнього та внутрішнього середовища.

*Внутрішнє середовище* – сукупність факторів, що визначають процеси діяльності підприємства. До факторів внутрішнього середовища відноситься: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, НДДКР і т.п.

*Зовнішнє середовище* – сукупність факторів, що впливають на підприємство ззовні. Зовнішнє середовище ділиться на макросередовище і мікросередовище.

*Макросередовище* складається з елементів, прямо не пов'язаних з підприємством, але що впливають на формування загальної атмосфери бізнесу. До факторів макросередовища відносяться: економічні, політичні, соціальні, технологічні. Наприклад, безробіття, не впливаючи безпосередньо на діяльність підприємства, приводить до падіння купівельної спроможності населення, що викликає падіння попиту на продукцію підприємства.

*Мікросередовище* – учасники ринку, що безпосередньо контактують із підприємством і впливають на його діяльність. Це насамперед споживачі, постачальники, конкуренти, посередник, кредитори, акціонери і т.п.

Позитивні зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства можуть привести до збільшення прибутку підприємства, тоді як негативні зміни – *загрози* – приводять, відповідно до втрат прибутку і конкурентоспроможності підприємства.

Виділяють такі основні типи зовнішнього середовища:

– *нестабільне середовище*, характеризується швидкими змінами. Для нього характерні інновації у всіх сферах життя: економіці, політиці, науці;

– *конкурентне середовище*, характеризується твердою конкурентною боротьбою;

– *середовище глобалізації бізнесу*. У ньому перебувають підприємства, діяльність яких пов'язана з роботою у багатьох країнах світу. На діяльність таких підприємств впливають насамперед смаки, культури, потреби споживачів, що говорять різними мовами, мають різні кліматичні, соціальні й економічні умови життя;

– *інноваційне середовище*, для якого характерні технічні і технологічні інновації, що вимагають складної інформації та висококваліфікованого обслуговуючого персоналу. Продукція швидко застаріває, діяльність підприємства повинна бути спрямована на постійний розвиток свого товару.

Найбільше поширення в науці одержало виділення загроз залежно від сфери їхнього виникнення. За цією ознакою розрізняють внутрішні й зовнішні.

В.І. Ярочкін приводить такі експертні оцінки загроз підприємницької діяльності в економіці:

1. Економічне придушення:

- зрив угод - 48%;
- паралізація діяльності підприємств із використанням повноважень державних органів, засобів масової інформації - 31%;
- компрометація діяльності підприємства – 11%;
- шантаж, компрометація керівників й окремих співробітників -10%.

2. Фізичний тиск:

- пограбування і розбійний напад - 73%;
- погрози фізичними розправами – 22%;
- наймані вбивства - 5%.

3. Промислове шпигунство

- підкуп співробітників - 43%;
- передача документів і розробок - 10%;
- копіювання програм і даних - 24%;
- проникнення у персонально електронно-обчислювальні машини - 18%;
- підслуховування переговорів - 5%.

4. Фінансове придушення

5. Психічне придушення

Як внутрішніх, так і зовнішніх загроз величезна кількість. Це обумовлено насамперед розмаїтістю зв'язків і відносин, у які обов'язково вступає підприємство. У ході матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових та інших зв'язків відбувається обмін, споживання і переміщення сировини, матеріалів, що комплектують, виробів, машин, устаткування, інвестицій, технологій, коштів і т.д. Всі ці зв'язки і відносини виникають у конкретних політичних, соціально-економічних, природно-кліматичних й інших умовах, які склалися як у масштабах всієї країни, так і на рівні певного конкретного регіону. Саме конкретна ситуація може вплинути на результати господарської діяльності.

Зовнішні загрози виникають за межами підприємства. Вони не пов'язані з його виробничою діяльністю. Як правило, це така

зміна навколишнього середовища, що може нанести підприємству збиток.

Внутрішні загрози пов'язані з господарською діяльністю підприємства і його персоналу. Вони обумовлені тими процесами, які виникають у ході виробництва та реалізації продукції і можуть зробити свій вплив на результати бізнесу. Найбільш значними внутрішніми факторами, що можуть перерости в загрозу, є якість планування й ухвалення рішення, дотримання технології, організація праці й робота з персоналом, фінансова політика підприємства, дисципліна і т.п.

Всі зовнішні загрози, що впливають на економічну безпеку підприємства, в загальному вигляді діляться на:

- політичні;
- соціально-економічні;
- екологічні;
- науково-технічні;
- юридичні;
- природно-кліматичні;
- криміналістичні й інші.

Більшість економістів дотримуються тієї думки, що найбільшою зовнішньою загрозою для підприємства є втрата частки ринку, тобто неможливість збуту свого товару з необхідним для подальшої роботи прибутком. Причинами цього можуть стати загрози зовнішнього характеру. Як найбільш вагомі можна назвати такі [70]:

- загальний спад виробництва, викликаний економічними кризами в країні та у світі;
- різні технічні і технологічні інновації, які повністю ліквідують попит на окремі види товарів;
- тверда, агресивна політика конкурентів;
- зміна економіко-політичної ситуації у світі (ембарго, антидемпінгові заходи й ін.);
- зміна внутрішньої економічної та політичної ситуації у країні (податки, мита, інфляція, обмінний курс валюти, умови кредитування);
- платіжна недисциплінованість постачальників і споживачів й ін.

До внутрішніх загроз можна віднести такі:

- старіння і вибуття основних фондів, внаслідок цього втрата виробничого потенціалу;
- відставання якості продукції від конкурентів;
- відставання в інноваційному розвитку;
- високі витрати виробництва;
- завантаження виробничих потужностей менше 70% згідно зі статистичними даними промисловості не забезпечує рентабельного виробництва;
- сума виплат за кредитами не повинна перевищувати 15% річного прибутку й ін.

Для плідної роботи підприємству необхідно не тільки виявити і по-можливості передбачити загрози, але й спробувати вийти зі сформованої ситуації з мінімальними втратами.

Підприємство у своїй діяльності більшу частину часу має справу з факторами невизначеності, породжуваними зовнішнім середовищем, такими, як дії конкурентів, коливання ділової активності, наявність сировини, вимоги робітників і т.д. Протягом всієї діяльності найголовнішою турботою є будь-які зміни, а зміст їхньої діяльності полягає у тому, щоб вчасно реагувати на ці зміни.

Невизначеність зовнішнього середовища безпосередньо впливає на кількість і несхожість факторів зовнішнього середовища підприємства. Зовнішнє середовище, таким чином, може бути простим і складним, стабільним і нестабільним. Але ще більш цікаві сполучення цих станів.

1. *Складне середовище* характеризується розходженнями у факторах зовнішнього середовища щодо різних ситуацій. Наприклад, вступаючи в міжнародні відносини, підприємство повинне орієнтуватися на умови різних країн (ресторан швидкого обслуговування Макдональдс у Японії використовує рис і суші, а в Україні - булочки і м'ясо). Крім цього, величезне значення має державна політика і соціально-культурний настрій у країні.

2. *Просте середовище* характеризується однорідними факторами зовнішнього середовища. Наприклад, невеликі магазини, що торгують однорідними видами товарів. Тут не важливі тенденції розвитку інших країн. Зовнішні фактори

обмежуються дрібними конкурентами та змінами в політиці країни.

3. *Стабільне зовнішнє середовище.* Зміни відбуваються дуже повільно або взагалі не відбуваються. Наприклад, у СРСР зміни ззовні підприємств не торкалися - вони були ізольовані і надійно захищені від зовнішніх потрясінь. Сьогодні це відноситься, наприклад, до прибирань території або житлового приміщення: пил налетів - зібрали; листя впало - змели. І жодних високих технологій.

4. *Нестабільне зовнішнє середовище* відноситься до точних технологій. Приклад - мобільні телефони або комп'ютери. Дуже швидко, приблизно за кілька років, телефони змінилися з величезних чорно-білих на тонкі кольорові, багатofункціональні; а комп'ютери перейшли з дискет на флешки і це ще не кінець.

5. *Просте-стабільне середовище.* Прогнозування ґрунтується на методі екстраполяції. Зібрати й оцінити інформацію про зовнішнє середовище не складно, тому що кількість досліджуваних факторів невелика. Необхідність змін незначна, тому що не змінюється середовище. Доходи стабільні.

6. *Просте – нестабільне середовище.* Використати при прогнозуванні колишній досвід уже не можна, тому що зростає рівень невизначеності зовнішнього середовища. Незважаючи на те, що кількість досліджуваних факторів також не велика, неможливо пророкувати їхні зміни й реакцію. Діючи в такому середовищі підприємства стикаються з постійно мінливою ситуацією на ринку збуту. Тенденції споживчого попиту також постійно змінюються. Це стосується дизайну і моди.

7. *Складне – стабільне середовище* – більше високий рівень невизначеності зовнішнього середовища. При аналізі враховується більша кількість факторів. Зовнішні фактори не змінюються швидко або раптово. Прогнозування не становить проблем, тому що високим є рівень стабільності зовнішнього середовища і досить постійним ринок. Як приклад можна привести роботу навчальних закладів. Для них існує велика кількість зовнішніх елементів, під дією яких змінюється програма навчання. Але відбувається це не швидко і різко, а поетапно і передбачено.

8. *Складне – нестабільне середовище має найвищий рівень невизначеності. Збільшується кількість зовнішніх факторів, до того ж вони постійно і непередбачено змінюються. Відповідно зростає конкуренція на ринку. Процес прогнозування і планування стає досить складним. Оцінити інформацію дуже важко внаслідок великої кількості постійно включених факторів, що змінюються. До того ж стає неможливим базування на минулих тенденціях. Це стосується підприємств, що працюють на ринку точних технологій.*

Таким чином, підприємства повинні при прийнятті стратегічних рішень орієнтуватися на стан зовнішнього середовища. Досить важливо й те, щоб структура або система керування організації відповідала зовнішньому середовищу, в оточенні якого вона перебуває.

Якщо з якоїсь причини підприємство не може реагувати на загрозу, то викликані цією загрозою втрати будуть зростати.

Оптимальний варіант для підприємства полягає у тому, щоб перетворити загрозу в сприятливу можливість: знайти таку стратегію дій, що дозволить не тільки компенсувати втрати, але й збільшити прибуток.

Природно й те, що вид і час реакції підприємств на різні загрози відмінні.

Досить часто підприємство починає вживати заходів тільки після того, як несприятлива подія відбулася. Воно вже ліквідує не загрозу як таку, а її наслідки.

Після того як підприємство починає здійснювати контрзаходи, втрати поступово знижуються до нуля.

У той же час ліквідація виробничої бази і товарних запасів, скорочення чисельності працюючих і т.д. приводять до додаткових витрат – наднормативних витрат виробництва.

Таким чином, у період ліквідації наслідків несприятливої події відбувається додавання двох видів витрат:

- витрат від нерентабельної виробничої діяльності;
- витрат, пов'язаних зі згоранням цієї діяльності.

До моменту  $T$  ліквідації наслідків несприятливої події підприємство зазнає сумарного збитку від основної діяльності  $B$ , а також збитку  $Z$  у розмірі витрат на припинення збитку від

основної діяльності. Таким чином, загальні втрати  $П_T$  складатимуть:

$$П_T = У + З. \quad (2.1)$$

Отже, основним завданням підприємства стає зведення до «0» втрат  $П_T$ , і по можливості перетворення їх у прибуток.

Якщо фактори ризику лише починають впливати на підприємство, їхній вплив звичайно на факторах діяльності підприємств видимої зміни не робить, тому що залишається у рамках нормальних коливань у результаті економічної діяльності.

Таким чином, якщо можлива зміна не буде виявлена за допомогою спеціального прогнозу, первісною реакцією на нього стануть заходи, які в минулому допомагали фірмі коректувати негативні зміни її економічних показників (зниження витрат, підвищення продуктивності роботи, удосконалювання виробництва, активізація збуту).

Якщо заходи, які в минулому були успішними, зараз виявляються недійовими, то стає очевидно, що підприємство зіткнулося з новою проблемою.

Назвемо точкою, що відповідає закінченню відрізка часу усвідомлення дії за  $T_D$ , моментом початку раціональної дії. Це момент, коли дані, що нагромадилися, свідчать із високим ступенем вірогідності про те, що погіршення результатів діяльності підприємства стало необоротним і необхідно прийняти спеціальні контрзаходи.

Деякі підприємства, звичайно невеликі й очолювані молодими енергійними керівниками, не займаються вивченням зовнішнього оточення або прогнозуванням. Однак вони швидко вчаться на невдачах звичайних видів реакції і здатні швидко скорочувати втрати. Цей тип керування називається *активним керуванням*. Як тільки дані показують, що наростаюче зниження прибутку не може бути наслідком нормальних коливань, негайно ж з боку керування випливають відповідні дії. Таким чином, керування реагує в момент початку раціональної дії  $T_D$ .

У багатьох інших випадках, особливо у більших "старих" фірмах, які мають багаторічний досвід успішної діяльності,



переконливих даних нерідко виявляється недостатньо для того, щоб з їх боку почалася швидка реакція. У подібних випадках початок реакції запізнюється щодо моменту раціонального початку дії  $T_D$  на відрізок часу  $T_d$ , що позначається як час запізнювання початку раціональної дії у зв'язку із затримкою.

Можна виділити чотири фактори, які спричиняють таке запізнювання:

1. *Запізнювання у системі*, звичайно має місце на більших підприємствах. Така затримка частково буває викликана витратами часу на спостереження, інтерпретацію й обробку даних спостереження й передачу отриманої інформації відповідним керівникам. Частково ж вона – наслідок витрат часу з боку цих керівників на обмін інформацією один з одним і вироблення загальної позиції, а також витрат часу на переробку рішень відповідними робочими групами.

2. *Запізнювання через затримку верифікації*, пов'язане з перевіркою правдивості інформації про існування загрози, оскільки деякі керівники будуть стверджувати, що навіть незважаючи на те, що рівень її впливу досяг неприйнятної величини, немає абсолютної впевненості в реальності цієї загрози й у стійкому характері її дії. Вони будуть виступати за те, щоб ще недовго почекати й подивитися, чи не відпаде загроза сама собою.

3. *Запізнювання через загрозу статусу*, викликано причинами політичного характеру, якщо ті або інші керівники, сфера діяльності яких має пряме відношення до критичного положення, яке створилося, вважають, що визнання існування такого положення відіб'ється на їхній репутації або приведе до втрати ними влади в організації. Навіть якщо вони переконані в реальності загрози, вони будуть усіляко домагатися затримки, щоб уникнути ролі "козла відпущення" й одержати перепочинок, протягом якого вони могли б зміцнити власну оборону або розробити тактику відступу.

4. *Запізнювання, викликане неприйняттям незвичного*, типово для управлінських традицій Заходу: керуючі, привчені до того, щоб довіряти минулому, звичайному досвіду, відкинуть незвичне, вважаючи його неймовірним.

Всі чотири види запізнювання викличуть запізнювання початку реакції щодо моменту початку раціональної дії та приведуть до значного збільшення загальних витрат підприємства. Такий тип реакції називається **реактивним керуванням**.

Як правило, ні протидія, викликана політичними причинами, ні неприйняття незвичного не висуваються відкрито як причини запізнювання, оскільки і те, і інше негативно відіб'ється на репутації відповідного керівника. Більш імовірно, що як пояснення причин такого запізнювання буде названа необхідність упевнитися у правильності інформації про виниклу загрозу перш, ніж приступати до важливої організаційної перебудови.

Як активне, так і реактивне керування припускає відповідь на подію: реакція починається після того, як загроза принесе підприємству відчутні збитки.

Таке керування природно для підприємств, які мають інформацію головним чином про колишні події. Оскільки значна частина підприємств усе ще користується управлінськими інформаційними системами, основу яких становить ретроспективна інформація, активне й реактивне реагування на практиці зустрічається досить часто.

Все більше підприємств застосовують не екстраполяційне прогнозування розвитку технології, структурне економічне прогнозування, сценарії і т.д., безпосередньо спрямоване на виявлення можливих змін, які виникають у зв'язку з дискретними відхиленнями стратегічного характеру. Отримані таким способом прогнози являють собою інформацію, що у принципі дає можливість почати попереджувальні заходи до події. Досить віддалений обрій прогнозів дозволяє підприємству завершити відповідну дію на той час, як можлива загроза встигає нанести йому скільки-небудь відчутний збиток.

Однак як показує досвід, багато підприємств залишають такі прогнози без уваги і їхня уповільнена відповідь може не надійти навіть тоді, якщо загроза вже стала неприємною реальністю.

Подібний тип реагування називається **плановим керуванням**.

Момент початку раціональної дії  $T_R$  перебуває у межах горизонту прогнозування. Реакція підприємства повинна починатися відразу ж, як тільки прогноз виразно вкаже на появу загрози.

Цікаво, що викликана повільністю відстрочка  $T_d$ , яка зустрічається у випадку реактивного керування і відсутня при активному, з'являється і при плановому керуванні. Її появі сприяють ті ж фактори, що й у випадку реактивного керування, але з іншої причини.

Запізнювання у реакції системи при плановому керуванні має меншу величину, ніж в інших випадках. На відміну від реактивного керування, де інформація, одержувана на основі даних про колишні результати діяльності підприємства, вторинна, прогнозування змін являє собою процес одержання первинних вихідних даних. Звичайно при одержанні таких прогнозів працівники, які їх розробляють, не завантажені якою-небудь іншою діяльністю; про виявлені ними проблеми вони повідомляють відповідним керівникам або безпосередньо, або через короткий ланцюг інстанцій.

Порівняно невелике запізнювання у системі нейтралізується потенційно більшими затримками, пов'язаними з перевіркою правильності інформації про можливу загрозу, з причин політичного характеру і неприйняття незвичного. Той факт, що інформація, у відповідь на яку починається реакція, у цьому випадку заснована на припущенні, а не на реальності, як це має місце при реактивному керуванні, підкріплює і ніби виправдовує затримки всіх трьох типів.

Процес перевірки правильності інформації про загрозу пов'язаний у цьому випадку із сумнівами не в тім, чи збережеться результат, що спостерігається, а в тім, чи виникне загроза взагалі, і якщо вона дійсно виникне, яку варто вибрати відповідь на неї.

Таким чином, механізми затримки здатні звести нанівець потенційні переваги прогнозування.

Збиток, що при цьому буде нанесений підприємству, залежить від співвідношення між трьома факторами: горизонтом прогнозування  $T_D$ , затримкою внаслідок повільності  $T_d$  і часом  $T_R$ , які потрібні підприємству, щоб відреагувати на можливу загрозу.

Ситуація буде оптимальною, якщо затримка  $T_d$  перебуває під контролем, так що залишається досить часу для того, щоб відреагувати на можливу загрозу перш, ніж почнеться її вплив. При цьому, з одного боку, реакція не буде передчасною і, з іншого боку, єдиним видом витрат для підприємства буде "вартість" реакції. Цей випадок можна описати за допомогою рівняння

$$T_d = T_D - T_R.$$

Якщо реакція починається перш, ніж почне виявлятися дія загрози, але занадто пізно для того, щоб реакція була завершена до початку цього впливу, витрати будуть вище, оскільки вони включатимуть "вартість" реакції і збитки від основної діяльності. Рівняння у цьому випадку прийме вигляд

$$T_d > T_D - T_R.$$

Якщо тривалість затримки внаслідок повільності  $T_d$  надмірні, переваги, створювані прогнозуванням, здебільшого зводяться на ні, і реакція стає або реактивною, або активною.

$$T_d > T_D.$$

Щоб не втратити переваги, створювані прогнозуванням, необхідно не тільки вдосконалювати прогнозування, але одночасно підвищувати готовність керівників урахувати довгострокові прогнози, незважаючи на їхню певну розпливчастість і неповноту.

Також для зниження невизначеності зовнішньої обстановки можливо застосовувати такі контрзаходи:

- *метод адаптації*. Підприємство може адаптуватися до зовнішнього середовища з метою добитися їхньої відповідності параметрам зовнішнього середовища, що змінюються;
- *метод приведення*. Підприємство намагається привести зовнішні умови у відповідність до своєї стратегії.

Для методу адаптації характерні такі стратегії:

1. *Диверсифікованість*. Припускає проникнення фірми в інші галузі виробництва. Стратегія диверсифікованості використовується для того, щоб підприємство не стало надто залежним від одного виду діяльності. Тоді при виникненні несприятливих умов зовнішнього середовища діяльність переноситься у середовище більш сприятливе, з меншою невизначеністю параметрів. Існує два види диверсифікованості: горизонтальна (впровадження у родинні галузі) і вертикальна (впровадження у неспоріднені галузі). *Горизонтальна диверсифікованість* дає стратегічні перспективи, які приводять до появи додаткових конкурентних переваг, використання яких в остаточному підсумку дає можливість збільшення прибутку. *Вертикальна диверсифікованість* здійснюється в основному для одержання фінансових результатів. Переваги такої диверсифікованості полягають у такому: розподіл ризику між компаніями, що входять до різних галузей; можливість швидкого одержання віддачі прибутку. Диверсифікованість може здійснюватися за допомогою таких дій:

– придбання або поглинання підприємств. Однією з перешкод впровадження у нову галузь шляхом придбання є проблема пошуку компанії, яка займає сильні позиції, за ціну, що задовольняла б критерію і витратам на входження. Тоді як поглинання вже існуючого підприємства є найбільш прийнятним способом і має переваги у швидкості проникнення на ринок;

– створення нового підприємства. Найбільш ризикований варіант. Створення підприємства на абсолютно новому ринку може як висунути його в лідери, так і зробити банкрутом.

2. *Зміна кадрової політики*. Досить часто підприємства використовують практику вибіркового набору персоналу для зменшення невизначеності зовнішньої обстановки. Вони можуть запрошувати на роботу співробітників з персоналу підприємств-конкурентів для одержання важливої інформації про своїх суперників. Або використовують зв'язки в минулому високопоставлених чиновників, запрошуючи їх на посаду консультанта за величезні гонорари для того, щоб використати з

вигодою для себе їхні зв'язки із впливовими людьми, які приймають рішення.

3. Одним з місцевих методів уникнення невизначеності зовнішнього середовища є метод *відходу від наслідків*. Суть цього методу полягає у спробі підприємства зменшити наслідки від негативної події, що відбулася. Ця стратегія недовготривала і постійно застосовувати її не можна. Наприклад, коли підприємство розпродає залишки продукції, що залежалася на складі, за собівартістю або нижче.

Що стосується другого методу – методу приведення, то тут існують такі можливості:

– *злиття*. Об'єднання ресурсів декількох підприємств створює структуру з більш значними конкурентними перевагами, необхідними для досягнення успіху. Наприклад, створення спільного підприємства з іноземним партнером надає можливість перебороти імпорتنі квоти, тарифи, національні політичні інтереси й культурні бар'єри. Але можуть об'єднатися і два монополісти. У такому випадку ринок буде належати їм, і жодні загрози для них не страшні – зовнішнє середовище їм підкориться. Також знизиться конкуренція між підприємствами і підвищиться ступінь їхньої залежності один від одного;

– *реклама*. Один з найсильніших важелів впливу на зовнішнє середовище. Попит - основний показник ринку, можна змінити на свою користь при вмілій подачі свого товару. Тому підприємства всіх країн витрачають величезні засоби на дослідження ринку та рекламу;

– *юридичні важелі*. Це тимчасовий і локальний спосіб впливу на зовнішнє середовище. Мова йде про висновок договорів про застереження різних негативних обставин, починаючи від політичних нюансів, митних розцінок і ін. і закінчуючи можливим коливанням цін на енергоносія й ін. Тоді підприємство буде надійно захищено і збитків терпіти не буде;

– *лобіювання*. Лобіювання може бути визначене як використання впливу окремих осіб, соціальне та політичне положення яких дозволяє сприяти досягненню вигідного для організації результату при прийнятті рішень. Найчастіше лобіювання проявляється в тім, що організації як індивідуально,

так і спільно через свої торговельні асоціації й групи політичного тиску активно прагнуть вплинути на законодавців з метою прийняття вигідних для них законів і правил. Так, організація може натискати на органи, що приймають рішення, для досягнення пільг, більш вигідного оподатковування, зниження процентів.

## 2.5. РЕЙДЕРСТВО

Поняття «рейдер» утворилося разом з прагненням Великобританії колонізувати острови і затвердити себе на правах морської держави. Тоді рейдерами називали військові кораблі, що охороняють береги Англії та знищують військові і торговельні кораблі інших країн. Пізніше рейдерами стали називати корсарів.

Прикладом рейдерства ще у феодальній Росії може бути епізод, описаний О.С. Пушкіним у повісті «Дубровський». Там один поміщик за допомогою неправомірного рішення суду захопив маєток іншого поміщика.

Вважається, що в сучасному значенні цього слова першим рейдером став засновник «Standart Oil» Д. Рокфеллер. Це відбулося у кінці XIX ст. у США. Він почав скуповувати акції конкурентів будь-якими способами і за будь-які гроші. Незабаром під його контроль попадає близько 90% нафтових компаній.

Поняттю рейдерства надається безліч визначень, приведемо деякі з них:

- рейдерство – це незаконне, протиправне, відібрання власності;
- рейдерство – це одержання контролю одного підприємства над іншим законними і незаконними методами;
- рейдерство – це незаконні спроби відібрати або ліквідувати бізнес [54]. Причому якщо термін «корпоративне захоплення» має ознаки порушення закону, то «недружнє поглинання» є легальними, законними методами ведення бізнесу;
- поглинання відбувається, коли одна компанія стає власником і отримує контроль над іншою компанією, її

дочірньою фірмою або активами. Про захоплення компанії (takeover) або викуп говорять у випадку зміни її основного власника [36];

– у США і Великобританії «недружні поглинання» мають зовсім інше значення, відмінне від вітчизняного, та означає скупку акцій на ринку, здійснювану проти волі менеджменту компанії і (або) власників найбільш великих пакетів акцій;

– рейдерство – це професійна діяльність з керування корпоративними конфліктами з метою одержання можливості розпоряджатися компанією, включаючи її бізнес, активи, потенціал та інше, або з метою одержання від компанії матеріальної вигоди на позаекономічних підставах без установлення контролю [23];

– рейдерство – це недружнє поглинання майна, земельних ділянок, прав власності, здійснюване з використанням недостатньої правової бази та з корупційним використанням державних, адміністративних і силових ресурсів;

– рейдерство – це спосіб перерозподілу власності, що, власне кажучи, є силовим, а за формою сховано в деякі юридичні процедури.

Відмінність рейдерства і недружного поглинання в тім, що:

– недружнє поглинання – це легальна форма захоплення власності. Наприклад, виплата повної вартості тієї або іншої власності для виведення конкурента з гри. Тоді як рейдерство – це покупка тієї ж власності за соту частку реальної вартості. Тобто в першому випадку угода відбувається за допомогою грошей і на законних підставах, тоді як у другому – за допомогою сили й абсолютно не покладаючись на правові норми;

– у недружному поглинанні відсутня силова складова (наприклад, підприємству пропонують викупити його акції за ціною, що вище ринкової на 30-50%, якщо підприємство відмовляється, його акції теж скуповують, але вже без його згоди). Тобто відбувається «агресивна» скупка акцій – швидко і будь-якою ціною.

*Основні методи захоплення власності:*

1. *Шахрайство:*

– підробка документів (підписів, реєстрів, та ін.);



– проведення незаконних зборів акціонерів (тобто за підробленими документах або без кворуму) для перевиборів генерального директора. Після вступу на посаду він швидко перепродає компанію;

– підробка рішення суду (використовується фальшиве рішення суду, що знаходиться в іншому регіоні, районі й ін.)

2. *Гринмейл* (green mail – зелена пошта). При цій формі захоплення не порушується закон. Це психологічна атака, в основному направлена на керівництво компанії.

3. *Силове захоплення*. Незаконне фізичне захоплення підприємства і його власника. Практично вже не використовується.

4. *Банкрутство підприємства*. Наприклад, скупка боргів підприємства; розмивання контрольного пакета за допомогою неправомірних обвинувачень акціонерів в тім, що вони не є акціонерами; маніпуляції з реєстрами власників; блокування судом власника, у якого(их) 50 % плюс 1 акція та ін.

5. *Адміністративні методи*. Тут власник підприємства віддає його державним структурам під тиском та обіцянкою пільг, а можливо й за винагороду.

6. *Скупка акцій*. Якщо рейдер заволодіє контрольним пакетом акцій, ініціює збільшення статутного капіталу та випустить додаткові акції - це незаконно. Зробити додаткову емісію може тільки власник.

### *Види рейдерства*

1. *Біле рейдерство* або *гринмейл* – найпоширеніше на Заході. Застосовується за допомогою досвідчених юристів. Полягає в організації тиску на підприємство несилового характеру: страйку, перевірки контролюючими органами. Створюють умови, коли підприємству стає складно вести свою діяльність.

2. *Сіре рейдерство* – м'який варіант захоплення. Наприклад, тиск на суддю або інші законодавчі органи з метою прийняття сприятливого для рейдера рішення.

3. *Чорне рейдерство* – криміналізований різновид захоплення. Всі методи незаконні, пов'язані з фізичним насильством, наприклад: підкуп, шантаж, підробка реєстру акціонерів та ін.

### *Причини рейдерства в Україні:*

- корумпованість судів;
  - недосконалість законодавчої системи;
  - неефективність використання власності;
  - відсутність забезпечення гарантій приватної власності;
  - безтурботність підприємців: поки не почнуться проблеми, про безпеку ніхто не турбується;
  - відсутність системи ринкових регуляторів і прогнозування ситуації;
  - зростання активів підприємств. Існує безліч підприємств, які самі не представляють нічого, але є цінними як майновий комплекс;
  - відсутність незалежної і не корумпованої слідчої структури;
  - захопити підприємство набагато дешевше, ніж купити.
- Але незважаючи на все це рейдерским атакам можна протистояти.

### *Способи захисту від рейдерства:*

- неможливо атакувати підприємство, якщо 51% акцій консолідований керівництвом;
- створення законопроекту про врегулювання корпоративних конфліктів;
- ліквідація корупції;
- введення методів соціального прогнозування;
- удосконалювання законодавства, забезпечення гарантій приватної власності;
- створення законодавчо обговорених умов зборів акціонерів, продажу акцій та ін.;
- створення не корумпованої слідчої структури;
- розвиток демократичних інститутів влади: незалежних засобів масової інформації, незалежної влади та ін.;
- створення реєстрів підприємств, що є незалежними та добре охороняються.

## 2.6. ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

В економічній літературі існують такі основні економічні підходи до забезпечення економічної безпеки:

- мінімізація витрат;
- метод оцінки вартості негативної події;
- статистичний метод;
- методи керування ризиком.

**Метод мінімізації витрат** [32]. Мінімізацію витрат необхідно розглядати як комплексне поняття, що включає мінімізацію витрат на виробництво, обслуговування і керування підприємством. Необхідно звертати увагу не тільки на прямі витрати (виробничі), але й непрямі (обслуговування процесу виробництва).

Тут необхідно відмітити, що значне зниження прямих витрат можливо за рахунок застосування передових інноваційних технологій. Не можна заощаджувати на якості.

Набагато простіше й доцільніше заощаджувати на накладних витратах: це й заходи організаційного характеру, що дозволяють більш плідно використовувати робочу силу, і зниження витрат від шлюбу, і більш раціональне використання сировини та матеріалів.

Прихильники даного підходу дотримуються думки, що підприємство, яке знижує витрати, повинне прагнути до того, щоб вартість попереджувальних заходів була нижче, ніж вартість витрат на ліквідацію негативних наслідків.

Співвідношення витрат, зроблених до моменту настання негативної події, і витрат на ліквідацію наслідків в ідеалі не повинні перевищувати 1/15 .

Недоліком цього методу служить той факт, що пророкувати фінансову ємність запобіжних заходів досить складно, а тим більше вартість постзатрат, пов'язаних з відбудовною діяльністю.

**Метод оцінки вартості негативної події.** При цьому методі витрати на ліквідацію наслідків негативної події ділять на прямі й непрямі. Даний поділ дещо відрізняється від наведеного в попередньому методі [55]:

– прямі витрати включають фінансові й матеріальні витрати на ліквідацію наслідків негативної події;

– непрямі - вартісні витрати часу на ліквідацію наслідків, а саме: вартість продукції, не зробленої з якої-небудь причини; витрати на заробітну плату співробітників або оплату послуг сторонніх організацій з ліквідації негативних наслідків та ін.

Отримані величини порівнюють і результат дозволяє продемонструвати майбутню можливу економію витрат.

Недолік даного методу полягає у складності визначення непрямих витрат. І відповідно досить складно буде визначити й співвідношення прямих і непрямих витрат.

**Статистичний метод.** Метод заснований на використанні інформації фінансових звітів діяльності підприємства. Необхідно порівняти прибуток і витрати підприємства до та після настання негативної події.

В ідеалі прибуток, отриманий підприємством за певний період часу, повинен дорівнювати витрату мінус витрати.

Тоді при настанні негативної події ми віднімаємо отриманий прибуток від отриманого при ідеальних умовах.

Аналізуючи результат, ми бачимо, які саме дії є для підприємства позитивними, а які – ні. Адже навіть при настанні негативної події реальний прибуток може бути більше «еталонного».

**Методи керування ризиком.** Дані методи будуть докладно розглянуті в розділі, присвяченому ризикам. Тут буде доречно лише перелічити їх:

– *уникнення ризику*, можливо тільки при ліквідації бізнесу;  
– *відхилення від ризику*, резервуючи тимчасово вільні ресурси, підприємство використовує їх у кризовій ситуації;

– *запобігання ризику*, можливо при постійному збиранні й аналізі поточної інформації, зіставленні її з аналогічними періодами розвитку й визначенні можливих змін у майбутньому;

– *передача ризику*, у вигляді залучення сторонніх організацій як гаранта угод та у вигляді передачі ризику страховим компаніям;

– *локалізація ризику*, виділення найнебезпечнішого етапу або ділянки діяльності для подальшого його контролю;

- *зниження ступеня ризику*, припускає розподіл ризику між його учасниками ;
- *відсунення ризику*, припускає вибір партнера, для якого така загроза не існує або мінімальна;
- *диверсифікованість* – процес розподілу капіталу між різними областями впливу, які безпосередньо пов'язані між собою;
- *хеджування* – позиція з термінових угод, що устанавлюються на одному ринку, для компенсації впливу цінових ризиків, позицією на іншому ринку.

## ***ВИСНОВКИ***

З розвитком ринкових відносин проблема ЕБП як мінімізації ризиків і відбиття загроз стає першочерговим завданням.

1. Метою системи ЕБП є мінімізація або нейтралізація внутрішніх і зовнішніх загроз підприємства на основі розробленого та реалізованого комплексу заходів економічного, правового й організаційного характеру.

2. Захисні заходи проводяться за такими напрямками: захист бізнесу-простору, інформаційних ресурсів, нематеріальних активів, матеріально-технічних ресурсів, персоналу, фінансових ресурсів, юридичний супровід.

3. Під моделлю економічної безпеки підприємства розуміється сукупність пов'язаних між собою організаційно – економічних правил і прийомів, що дозволяють на системній основі при низьких витратах ресурсів й у короткий строк ідентифікувати стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства і відреагувати на можливі відхилення.

4. Напрямок дій із забезпечення економічної безпеки являє собою складну систему аналізу, заходів, рішень в області безпеки, що створює сприятливі умови для ведення бізнесу та досягнення його цілей.

5. Внутрішнє середовище – сукупність факторів, що визначають процеси діяльності підприємства. До його факторів

відносяться: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, НДДКР і т.п.

6. Зовнішнє середовище – сукупність факторів, що впливають на підприємство ззовні. Воно ділиться на макросередовище та мікросередовище.

7. Макросередовище складається з елементів, прямо не пов'язаних з підприємством, але що впливають на формування загальної атмосфери бізнесу.

8. Мікросередовище – це учасники ринку, що безпосередньо контактують із підприємством і впливають на його діяльність.

9. Зовнішні загрози – це така зміна навколишнього середовища, що може нанести підприємству збиток.

10. Внутрішні загрози обумовлені тими процесами, які виникають у ході виробництва та реалізації продукції і можуть зробити свій вплив на результати бізнесу.

11. Активне керування – це негайна реакція підприємства на зміни зовнішнього середовища.

12. Реактивне керування – це запізнювання початку реакції щодо моменту початку раціональної дії, що веде до значного збільшення загальних витрат підприємства.

13. Диверсифікованість – це проникнення підприємства в інші галузі виробництва. Стратегія диверсифікованості використовується для того, щоб підприємство не стало надто залежним від одного виду діяльності. Тоді при виникненні несприятливих умов зовнішнього середовища діяльність переноситься у середовище більш сприятливе, з меншою невизначеністю параметрів.

14. Горизонтальна диверсифікованість припускає впровадження у родинні галузі. Вона дає стратегічні перспективи, які приводять до появи додаткових конкурентних переваг, використання яких в остаточному підсумку дає можливість збільшення прибутку.

15. Вертикальна диверсифікованість припускає впровадження у неспоріднені галузі. Вона здійснюється в основному для одержання фінансових результатів. Переваги такої диверсифікованості полягають у такому: розподіл ризику між компаніями, що входять у різні галузі; можливість швидкого одержання віддачі прибутку.

16. Одна з основних зовнішніх загроз підприємству - це рейдерство (незаконне, протиправне, відбирання власності).

17. Недружнє поглинання - це легальна форма захоплення власності.

18. До основних економічних підходів із забезпечення економічної безпеки відносяться: мінімізація витрат, метод оцінки вартості негативної події, статистичний метод, методи керування ризиком.

19. До методів керування ризиком належать такі: уникнення ризику, відхилення від ризику, запобігання ризику, передача ризику, локалізація ризику, зниження ступеня ризику, відсунення ризик диверсифікованість, хеджування.

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. *Сутність поняття «система ЕБП».*
2. *Завдання системи ЕБП.*
3. *Модель ЕБП.*
4. *Рівні розвитку системи ЕБП.*
5. *Принципи формування системи ЕБП.*
6. *Ознаки системи ЕБП.*
7. *Внутрішні загрози ЕБП.*
8. *Зовнішні погрози ЕБП. Макросередовище та мікросередовище.*
9. *Види зовнішнього середовища.*
10. *Види реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища.*
11. *Методи зниження невизначеності зовнішнього середовища.*
12. *Поняття рейдерства.*
13. *Поняття недружнього поглинання.*
14. *Відмінність рейдерства та недружнього поглинання.*
15. *Види рейдерства.*
16. *Причини появи рейдерства в Україні.*
17. *Основні методи захоплення влади.*
18. *Способи захисту від рейдерства.*
19. *Економічні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства.*
20. *Методи керування ризиками.*

### 3. ОСНОВНІ ТИПИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА. МЕТОДИ ОЦІНКИ РИЗИКІВ

#### 3.1. ПОНЯТТЯ ЗАГРОЗИ ТА РИЗИКУ

Запорукою успіху підприємницької діяльності є її планування і вибір оптимальних рішень із урахуванням впливу політичних, економічних, соціальних, культурних та інших факторів, що регулюють роботу підприємства в цей момент часу.

Сучасний стан ринкової економіки характеризується значним ступенем невизначеності, що не дозволяє однозначно будувати прогнози відносно майбутнього стану підприємства.

Таким чином, при розгляді всіх параметрів забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно брати до уваги можливі впливи як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Кожна подія, що відбувається, має деякий ступінь невизначеності, а отже, незалежно від бажання підприємству доводиться зазнавати впливу від різних як позитивних, так і негативних факторів, властивий існуючій економіці й обраному напрямку діяльності.

Тут варто зупинитися на понятійному апараті, що зробить більш зрозумілим подальший виклад матеріалу.

Під *загрозою* ми будемо розуміти негативний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на підприємство, тоді як *ризик* – це можливе відхилення від намічених результатів як у позитивний бік, так і в негативний.

Виходячи з визначення загроза є складовою ризику, тому ми надалі будемо розглядати саме ризики.

Слово «ризик» переводиться як ухвалення рішення, результат якого невідомий.

Ось деякі підходи до визначення цього поняття:

– *класична теорія* (представники: І. Тюнен, Дж. Милль, Н. У. Сениор). Відповідно до цієї теорії ризик сприймається



тільки як збиток й ототожнюється з математичним очікуванням втрат, які можуть відбутися у результаті обраного рішення [29];

– *неокласична теорія* (представники: А. Маршалл, А. Пігу). В її лежить припущення про те, що підприємець працює в умовах невизначеності і прибуток одержує не завжди. Відповідно до цієї теорії підприємець приймає рішення, що пов'язане з найменшим ризиком. При ухваленні рішення спираються на два основних постулати: величину очікуваного прибутку і величину його можливих змін. Представники даної теорії стають супротивниками ризику, вважаючи, що необґрунтований ризик є обов'язково не вигідним;

– *кейсіанська теорія* (представник Дж. М. Кейнс). Вона обґрунтовує необхідність введення «витрат ризику» для покриття можливого відхилення дійсного прибутку від очікуваного. Тут були виділені три основні види ризику: ризик підприємця або позичальника; ризик кредитора; ризик зміни вартості грошової одиниці. Також саме в цій теорії доводиться, що ризик ніколи не може мати нульове значення. тобто при прийнятті будь-якого рішення і діючи в ситуації невизначеності, необхідно пам'ятати про те, що ризик буде присутній обов'язково. Таким чином, поставлена мета не буде досягнута в запланованому обсязі;

– *фундаментальна теорія* (представник – Ф. Найт). На відміну від попередньої теорії тут виділяються два види ризику: ризики, які можна пророкувати і прорахувати – їх можна застрахувати; ризики, які не можна вгадати та (або) прорахувати.

Сьогоднішня економічна наука виділяє такі основні визначення ризику:

– це невдача, небезпека або втрата, які наступають у результаті здійснення ухваленого рішення;

– це спосіб дії у ситуації невизначеності, у результаті чого можна зазнати втрат;

– це можливість позитивного або негативного відхилення результату від очікуваних значень;

– існує вузькоспеціалізоване визначення ризику. Він розглядається як небезпека або можливість невдачі. При цьому підході ставиться мета розглянути ризик лише в одній сфері

діяльності підприємства, наприклад тільки фінанси або споживачі, або банківській справі.

Але необхідно пам'ятати, що у випадку настання будь-якої ризикової ситуації можливе одержання результатів трьох видів:

- позитивний;
- нейтральний;
- негативний.

*Ризик має такі характеристики:*

- має місце тільки в тому випадку, коли існує необхідність ухвалення рішення, тому що будь-яке рішення приймається у ситуації невизначеності;
- має місце тільки стосовно майбутнього;
- для кожного підприємства або учасника якого-небудь проекту ризик індивідуальний як у якісному, так і в кількісному вираженні.

Загальний ризик підрозділяється на ринковий або систематичний і власний або несистематичний.

*Систематичний або ринковий ризик* – це та частина загального ризику, що залежить від факторів, загальних для всього ринку. Тут відзначаються такі фактори ризику, як зміна ВВП, швидкість промислового й інноваційного зростання, рівень інфляції, процентна ставка, зміна політичної ситуації, поведінка конкурентів й інших учасників ринку й ін.

*Несистематичний або власний ризик* – це та частина загального ризику, що залежить тільки від стану справ на підприємстві. Тут доречно зупинитися на таких факторах, як стан основних фондів підприємства, кредити, настрої керівництва, конкурентоспроможності продукції, інноваційність й ін. Тобто показники, що не залежать від загально ринкових змін.

## **3.2. КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ**

Існує безліч підходів до систематизації ризиків. Зокрема:

1. Залежно від можливості запобігання:
  - неможливість запобігання (війни, катастрофи, стихійні лиха);
  - можливість запобігання.

2. Залежно від імовірності настання:
  - помилкові (штучно сформовані загрози при відсутності реальної підстави для їхнього здійснення);
  - імовірні (існує реальна можливість настання );
  - малоймовірні (відсутня реальна можливість для настання);
  - сховані (неможливо або досить складно виявити загрозу).
3. Залежно від способу впливу на ризик:
  - уникнення ризику;
  - відхилення від ризику (найпоширеніший метод);
  - запобігання ризику;
  - лімітування;
  - передача ризику;
  - страхування;
  - зниження ступеня ризику;
  - створення венчурних підприємств;
  - відсунення ризику;
  - хеджування;
  - диверсифікованість.
4. Залежно від причин виникнення:
  - зовнішні (причини не пов'язані з діяльністю підприємства: невизначеність зовнішнього середовища породжує невизначеність функціонування підприємства як суб'єкта ринку, причому ця невизначеність не залежить від підприємства. До них відносяться: зовнішньоекономічний, валютний, страховий ризик (нестабільність державної влади), форс-мажорний (війни, катаклізми й ін.), ризик зміни ринкового середовища, природно-кліматичний, інформаційний, інноваційний, законодавчий й ін.);
  - внутрішні (обумовлені діяльністю підприємства: транспортні, збутові, ресурсні (недостача ресурсів, недостатня кваліфікація персоналу), ризики зберігання готової продукції, управлінські, постачальницькі, виробничі, аналітичні, фінансові, портфельні (зміна умов контракту, неправильний підбір фінансових інструментів й ін.).
5. Залежно від місця виникнення:
  - ринковий;

- власний, який у свою чергу підрозділяється на:
  - ризик погіршення фінансового стану;
  - ризик втрати положення на ринку;
  - ризик недостатньої диверсифікованості (територіальної, виробничої, збутової);
  - ризик низької якості керування.

6. Залежно від наслідків:

– припустимий (ризик рішення, у результаті нездійснення якого підприємству загрожує втрата прибутку; у межах цієї зони підприємницька діяльність зберігає свою економічну доцільність, тобто втрати мають місце, але вони не перевищують розмір очікуваного прибутку);

– критичний (ризик, при якому підприємству загрожує втрата виторгу; характеризується небезпекою втрат, які свідомо перевищують очікуваний прибуток й у крайньому випадку можуть привести до втрати всіх засобів, вкладених підприємством у проект);

– катастрофічний (ризик, при якому виникає неплатоспроможність підприємства; втрати можуть досягти величини, рівної майновому стану підприємства, а також ризик, пов'язаний із прямою небезпекою для життя людей або виникненням екологічних катастроф).

7. За часом виникнення:

– ретроспективні (аналіз статистики цих ризиків дозволяє робити прогнози на майбутнє);

– поточні (аналіз дозволяє визначити стан економічної безпеки на даний момент);

– перспективні (для запобігання можливих загроз у майбутньому).

8. Залежно від видів можливого збитку:

– ризик, що несе прямий збиток (ризики неотримання прибутку в результаті якої-небудь події, наприклад ризик несплати боргу або невиконання зобов'язань);

– ризики упущеної вигоди (ризики настання непрямого фінансового збитку або недоодержання вигоди в результаті нездійснення якої-небудь заходу);

– ризики зміни вигоди (ризики, пов'язані зі змінами, наприклад, процентів за кредитами, дивідендів й ін.).

9. Залежно від можливості прогнозування:

– передбачувані (ті, які можна передбачати в результаті ретроспективного аналізу);

– непередбачені (ті, які неможливо передбачати).

10. Залежно від об'єкта замаху:

– фінанси;

– майно;

– імідж;

– інформація;

– особистість;

– виробничий процес (всі види діяльності підприємства).

### **3.3. КЕРУВАННЯ РИЗИКАМИ**

Хотілося б більш докладно зупинитися на способах впливу на ризик. Всі методи впливу або керування ризиками можна розділити на такі групи:

– запобігання ризику;

– передача ризику;

– локалізація ризику;

– зниження ступеня ризику.

**Запобігання ризику** припускає таке:

1) уникнення ризику можливо при ліквідації бізнесу взагалі. При виборі такого способу необхідно тверезо оцінити співвідношення ймовірності втрат при виконанні загрози й ліквідації бізнесу;

2) відхилення від ризику, коли створюється система запасів і резервів промислового підприємства. Ці резерви створюються із засобів виробництва і предметів споживання, тимчасово вилучених з виробничого процесу, тобто резервуючи тимчасово вільні ресурси підприємство використовує їх у кризових ситуаціях;

3) запобігання ризику передбачає постійний моніторинг зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства. Даний метод полягає у збиранні й аналізі поточної інформації,

зіставленні її з аналогічними періодами розвитку та визначенням можливих змін у майбутньому.

**Передача ризику.** Це найпоширеніший метод впливу на ризик. У той же час варто пам'ятати, що не завжди дані методи можуть мати місце. Наприклад, це не можливо у випадку випускання підприємством нової продукції або освоєння нових технологій. Такі ситуації страхові компанії не приймають до розгляду. При не страхованому ризику варто використати інший метод впливу на ризик. Передача ризику припускає:

1) передачу ризику у вигляді залучення сторонніх організацій як гаранта угод. У цій якості можуть виступати промислові підприємства, банки, інвестиційні компанії, що несуть відповідальність за здійснення угоди;

2) страхування від можливих втрат очікуваного прибутку або неотримання передбачуваного доходу, страхування інвестицій, зміни курсів валют і т.д., тобто передачу ризику страховим компаніям.

**Локалізація ризику.** Ці методи застосовують тільки в тих випадках, коли є можливість конкретизувати джерела ризику. Після виділення найнебезпечнішого етапу або ділянки діяльності вдається його контролювати й у такий спосіб знизити або взагалі уникнути наслідків його впливу. Для цього використовується:

1) створення венчурних підприємств або спеціальних структурних підрозділів для виконання ризикових операцій (наприклад, інноваційні розробки). Тоді на цих підприємствах локалізуються найбільш ризиковані частини проекту, контроль і необхідну допомогу якого робить «материнська» компанія;

2) лімітування, яке полягає у встановленні ліміту, тобто граничних сум витрат, продажів, кредиту й ін.

**Зниження ступеня ризику** – найбільш гнучкі інструменти впливу на ризик. До них відносяться різні методи розподілу або диверсифікованості ризику:

1) зниження ступеня ризику передбачає розподіл ризику між його учасниками. Це можливо в сфері взаємодії між споживачами, постачальниками або партнерами. Наприклад, диверсифікованість інвестицій передбачає процес розподілу інвестованих засобів між різними об'єктами вкладення капіталу, які не пов'язані між собою; диверсифікованість структури

споживачів означає взаємодію з різними споживачами і на декількох товарних ринках;

2) відсунення ризику вибору партнера, для якого така загроза не існує або мінімальна;

3) хеджування (від англ. hedge – страхівка, гарантія) - позиція термінових угод, установлювана на одному ринку, для компенсації впливу цінових ризиків рівної, але протилежною термівовою позицією (позицією термінових угод), на іншому ринку. Хеджування здійснюється з метою страхування ризиків зміни цін, найбільш часто зустрічається хеджування ф'ючерсними контрактами). Ф'ючерс – стандартний терміновий біржовий контракт купівлі-продажу базового активу, при висновку якого сторони (продавець і покупець) домовляються тільки про рівень ціни і строк поставки активу, обговорюючи заздалегідь всі параметри активу, та несуть зобов'язання перед біржею аж до його виконання. *Типи хеджування:*

– класичне (чисте) – хеджування шляхом заняття протилежних позицій на ринку реального товару і ф'ючерсному;

– повне або часткове. Повне припускає страхування ризиків на ф'ючерсному ринку на повну суму угоди. Даний вид хеджування повністю виключає можливі втрати, пов'язані із ціновими ризиками. Часткове хеджування страхує тільки частину реальної угоди;

– предхеджування, яке припускає покупку або продаж термінового контракту задовго до укладення угоди на ринку реального товару. У період між укладенням угоди на терміновому ринку та висновком угоди на ринку реального товару ф'ючерсний контракт служить заміником реального договору на поставку товару. Даний тип найбільш часто зустрічається на ринку акцій;

– перехресне хеджування. На ф'ючерсному ринку відбувається операція з контрактом не на базовий актив ринку реального товару, а на інший фінансовий інструмент. Наприклад, на реальному ринку відбувається операція з акцією, а на ф'ючерсному – з ф'ючерсом на біржовий індекс;

4) диверсифікованість – процес розподілу капіталу між різними сферами впливу, які безпосередньо пов'язані між собою.

Вона дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різними сферами діяльності (наприклад, диверсифікованість діяльності – збільшення асортиментів продукції та спектра наданих послуг, орієнтація на різні соціальні групи населення й ін.; диверсифікованість ринків збуту – одночасна робота на різних ринках, яка припускає компенсацію невдачі на одному з них успіхом на інших; диверсифікованість закупівель сировини та матеріалів – взаємодія з багатьма постачальниками, що дозволяє залежати підприємству від ненадійності постачальників, зриву поставок й ін.);

5) при спільному веденні робіт декількох підприємств чітке розмежування обов'язків і прав між сторонами, а також умови переходу робіт і відповідальності від одного учасника до іншого.

В економічній літературі прийнято виділяти такі функціональні характеристики ризиків:

– інноваційна функція. Реалізується при необхідності пошуку нетрадиційного шляху рішення проблем, що виникають при ризикових ситуаціях. Такого роду ситуації приводять до підвищення ефективності роботи підприємства;

– захисна функція. Оскільки підприємство, перебуваючи в нестабільному економічному середовищі, постійно знаходиться у ризиковій ситуації, вона робить його нечутливим до ризику і цілком адекватним при реагуванні на ризик;

– функція координування. До ризику схильні як авантюристи, так і люди більш прагматичне. При прийнятті рішень необхідно дотримуватися суб'єктивної точки зору, прораховуючи всі можливі втрати, яким би великим не був передбачуваний прибуток. Але необхідно пам'ятати і про той факт, що найбільш ризиковий сегмент ринку саме інновації;

– функція аналізу. Ризикова ситуація, як правило, припускає швидке прийняття найбільш оптимального рішення з існуючих. Причому отриманий результат повинен бути найбільш ефективним. Саме перебування у таких ситуаціях приводить до максимального використання існуючого аналітичного апарату;

– функція контролю. Мається на увазі той факт, що якщо проводити постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього



середовища підприємства, загроза виникнення ризикової ситуації стає мінімальною.

Виявлення та ідентифікація факторів ризику – одне з найбільш важливих завдань забезпечення економічної безпеки підприємства.

Більш того, ігнорування існування ризиків при прийнятті стратегічних рішень веде до негативних наслідків, пов'язаних із:

- втратою прибутку;
- можливим зниженням котирувань акцій;
- зниженням ефективності інвестицій у порівнянні із запланованими; неефективними витратами матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; утворенням наднормативних запасів нереалізованої продукції;
- іншими видами упущених вигід.

Для ефективного керування економічними ризиками необхідно проводити аналіз не тільки самих ризиків, але й причин їхнього виникнення, також як і можливих наслідків.

Проведений аналіз повинен виконувати ряд функцій:

1. *Порівняльну*: можливі або вже виниклі ризики порівнюють або з ризиками-індикаторами, які мають свої критерії щодо наслідків, або з подібними проблемами на підприємствах-конкурентах. На цій підставі визначається рівень «припустимого» ризику.

2. Функцію *моніторингу*: для проведення досліджень ризиків необхідно провести збирання інформації та моніторинг ринку. Потім інформація аналізується і виноситься остаточний вирок, відповідно до якого приймається оптимальне рішення.

3. *Дослідницьку*: ця функція характеризується пошуком причин і факторів виникнення ризикових ситуацій.

Аналіз ризиків необхідно робити в наступному порядку.

Після визначення місії та цілей підприємства, оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища необхідні:

1. Ідентифікація ризиків. На цьому етапі потрібно виділити можливі фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства, а також визначити критерії їхньої оцінки.

2. Оцінка ризиків. Тут на підставі наявних критеріїв визначається величина ймовірності настання ризиків і наслідків від їхнього настання (як позитивних, так і негативних).

3. Установлення пріоритетності ризиків. Виділення найбільш значимих ризиків для даного підприємства. Виконується на підставі попередньої оцінки.

4. Вибір методу впливу на ризик. Визначаються приватні методи впливу на ризик залежно від пріоритетності, ступеня впливу й ін. Робиться інтеграція окремих методів впливу в цілісний стратегічний план, що дозволяє вибрати оптимальний план дій на рівні підприємства. Тут виконується моніторинг та оцінка відхилень від прогнозованих результатів, розробка альтернативних управлінських рішень для вибору оптимальної стратегії.

5. Контроль за проходженням процесу діяльності підприємства з урахуванням факторів ризику. Виконується постійний моніторинг факторів, що входять до сценарію стратегічної діяльності підприємства. У випадку виходу за певні границі, запропоновані за сценарієм, вносяться зміни до змісту сценарію щодо впливу на ризик, зміни оцінних критеріїв і методів оцінки ризику.

Тільки в сукупності всіх перерахованих вище функцій й етапів проведений аналіз буде ефективним інструментом при прийнятті необхідних управлінських рішень.

### **3.4. МЕТОДИ ОЦІНКИ РИЗИКІВ**

Економічна безпека підприємства прямо залежить від того, наскільки правильно на ньому будуть оцінюватися ризики, як точно можливо буде передбачити наслідки несприятливих ситуацій.

Існує три основних підходи до оцінки ризику [3]:

- 1) кількісний підхід;
- 2) комплексний або синтетичний підхід;
- 3) підхід на основі експертних оцінок.

Відповідно до *кількісного підходу* до оцінки ризику основне завдання аналізу полягає у визначенні припустимого значення

ризик. Для цього аналізу ризиків застосовуються математичні методи. За допомогою цих методів стає можливим:

- кількісно виміряти значення ризику;
- імітувати ситуації;
- оцінювати наслідки при виборі рішень.

До математичних методів відносяться:

– *статистичний метод*. Застосовується для оцінки різноманітних економічних, технічних й ін. показників при наявності статистичних даних за кілька попередніх періодів. Достоїнство методу - простота у використанні, точність розрахунків. Недолік - досить велика кількість вихідних даних; описувані процеси повинні мати повторюваний характер у подібних умовах;

– *метод ігор* – це теорія математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах невизначеності, протилежних інтересів сторін конфлікту;

– *метод коректування норми дисконту*. При цьому методі здійснюється приведення майбутніх грошових потоків на даний момент часу. При цьому ступінь ризику не оцінюється. Дається тільки надбавка за ризик. Достоїнство методу в простоті розрахунків. Недоліки полягають у тім, що при ньому використовується збільшення ризиків у часі з постійним коефіцієнтом. Це не зовсім правильно, тому що для багатьох підприємств або проектів характерна наявність ризиків на початкових етапах або на кінцевих, але не постійно. Таким чином, прибуткові заходи можуть бути оцінені не правильно, тому що не припускають збільшення ризику, що закладений у розрахунках;

– *метод сценаріїв*. Дозволяє одержати наочну картину для різних варіантів реалізації поставлених цілей. За допомогою наявних програм (або в найпростішому варіанті використання Excel) можна необмежено збільшити кількість сценаріїв. Алгоритм цього методу складається з таких етапів: визначають ключові фактори, необхідні для досягнення поставлених цілей; розглядаються можливі ситуації, обумовлені коливаннями цих факторів; визначаються ймовірності кожного сценарію; за кожним сценарієм з урахуванням його ймовірності

розраховується чистий дисконтований дохід (NPV) проекту; на основі отриманих даних будується масив NPV і розраховуються критерії ризику. Сценарний аналіз варто використовувати, коли кількість сценаріїв звичайна;

– *метод аналогій*. Являє собою порівняльні показники варіантів. Застосовується при визначенні ступеня ризику на основі інформації про аналогічні проекти або угоди. Перевага - простота використання. Недолік - необхідна наявність аналогічних проектів або угод;

– *метод «дерева рішень»*. Являє собою сумарну ймовірність окремих шляхів «дерева рішень». Застосовується для розрахунку ймовірностей. Дозволяє оцінити кожен шлях і вибрати найбільш оптимальний. Перевагою методу є графічна побудова різних варіантів рішень і простота у використанні. Недоліком методу є той факт, що при використанні великої кількості альтернативних рішень існує більша ймовірність неточності;

– *імітаційне моделювання*. Його використовують у випадках, коли необхідно зімітувати поведінку системи в часі; у системі є час, причинні зв'язки, наслідок, не лінійності, стохастичні (випадкові) змінні. Ціль такого моделювання - у відтворенні поведінки досліджуваної системи на основі результатів аналізу найбільш істотних взаємозв'язків між її елементами або, іншими словами, у розробці симулятора (англ. simulation modeling) досліджуваної предметної області для проведення різних експериментів. Найбільш відомим є метод Монте-Карло (метод заснований на одержанні великої кількості реалізацій стохастичного (випадкового) процесу, що формується таким чином, щоб його ймовірнісні характеристики збігалися з аналогічними величинами вирішуваного завдання).

Розглянемо деякі з них більш докладно.

***Теорія ігор***. Матричні ігри можуть служити математичними моделями багатьох конфліктних ситуацій з галузі економіки. При цьому конфлікт не обов'язково є антагоністичним, як конфлікт можна розглядати будь-яку розбіжність.

Будь-яка теоретико-ігрова модель повинна відбивати, хто, як та у якій формі конфліктує, а також інтерес гравців у тому, або іншому результаті конфлікту.

Зміст математичної теорії ігор полягає:

1) у встановленні принципів оптимального поведіння гравців в іграх;

2) у доказі існування ситуацій, які утворюються у результаті застосування цих принципів;

3) у розробці методів фактичного знаходження таких ситуацій.

Зміст теорії ігор полягає у встановленні зв'язків між компонентами кожної гри й оптимальними її результатами, насамперед в уточненні самого поняття оптимальності, у доказі існування оптимальних результатів й у їхньому фактичному визначенні. Ризик і невизначеність результатів гри обумовлюються випадковим співвідношенням середовища або імовірнісним характером появи бажаного результату за можливими стратегіями.

Нам необхідно розглянути ситуації, у яких ризик пов'язаний із сукупністю невизначених факторів середовища. В іграх з невизначеним середовищем, як і у стратегічних іграх, створення моделі починається з побудови вихідної матриці.

Незалежно від виду матриці гри потрібно вибрати таку стратегію гравця, що була б найбільш вигідною у порівнянні з іншими.

Невизначеність, пов'язану з відсутністю інформації про ймовірності стану середовища, називають «безнадійною». У таких випадках, а саме їх ми й будемо розглядати, для визначення найкращих рішень використовуються критерії Лапласа, Севіджа, Гурвіца, Вальда.

При виборі оптимального рішення недоцільно зупинятися на виборі одного з критеріїв, тому що в ряді випадків це може привести до невинуватених результатів при виборі рішення, що веде до значних втрат будь-якого змісту. Тому має сенс застосовувати кілька критеріїв у сукупності.

Застосування різних критеріїв для різних завдань вибору оптимального рішення в умовах невизначеності показує, що

підхід, який базується на комплексному застосуванні зазначених критеріїв, може стати визначальним.

Дані, необхідні для ухвалення рішення, задаються у вигляді матриці, рядки якої відповідають можливим методам керування ризиком, а стовпці - можливим станам середовища. Таких станів два: у випадку прояву негативного боку ризику або у випадку відсутності втрат від ризику.

Кожному методу й можливому стану середовища відповідає результат, що визначає втрати підприємства при виборі даного методу керування і реалізації даного стану середовища.

**Критерій Лапласа** припускає, якщо немає достатніх підстав вважати, що ймовірність того або іншого рішення має нерівномірний розподіл, то вони приймаються однаковими. Тоді завдання зводиться до пошуку найбільш оптимального варіанта, який в свою чергу – до пошуку як максимального значення (якщо мова йде про прибуток), так і мінімального (якщо мова йде про втрати).

Вихідне завдання можна розглядати як завдання ухвалення рішення в умовах невизначеності, коли вибирається дія, що дає найменші втрати.

$$P = \min_{i=1...m} \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n w(ai, bj), \quad (3.1)$$

де  $P$  – оптимальне рішення;

$1/n$  – імовірність реалізації стану;

$W(a_i, b_j)$  – оптимальна стратегія при даних значеннях;

$a_i$  – дія при мінімальних втратах;

$b_j$  – дія при максимальних втратах.

### *Приклад 1*

Підприємству необхідно зробити вибір на користь однієї із стратегій керування виробничим ризиком, щоб застрахуватися від можливих втрат протягом наступного року.

Результат розвитку виробничої ситуації повністю невизначений, але очікується, що найбільш ефективними

стратегіями у сформованих умовах будуть стратегії керування ризиками  $w_1, w_2, w_3$ .

Для кожного із двох можливих варіантів розвитку ситуації існує найкраща з трьох розглянутих підприємством стратегій (з погляду мінімізації можливих втрат).

У табл. 3.1 наведені можливі втрати підприємства.

Таблиця 3.1

*Матриця втрат*

Стратегії	Втрати	
	у випадку максимальних втрат від ризику $b_i$	у випадку мінімальних втрат від ризику $a_i$
W1	70	8
W2	35	10
W3	40	25

Принцип Лапласа припускає, що  $a_i$  і  $b_i$  рівноймовірні. Отже,  $n = 2$ , очікувані втрати при виборі методів  $w_1, w_2, w_3$  складуть:

$$\Pi(w_1) = (1/2) \times (70 + 8) = 39;$$

$$\Pi(w_2) = (1/2) \times (35 + 10) = 22,5;$$

$$\Pi(w_3) = (1/2) \times (40 + 25) = 32,5.$$

Таким чином, найкращим методом керування виробничим ризиком відповідно до критерію Лапласа буде метод  $w_2$ .

**Критерій Вальда** (мінімакс) є найбільш обережним, оскільки він ґрунтується на виборі найкращої з найгірших можливостей. Тобто для кожного рішення вибирається гірша ситуація (максимальні втрати) і серед них відшукується та, яка принесе максимальний ефект (краща з гірших).

$$M = \text{MIN MAX } w(b_i, a_i).$$

### Приклад 2

Розглянемо завдання 1. Необхідні результати обчислення наведені в табл. 3.2, з якої видно, що кращим методом керування виробничим ризиком за мінімаксом буде **w3**.

Таблиці 3.2

*Матриця втрат*

Стратегія	$b_i$	$a_i$	$\text{MAX } (w(b_i, a_i))$
$w_1$	70	8	70
$w_2$	35	10	35
$w_3$	40	25	40(мінімакс)

**Критерій Севіджа.** Полягає у досягненні мінімального ризику. При виборі стратегії за цим методом необхідно скласти матрицю втрат. Елементи цієї матриці відбивають збитки від помилкової дії або вигоду, упущену в результаті ухвалення певного рішення у відповідному стані. Розрахунок елементів нової матриці виконується за формулою:

$$P = w(b_i, a) - \min_i w(b_i, a_i) . \quad (3.2)$$

### Приклад 3

Розглянемо вихідне завдання.

У стовпці  $b_i$  мінімальне значення 35:

$$70 - 35 = 35;$$

$$35 - 35 = 0;$$

$$40 - 35 = 5.$$

У стовпці  $a_i$  мінімальне значення 8:

$$8 - 8 = 0;$$

$$10 - 8 = 2;$$

$$25 - 8 = 17.$$

Таким чином, наша нова матриця зображена у вигляді табл. 3.3:



Таблиця 3.3

*Матриця*

Стратегії	$b_i$	$a_i$	$\text{Max}(b_i, a_i)$
$w_1$	35	0	35
$w_2$	0	2	2
$w_3$	5	17	17

Останній стовпець матриці ми одержуємо за допомогою вибору максимального значення між значеннями  $b_i$  та  $a_i$  відповідно.

Відповідно до даного критерію з отриманих значень втрат ми вибираємо мінімальне. Отже, найкращою буде стратегія  $w_2$ .

**Критерій Гурвіца** встановлює баланс між випадками крайнього оптимізму та крайнього песимізму зважуванням обох способів

поводження з відповідними вагами  $\alpha$  і  $(1 - \alpha)$ , де  $0 \leq \alpha \leq 1$ . Якщо обрана стратегія представляє втрати або витрати, критерій вибирає дія, при якій отриманий результат розраховується за формулою:

$$R = \min( \alpha \min W(a_i b_i) + (1 - \alpha) \max W(a_i b_i) ) . \quad (3.3)$$

Параметр  $\alpha$  визначається як показник оптимізму:

- при  $\alpha = 1$  критерій занадто оптимістичний;
- при  $\alpha = 0$  він занадто песимістичний.
- значення  $\alpha$  між 0 і 1 може визначатися залежно від схильності особи, що приймає рішення, до песимізму або оптимізму. При відсутності яскраво вираженої схильності  $\alpha = 1/2$  представляється найбільш розумним.

*Приклад 4*

Розглянемо завдання 1. Припустимо  $\alpha = 1/2$ , тоді:

$$(70 + 8) * 1/2 = 39;$$

$$(35 + 10) * 1/2 = 22,5;$$

$$(40 + 25) * 1/2 = 32,5.$$

Таблиця 3.4

*Матриця*

Стратегії	$b_i$	$a_i$	R
$w_1$	70	8	39
$w_2$	35	10	22.5
$w_3$	40	25	32.5

Оптимальною буде стратегія, що має мінімальні втрати, а саме –  $w_2$ .

Для вибору методу керування виробничим ризиком рекомендується скористатися способом, представленим у табл. 3.5. А саме оптимальне рішення повинне визначатися більшістю з перерахованих критеріїв.

Таблиця 3.5

*Вибір оптимальної стратегії керування ризиком*

Критерій	Втрати за стратегіями			Оптимальна стратегія
	$w_1$	$w_2$	$w_3$	
Лапласа	39	22,5	32,5	$w_2$
Вальда (мінімакс)	70	40	35	$w_3$
Севіджа	35	2	17	$w_2$
Гурвіца	39	22,5	32,5	$w_2$
Оптимальна стратегія за більшістю критеріїв				$w_2$

Даний підхід з розробки моделі керування ризиками на підприємстві, а також варіант кінцевого вибору критеріїв вибору оптимального рішення з мінімізації ризиків на підприємстві дозволяє значно спростити процес керування ризиком.

**Статистичний метод** [38]. Вихідними даними для нього є значення показників діяльності підприємства за певний період часу. Причому ці дані повинні мати такі властивості:

- адекватність, точність, повноту;
- однорідність обраних значень;
- рівномірність результатів спостережень (без різких стрибків);

- рівномірність інтервалів вибірки;
- рівномірність розподілу обраних даних.

Суть статистичного методу полягає в аналізі вихідних даних для визначення частоти прояву втрат. При цьому можна розрахувати ймовірність виникнення втрат у випадку настання несприятливих наслідків ризику. Причому визначаючи частоту втрат, необхідно включити у вибірковий масив і ті угоди, за якими втрат не було. Після розрахунків складається крива ризику за періодами [3].

В основу методу покладений розрахунок математичного очікування. *Математичне очікування* — поняття середнього значення випадкової величини у теорії ймовірностей. У зарубіжній літературі воно позначається через  $E[X]$ , у російській  $M[X]$ ; розраховується за формулою

$$M = \sum_{i=1}^n X_i * P(X_i), \quad (3.4)$$

де  $M$  – математичне очікування;

$X_i$  – значення  $i$ -ї вимірюваної величини;

$P(X_i)$  – імовірність одержання  $i$ -ї вимірюваної величини;

$n$  – кількість результатів.

Математичне очікування розраховується за декількома варіантами подій. Після цього для визначення ступеня ризику застосовується показник середньоквадратичного відхилення та дисперсія.

*Дисперсія випадкової величини* – міра розкиду даної випадкової величини, тобто її відхилення від математичного очікування. Вона позначається  $D[X]$  у російській літературі та  $var X$  (англ. variance) у зарубіжній. Квадратний корінь із дисперсії  $\sigma$  називається середньоквадратичне відхилення, стандартним відхиленням або стандартним розкидом.

Чим більше величина відхилення очікуваного результату від середньої величини, тим вище ступінь ризику.

Чим менше значення дисперсії, тим менше ризик, бо чим менше розкид у результатах, тим легше прийняти рішення.

Значення дисперсії розраховується за формулою

$$D(X) = \sum_{i=1}^n P_i * (X_i - \bar{X}_i)^2 ; \bar{X}_i = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}, \quad (3.5)$$

де  $X_i$  – значення показника;

$\bar{X}_i$  – середньоарифметичне значення показника;

$P_i$  – імовірність одержання  $i$ -ї вимірюваної величини;

$n$  – кількість результатів.

Середньоквадратичне відхилення визначається за формулою

$$\sigma = \sqrt{D(X)}, \quad (3.6)$$

де  $\sigma$  – середньоквадратичне відхилення;

$D(X)$  – значення дисперсії.

При використанні даного методу розрахунку (тому що використовується корінь квадратний) не відомо, у який бік відбувається відхилення: у плюс або в мінус.

Коефіцієнт варіації виражає міру мінливості ознаки у процентах. Чим менше цей показник, тим менше мінливість цього варіанта рішення і рівень ризику. Він розраховується за формулою

$$\gamma = \frac{\sigma}{M} * 100\%, \quad (3.7)$$

де  $\gamma$  – коефіцієнт варіації;

$\sigma$  – середньоквадратичне відхилення;

$M$  – математичне очікування.

За допомогою всіх цих показників оцінюється ризикованість певного виду діяльності.

Після того як за яким не будь з методів потенційний ризик оцінено, визначається рівень так званого прийнятного ризику –

прийнятний у випадку виникнення яких-небудь проблем рівень збитку або недоодержання прибутку.

Для цього необхідно:

1) при прийнятті стратегічних рішень урахувати можливість зниження прибутку до прийнятного рівня у зв'язку з різними ризиковими ситуаціями;

2) на початкових етапах виявляти можливі ризики й розглядати альтернативні шляхи їхньої нейтралізації або запобігання;

3) з максимальною точністю оцінювати рівень можливого ризику та рівень наслідків при його здійсненні;

4) урахувати всі витрати, пов'язані із збиранням інформації, аналізом, попередньою оцінкою ризику та заходів щодо його запобігання або нейтралізації.

На підприємстві система економічної безпеки повинна бути організована таким чином, щоб всі потенційні фактори ризику були враховані та за можливістю знижені.

## ***ВИСНОВКИ***

1. Запорукою успіху підприємницької діяльності є її планування і вибір оптимальних рішень із урахуванням впливу політичних, економічних, соціальних, культурних й інших факторів, що регулюють роботу підприємства в даний момент часу.

2. Під загрозою ми будемо розуміти негативний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на підприємство.

3. Ризик - це можливе відхилення від намічених результатів як у позитивний бік, так і в негативний.

4. Систематичний або ринковий ризик - це та частина загального ризику, що залежить від факторів, загальних для всього ринку. Тут відзначаються такі фактори ризику, як зміна ВВП, швидкість промислового й інноваційного зростання, рівень інфляції, процентна ставка, зміна політичної ситуації, поведінка конкурентів та інших учасників ринку й ін.

5. Несистематичний або власний ризик - це та частина загального ризику, що залежить тільки від стану справ на підприємстві. Тут доречно зупинитися на таких факторах, як стан основних фондів підприємства, кредити, настрої керівництва,

конкурентоспроможність продукції, інноваційність та ін. Тобто це показники, що не залежать від загальноринкових змін.

6. Всі методи впливу або керування ризиками можна розділити на такі групи: запобігання ризику, передача ризику, локалізація ризику, зниження ступеня ризику.

7. Аналіз ризиків необхідно робити в такому порядку: визначення місії та цілей підприємства, оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища, ідентифікація ризиків, оцінка ризиків, установлення пріоритетності ризиків, вибір методу впливу на ризик, контроль за проходженням процесу діяльності підприємства з урахуванням факторів ризику.

8. Зміст теорії ігор полягає у встановленні зв'язків між компонентами кожної гри й оптимальними її результатами, насамперед в уточненні самого поняття оптимальності, у доказі існування оптимальних результатів та в їхньому фактичному визначенні. Ризик і невизначеність результатів гри обумовлюються випадковим співвідношенням середовища або імовірнісним характером появи бажаного результату за можливими стратегіями.

9. Невизначеність, пов'язану з відсутністю інформації про ймовірності стану середовища, називають «безнадійною». У таких випадках для визначення найкращих рішень використовуються критерії Лапласа, Севіджа, Гурвіца, Вальда.

10. Суть статистичного методу полягає в аналізі вихідних даних для визначення частоти прояву втрат. При цьому можна розрахувати ймовірність виникнення втрат у випадку настання несприятливих наслідків ризику. Причому визначаючи частоту втрат, необхідно включити у вибірковий масив і ті угоди, за якими втрат не було. Після розрахунків складається крива ризику за періодами.

## ***КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ***

- 1. Поняття загрози.*
- 2. Поняття ризику.*
- 3. Теоретичні підходи до визначення ризику.*
- 4. Основні характеристики ризиків.*
- 5. Класифікація ризиків.*
- 6. Основні підходи до оцінки ризиків.*
- 7. Теорія ігор.*

## **4. БЕНЧМАРКІНГ**

### **4.1. ІСТОРІЯ ВИНИКНЕННЯ ПОНЯТТЯ «БЕНЧМАРКІНГ». ЕВОЛЮЦІЯ БЕНЧМАРКІНГУ**

Бенчмаркінг (БМ) у тому вигляді, у якому ми його знаємо, був розроблений у США у 1972 р. для оцінки ефективності ведення бізнесу Інститутом стратегічного планування у Кембриджі.

Основні концепції БМ були відомі набагато раніше. Дослідження наукових методів організації праці проводив Фредерік Тейлор наприкінці ХІХ ст. Його ми й будемо вважати родоначальником теорії БМ.

У 1950-х роках представники японських компаній почали ретельно вивчати всю доступну їм інформацію з ведення бізнесу країнами Європи і США, досліджували вироблені товари і послуги, щоб виявити їх сильні та слабкі сторони, а потім випускали щось подібне за меншою ціною.

На Заході бенчмаркінг почали активно використовувати лише наприкінці 1970 р. У цей час японські підприємства вже сильно тіснили американські, зокрема компанія Rank Xerox стала шукати причини різкої втрати своєї частки ринку копіювальних апаратів. Фірма детально вивчила досвід японської фірми Fujі. Топ-менеджери Rank Xerox навіть на якийсь час переїхали до Японії, щоб вивчити не тільки технічні досягнення, але й інновації у сфері менеджменту, впроваджені різними компаніями, у тому числі з інших сфер бізнесу. Використання цього досвіду дозволило Rank Xerox знизити витрати та підвищити продуктивність праці.

Прикладом неусвідомленого застосування методу БМ може послужити таке: у 1895 р. російський вчений Олександр Попов винайшов приймач електромагнітних хвиль (радіо). Він видав про це статтю у журналі Російського фізико-хімічного суспільства, що привернула увагу професора з Болоньї, який переказав суть винаходу молодому італійському вченому

Гільєрмо Марконі. Знаючи основні елементи рішення питання, Марконі протягом року винайшов удосконалений приймач та у 1897 р. запатентував його. Що стосується О.Попова, то він патент не оформляв, а передав свій винахід у розпорядження військово-морського флоту.

Примітно в цьому те, що історія великого винаходу виявилася у результаті тісно пов'язаного із використанням покрокового копіювання і відтворення загальновідомого досвіду, що згодом одержав назву БМ.

Словом *benchmark* в англійській мові позначається геодезична оцінка висоти (дослівно - початок відліку) – стійкий орієнтир, у відношенні до якого визначаються інші висоти та відстані. Це кам'яна або сталева плита, що міцно кріпиться на одному місці, (приклад: на Червоній площі в Москві – оцінка «нульового кілометра», від якого, говорять, міряють всі відстані у Росії).

Існує безліч трактувань терміна БМ. Ми будемо говорити, що *БМ – це метод керування, орієнтований на відтворення еталону*. Він передбачає збирання інформації про чужі еталони й ключові параметри бізнес-операцій та їхнє відтворення у діяльності свого підприємства. Причому це не сліпе повторення чужого досвіду, а розроблена на його основі система ефективних показників, ранжирувана за ступенем внеску в загальний успіх, які впроваджуються на власному підприємстві у вигляді певних бізнес-рішень.

Зустрічається також термін *бенчмаркетинг* – це те ж саме, що й бенчмаркінг, тільки орієнтований він більше на ринок. Це стратегічний маркетинг, пов'язаний з вивченням і використанням чужого досвіду позиціювання товарів і послуг.

У Японії, США й інших країнах програми БМ розвиваються при державній підтримці. Там існують, за визначенням Ф. Котлера, «індустріальні бюро знайомств», які орієнтовані на пошук партнерів з обміну досвідом.

Спираючись на дані консалтингових компаній США і Європи, можна вичленувати такі причини популярності та дієвості БМ:



– глобальна конкуренція (необхідно детальне вивчення бізнесу успішного конкурента з метою власного виживання);

– винагорода за якість (на сьогоднішній день все більшим успіхом користуються кампанії з визначення і нагородження фірм-лідерів якості (в Україні це телепрограма «Знак якості» про продукти, хоча звичайно не зовсім те, але...). Умови участі в подібних програмах припускають, крім демонстрації компаніями-учасниками конкурентних переваг продукції, що випускається, обов'язкове застосування концепції БМ у практиці керування компанією);

– необхідність повсюдної адаптації та використання світових досягнень у сфері виробничих і бізнес-технологій (для того щоб зберегти свої позиції у конкурентній боротьбі, підприємствам необхідно постійно вивчати і застосовувати передовий досвід у сфері виробничих і бізнес-технологій).

БМ у своєму розвитку пройшов наступний процес еволюції.

Перше покоління БМ – це реінжиніринг або ретроспективний аналіз продукту

Друге покоління – БМ конкурентоспроможність – одержав розвиток як наука у 1976-1986 рр. завдяки діяльності фірми «XEROX»

Третє покоління – БМ процесу, розвивався у 1982-1986 рр., коли лідери з якості почали вивчати досвід не конкурентів, а лідерів з інших галузей виробництва (у себе вже все відомо)

Четверте покоління – стратегічний БМ, розглядається як системний процес, спрямований на оцінку альтернатив та удосконалення характеристик продуктивності і зниження витрат на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств-партнерів.

П'яте покоління – глобальний бенчмаркінг, ще не використовується, але припускає міжнародні обміни інформацією з урахуванням культури і національних особливостей процесів організації виробництва.

## 4.2. МЕТА Й ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ БЕНЧМАРКІНГУ. ВИДИ БЕНЧМАРКУНГУ

*Основною метою БМ є знаходження найбільш успішного бізнесу та вивчення його для наступного застосування.*

Існують такі види БМ:

1. *Внутрішній БМ* – це БМ процесу, здійснюваний усередині підприємства. Полягає у складанні характеристик виробничих одиниць, схожих з аналогом. Припускає пошук партнерів зі структурних підрозділів або іншої сфери діяльності, але одного підприємства. Перевага цього виду БМ – у легкому доступі до інформації, а також у тім, що при такому виді БМ значно менше бар'єрів для виконання рекомендацій, тому що в рамках одного підприємства досить просто передавати досвід. Недоліком є той факт, що найкращий досвід варто шукати все-таки поза власним підприємством.

2. *БМ конкурентоспроможності* – вимір характеристики підприємства і зіставлення її з характеристиками конкурента, дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або організаційно-управлінських методів підприємств – конкурентів. Використовується підприємствами для розгляду своїх позицій за виробничими характеристиками основних продуктів і послуг. При БМ розглядаються підприємства з однієї галузі. Проблема полягає у видобутку інформації. Конфіденційну інформацію одержати практично не можливо, що утрудняє обмін досвідом.

3. *Функціональний або загальний БМ* – порівняння певних функцій декількох підприємств - конкурентів або підрозділів одного підприємства. Використовується у випадку, коли підприємству потрібно провести БМ за різними галузями промисловості або серед різних сфер діяльності з метою покращення аналогічних функцій або робочих процесів. Результатом цього виду БМ досить часто стають значні інноваційні прориви.

4. *БМ процесу* – робота з аналізу та надання рекомендацій зі зміни певних показників після зіставлення їх з підприємствами, що є «еталонними» в аналогічних процесах. Використовується у випадку, коли метою стає покращення специфічних процесів та операцій. Для порівняння беруться підприємства, що мають

найкращі показники в аналогічній сфері виробництва або послуг. Дає результат у досить короткий термін за умови, що підприємство одержить всю необхідну інформацію.

5. *Міжнародний БМ* – розширення стратегічного БМ. Використовується тоді, коли партнерів шукають в інших країнах. Досить часто підприємства, що мають найкращий досвід, розташовані в інших країнах світу. Глобалізація і прогрес інформаційних технологій підвищують можливості створення міжнародних проектів. Цей процес може займати досить часу та ресурсів, а результати необхідно ретельно аналізувати через розходження у світовій економіці.

6. *Стратегічний БМ* вивчає довгострокові стратегії та загальні підходи, що використовуються на еталонних підприємствах для покращення свого загального стану. Цей вид БМ містить у собі розробку основних напрямків розвитку підприємства, розвиток нових продуктів і послуг, зміну балансу діяльності компанії. Це досить складний для впровадження вид БМ, що дійсно є результативним, але через тривалий проміжок часу.

7. *Зовнішній БМ* містить у собі пошук та аналіз підприємств, які відомі як кращі у своїй сфері. Зовнішній бенчмаркінг надає можливості для навчання передовому досвіду в найуспішніших підприємств. Недоліком є той факт, що стратегія, успішно застосована на одному підприємстві, може «не спрацювати» на іншому. Тому при перевірці вірогідності та застосовності даних, інформації та вироблення рекомендацій може знадобитися велика кількість часу і ресурсів.

Таким чином, коли необхідно:

- переглянути стратегії, які стали невідповідними до нових вимог, застосовується стратегічний БМ;
- знайти методи для усунення недоліків у роботі, змінити рівень виробництва щодо конкурентів, використовується БМ конкурентоспроможності;
- покращити основні процеси для зміни діяльності за найкоротший термін, застосовують БМ процесів;
- покращити діяльність, для якої не існує еталонів - використовується функціональний або загальний БМ;

– провести БМ при умовах небажаності обміну інформацією з іншими підприємствами й обмеженнями за тимчасових і матеріальних ресурсів, застосовується внутрішній БМ;

– зробити пошук інновацій, неможливо використати досвід власних підрозділів, еталон перебуває у зовнішніх підприємствах, використовується зовнішній БМ;

– досягти статусу конкурентоспроможності на світовому ринку, застосовується міжнародний або глобальний БМ.

До основних *принципів БМ* відносяться:

– *принцип якості*. БМ повинен концентруватися на якісних показниках аналізованого підприємства;

– *систематичне проведення БМ*. БМ повинен проводитися постійно, тому що постійно змінюються провідні підприємства і їхні методи роботи. Необхідно постійно й безупинно вивчати як безпосередніх конкурентів компанії, так і кращий у світовій практиці «еталон»;

– *плановість у роботі*. Всі етапи БМ дослідження необхідно проводити планомірно й послідовно;

– *вимірність характеристик та їхня відповідність*. Для одержання найбільш оптимального результату необхідно порівнювати ключові характеристики критичних процесів.

### **4.3. ЕТАПИ ПРОЦЕСУ БЕНЧМАРКІНГУ. ФАКТОРИ УСПІХУ**

Дослідження БМ займає, як правило, не менше 6 місяців. Успіх проекту БМ полягає у строгому дотриманні послідовності етапів процесу еталонного зіставлення.

Як правило, алгоритм БМ включає *7 основних етапів*:

1. Аналіз стану підприємства. Пошук сфер для покращення положення. Найбільш ефективним інструментом до визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища є SWOT-аналіз.

2. Визначення об'єкта для «еталонного зіставлення». Мається на увазі, що для підприємства досить важливим є визначення того бізнес-процесу, що підлягає порівнянню.

Необхідно порівнювати й аналізувати тільки аналогічні процеси. Тобто перед порівнянням необхідно класифікувати всі процеси, що відбуваються на підприємстві.

3. Пошук «еталонного підприємства». Для великих компаній все просто, вони мають одного або двох конкурентів, саме їх і варто розглядати при БМ. Якщо ми говоримо про середній або малий бізнес, то тут аналог варто шукати, орієнтуючись на моніторинг, фінансові звіти і думки споживачів.

4. Збирання інформації про «еталонне підприємство». Після того як ми вибираємо підприємство, що є для нас найбільш прийнятним як приклад для передачі досвіду, необхідно зібрати про нього всю інформацію, яка цікавить нас. Тут необхідно пам'ятати, що БМ використовує тільки відкриті джерела інформації, такі, як Інтернет, виставки, статті, звіти, що публікуються й ін. Основна мета збирання інформації – відповідь на питання щодо способів покращення власного бізнесу.

5. Аналіз інформації. При збиранні інформації необхідно ввести деякі обмеження. Мається на увазі, що потрібно враховувати тільки ті фактори ведення бізнесу, на яких робиться акцент при постановці цілей. Тобто якщо пріоритетним є досягнення максимальної якості виконання замовлень, то пошук інформації обмежується вибором даних за передовими технологіями у сфері виробництва й інформаційного забезпечення. Обмеженням тут може стати той факт, що контрагент перебуває в іншій країні, таким чином, поставки можуть міняти вартість залежно від митних бар'єрів, також змінюватися може і швидкість поставок або обмеженням може стати дорожнеча встаткування. На цьому етапі стає видно, чи варто далі продовжувати проект, тобто чи не будуть передбачувані витрати більше, ніж прогнозований прибуток.

6. Впровадження отриманого досвіду в діяльність підприємства. Впровадження чужого, навіть дуже позитивного досвіду може з'явитися неприйнятним для іншого підприємства. Перед впровадженням «чуже» необхідно адаптувати під те підприємство, у яке цей досвід збираються впроваджувати.

7. Заключний аналіз. На цьому етапі ми вже впровадили чужий досвід і повинні проаналізувати, що відбувається. Необхідно вести постійний моніторинг процесів, що

відбуваються на підприємстві, а також виявити недоліки процесів, що відбуваються, і визначити області для покращення. Ціль даного аналізу в тім, що з його допомогою підтверджується або спростовується ефективність проведених процесів.

Фактори, що визначають переваги БМ, класифікуються як:

1) м'які або суб'єктивні, які містять у собі:

- сприятливий клімат для співробітництва;
- орієнтацію на досягнення результату;
- акцент на якості;
- зацікавленість;
- творчий підхід;
- етику підприємництва;

2) тверді або об'єктивні, які містять у собі:

- визначення чітких границь проекту;
- точне планування часу;
- дотримання стандартів якості;
- прийняття фінансових обмежень.

#### **4.4. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. МОДЕЛЬ GE/MCKINSEY. SWOT-АНАЛІЗ**

*Модель GE/McKinsey* являє собою матрицю, що складається з 9 осередків для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій напрямків господарської діяльності організації. Головною особливістю цієї моделі виявилось те, що в ній уперше для порівняння видів бізнесу стали розглядатися не тільки "фізичні" фактори (такі, як обсяг продажів, прибуток, віддача інвестицій і т.п.), але й суб'єктивні характеристики бізнесу, такі, як мінливість частки ринку, технології, стан кадрового забезпечення й т.п.

Цю модель можна зустріти в спеціальній літературі із стратегічного керування і планування під різними назвами. Одні назви відбивають деякий історичний аспект. Наприклад, назва "модель GE/McKinsey" говорить про те, хто розробив і запропонував модель до використання. Інші назви можуть

говорити про її призначення, наприклад "матриця ринкової привабливості й конкурентних позицій". Треті назви більше підкреслюють форму даної моделі, ніж її зміст, наприклад "бульбашеова діаграма".

Як одне з основних достоїнств моделі GE/McKinsey можна відзначити те, що різним факторам (осі X та Y) можуть даватися різні вагові коефіцієнти залежно від їхньої відносної важливості для того або іншого виду бізнесу в тій або іншій галузі, що, безумовно, робить оцінку кожного бізнесу більш точною.

### *Структура моделі GE/McKinsey*

На початку 1970 р. з'явилася аналітична модель, запропонована консалтинговою компанією McKinsey&Co для корпорації General Electric, що одержала назву "GE/McKinsey". Як і багато інших стратегічних матриць, матриця GE/McKinsey являє собою модифіковану матрицю БКГ (BCG). Матриця є одним з найбільш популярних сучасних інструментів **портфельного аналізу**.

Спочатку матриця була розроблена для рішення проблеми порівняльного аналізу очікуваної майбутньої прибутковості 43-х **стратегічних** бізнес-одиниць корпорації General Electric. З її допомогою забезпечувалося часткове рішення проблеми встановлення загальної порівняльної бази для аналізу стратегічних позицій видів бізнесу, які сильно відрізнялися один від одного за своїм характером.

У центрі уваги моделі GE/McKinsey знаходиться майбутній прибуток або майбутня віддача капіталовкладень, які можуть бути отримані підприємствами. Основний акцент зроблений на аналіз впливу на прибуток додаткових інвестицій у конкретний вид бізнесу в короткостроковій перспективі.

Всі розглянуті види бізнесу підприємства ранжируються з погляду одержання додаткових інвестицій як за кількісними (обсяги продажів, прибуток і капіталовіддача) так і за якісними параметрами (мінливість частки ринку і технології, лояльність персоналу, рівень конкуренції).

Матриця GE/McKinsey має розмірність 3x3. По осі Y виставляються оцінки з привабливості ринку. Привабливість

ринку визначає дійсні або потенційні великі грошові потоки. В інших джерелах вона називається «силою бізнесу» (Business Strength).

По осі X виставляються відносні конкурентні переваги підприємства на відповідному ринку або привабливість галузі (Industry Attractiveness). Довгострокова прибутковість підприємства залежить від конкурентної сили, а також від здатності й умотивованості підсилювати свої позиції на ринку, які визначаються привабливістю галузі.

Параметри, за допомогою яких оцінюється положення бізнесу по осі B, практично не підконтрольні організації. Їхнє значення можна лише зафіксувати, але впливати на нього практично неможливо. Позиціонування ж бізнесу організації по осі X перебуває під контролем самої організації та при бажанні може бути змінено.

Аналізовані види бізнесу відображаються на сітці матриці у вигляді кружків, або "бульбашок", центри яких однозначно задаються оцінками привабливості ринку (вісь B) і відносної переваги організації на ринку (вісь X). Кожен кружок відповідає загальному обсягу продажів на деякому ринку, а частка бізнесу організації у цьому обсязі продажів показується сегментом у даному кружку.

Невимірні критерії повинні оцінюватися експертами – найбільш кваліфікованими співробітниками фірми (включаючи керівників всіх рівнів: топів і функціональних) і сторонніми експертами. При цьому використовується або нормована шкала (від нуля до одиниці), або шкала від 1 до 5 (1 і 2 – «низька», 3 – «середня», 4 і 5 – «висока»). Чим вище вага фактора, тим більш чисельне значення йому привласнюється. Підсумовуючи оцінку всіх виділених факторів для стратегічної бізнес-одиниці, одержуємо її положення на кожній осі.

Спочатку для побудови моделі GE/McKinsey використовувалися 40 змінних за будь-яким видом бізнесу. Пізніше, до 1980 р. їхня кількість скоротилася. Частина використовується для оцінки ринкової привабливості (вісь B), а ті що залишилися, групуються за двома факторами – ринковою позицією і конкурентною міццю – для опису відносної переваги організації на відповідному ринку (вісь X).



У матриці виділяються три області стратегічних позицій:

1. Три квадранти у верхній лівій частині матриці – область переможців, є найбільш багатобічною з погляду майбутніх доходів. Необхідно працювати на цих ринках й інвестувати у зростання цих підприємств.

2. Три діагональні квадранти (праворуч і нагору) мають середню привабливість. Інвестування у цей бізнес можливе, але воно повинне бути обережним і вибірковим. Головна стратегія для цих видів бізнесу – отримувати максимальний доход уже зараз.



Рис 4.1. Основні критерії, використовувані в матриці GE/McKinsey

3. Три квадранти в нижній правій частині матриці – область що програла, ці сегменти найменш привабливі, для них необхідно намагатися зібрати максимум доходів зараз й утримуватися від

інвестицій. Можливий навіть продаж або ліквідація цих підприємств.

Сила бізнесу Привабливість ринку	Переможець (1) <b>1</b>	Переможець (2) <b>3</b>	Питання <b>6</b>	100
	Переможець (3) <b>2</b>	Середній бізнес <b>5</b>	Той, що програв (1) <b>8</b>	
	Той, що створює прибуток <b>4</b>	Той, що програв (2) <b>7</b>	Той, що програв (3) <b>9</b>	
	100	Відносна перевага на ринку Привабливість галузі	0	

Рис. 4.2. Матриця GE/McKinsey

Структура матриці GE/McKinsey:

*1-й квадрант. Переможець (1).* Збереження і зміцнення позиції на ринку (Grow/Penetrates).

Ці підприємства повинні бути головним об'єктом інвестицій, вони сильні і працюють на привабливих ринках, тому обов'язково повинні приносити високий дохід з інвестицій. Рекомендована стратегія полягає у збереженні лідерства на цьому ринку, а також інвестуванні для забезпечення зростання з максимально можливою швидкістю.

*2-й квадрант. Переможець (3).* Інвестування у зростання (Invest for Growth).

Ці підприємства працюють на дуже привабливих ринках, але сила їх зараз невелика. Вони повинні бути об'єктом інвестування для посилення їхніх позицій на ринку. Рекомендована стратегія полягає у концентрації зусиль із

підтримки та зміцнення сильних сторін і конкурентних переваг, виявлення й усунення слабких сторін.

*3-й квадрант. Переможець (2).* Вибіркову «збирання урожаю» або інвестування (Selective Harvest or Investment).

Ці підприємства мають достатню кількість сильних сторін, але ринок уже губить свою привабливість. Рекомендуються такі стратегії: пошук зростаючих сегментів, інвестування у зростання на цих сегментах, щоб зростати швидше ринку, підсилювати своє лідерство на ринку.

*4-й квадрант. Творець прибутку.* Вибіркове інвестування або відхід з ринку (Selective Investment / Divestment).

Ці підприємства працюють на дуже привабливих ринках, але їхня сила на ринку невелика. Інвестування повинне бути спрямоване на посилення їхніх конкурентних переваг. Якщо вони можуть покращити своє положення на ринку, то вони повинні бути об'єктом інвестування. У протилежному випадку необхідно готуватися до відходу із цього ринку. Рекомендуються такі стратегії: пошук вільних ніш, вузька спеціалізація, продаж підприємства.

*5-й квадрант. Середній бізнес.* Стратегія **сегментування** і вибіркове інвестування (Segment & Selective Investment).

Ці підприємства знаходяться на середніх конкурентних позиціях на середніх за привабливістю ринках. Вони можуть покращити свої результати за рахунок стратегії диференціації: створюючи і розвиваючи прибуткові сегменти, а також створюючи бар'єри для виходу конкурентів на ці сегменти. Рекомендовані стратегії: пошук нових сегментів, диференціація, вибіркове інвестування.

*6-й квадрант.* Стратегія «збирання врожаю» (Harvest for Cash Generation).

Підприємство – лідер, але на ринку, що відмирає. Необхідно акцентуватися на максимальному підвищенні поточної прибутковості даного бізнесу, тому що можливостей зростання для підприємства на цьому ринку більше немає. Можливо обмежене інвестування на підтримку короткострокової конкурентоспроможності підприємства, але довгострокове інвестування небажано. Рекомендовані стратегії: зберігати лідируючі позиції, максимізувати поточний доход, інвестувати

засоби тільки на підтримку конкурентоспроможності, шукати нові ринки.

*7-й квадрант. Той, хто програв (2).* Контрольований відхід або згорання інвестицій (Controlled Exit or Disinvestment).

Слабке підприємство на середньому ринку. Спроба збільшити їхню конкурентоспроможність і частку ринку може бути занадто дорогою і не окупитися. Інвестиції у це підприємство повинні бути вкрай обережними. Рекомендовані стратегії: спеціалізація; пошук вузьких ніш; згорання своєї діяльності.

*8-й квадрат. Той, хто програв (1).* «Збирання урожаю» при постійному контролі (Controlled Harvest).

Підприємству необхідно сконцентрувати зусилля на зниженні ризиків і захист свого бізнесу в найбільш прибуткових сегментах. Рекомендовані стратегії: захист своїх позицій на найбільш прибуткових сегментах ринку, мінімізації інвестицій, згорання своєї діяльності.

*9-й квадрат. Той, хто програв (3).* Швидкий відхід з ринку або атака конкурентів (Rapid Exit or Attack).

Підприємства, що потрапили в цей квадрант, є першими кандидатами на вихід з бізнесу. Стратегії, що рекомендують: використання цих підприємств для атаки на "дійних корів" конкурентів, щоб знизити їхню прибутковість; максимально зібрати врожай, мінімізувати постійні витрати, уникаючи інвестування.

Основна увага в моделі GE/McKinsey зосереджується на балансуванні інвестиціями. Визначаючи позиції кожного окремого виду бізнесу в просторі стратегічних позицій матриці GE/McKinsey, виявляється очікуваний внесок кожного з них в економічну ефективність організації у цілому в найближчому майбутньому.

Модель GE/McKinsey рекомендує скористатися такими стратегіями, які варто використати як напрямки для подальшого поглибленого аналізу, але не слід розглядати як остаточне рішення.

## *SWOT-аналіз*

Одним з інструментів, що дозволяє об'єднати позитивні та негативні фактори, які впливають на діяльність підприємства як ззовні (з боку зовнішнього середовища), так і зсередини, а також проаналізувати можливі стратегії поведіння підприємства в ринковому середовищі, є SWOT-аналіз.

Простіше кажучи, SWOT-аналіз дозволяє виявити і структурувати сильні та слабкі сторони фірми, а також потенційні можливості і загрози. Досягається це за рахунок того, що необхідно зрівняти внутрішні сили та слабкості своєї компанії з можливостями, які дає їм ринок. Виходячи з якості відповідності робиться висновок про те, у якому напрямку організація повинна розвивати свій бізнес.

SWOT-аналіз – це проміжна ланка між формулюванням місії підприємства та визначенням його цілей і завдань.

Назва цього методу утворилася як абревіатура чотирьох англійських слів, які в перекладі означають "сили, слабкості, можливості, загрози" (перші букви англійських слів: strengths - сильні сторони, weaknesses - слабкі сторони, opportunities - можливості та threats - небезпеки, загрози), він може здійснюватися як для організації в цілому, так і для окремих видів бізнесу.

У процесі вибору оптимальної стратегії користуються двома підходами:

– від внутрішніх факторів (сильні та слабкі сторони) до зовнішніх (можливості та загрози), власне, це і є SWOT-аналіз. Цей підхід дозволяє з'ясувати, яким чином фірма може вплинути на зовнішнє середовище (за рахунок сильних сторін знизити або ліквідувати зовнішні загрози). Результатом такого підходу до аналізу є розробка стратегії формування середовища;

– від зовнішніх до внутрішніх факторів - TOWS-аналіз. Даний підхід показує вплив зовнішніх факторів на перспективи діяльності фірми (наприклад, вплив загрози може зробити фірму вразливою, послабивши її сильні позиції або збільшивши ще більше слабкі). Результатом такого підходу є формування стратегії адаптації до середовища.

Оскільки підприємство є "відкритою" системою, ці дві стратегії реалізуються одночасно і являють собою реальну стратегію розвитку підприємства.

Для проведення SWOT-аналізу необхідно правильно визначити внутрішні та зовнішні фактори, виявити, які з них є найбільш істотними, грають більше важливу роль у діяльності підприємства, у його конкурентній боротьбі й у формуванні його стратегії.

***Елементи внутрішнього середовища:***

- маркетинг;
- інжиніринг і розробка продукту;
- оперативна діяльність;
- персонал;
- менеджмент;
- ресурси компанії;
- інше.

***Елементи зовнішнього середовища:***

- законодавчі сили;
- регулюючі сили;
- політичні сили;
- суспільні (культурні) сили ;
- економічні сили;
- технологічні сили;
- конкуренція;
- вплив і влада постачальників;
- купівельна спроможність споживачів;
- інше.

Для побудови матриці SWOT необхідно використати такі правила:

1. Ретельно визначите сферу кожного SWOT-аналізу. Компанії часто проводять загальний аналіз, що охоплює весь їхній бізнес. Швидше за все, він буде занадто узагальненим і марним. Фокусування SWOT-аналізу на конкретному сегменті забезпечує виявлення найбільш важливих для нього сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

2. Необхідно пам'ятати, що сильні та слабкі сторони – це внутрішні риси компанії, які вона може контролювати. Можливості і загрози пов'язані з характеристиками ринкового середовища та невіддільні контролю підприємства.

3. Сильні та слабкі сторони можуть вважатися такими лише в тому випадку, якщо так їх сприймає ринок і споживачі. Наприклад, якість продукту буде силою, тільки якщо споживачі віддають переваги йому перед конкурентами. Переваги і слабкості повинні бути проранжировані відповідно до їх важливості.

4. При аналізі необхідно об'єктивно використати різнобічну вхідну інформацію. Проводити аналіз необхідно за результатами великих маркетингових досліджень. SWOT-аналіз повинен ґрунтуватися тільки на об'єктивних фактах і даних досліджень.

5. Чим точніше формулювання, тим корисніше буде аналіз.

Для встановлення взаємозв'язку та взаємовпливу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а також формування на їхній основі стратегій розвитку підприємства будується матриця SWOT.

		М>З	З>М
		Можливості : 1. 2. 3. ...	Загрози : 1. 2. 3. ...
С>Сл	Сильні сторони : 1. 2. 3. ...	Поле С і М Стратегія „Максі-Максі”	Поле С і З Стратегія „Максі-Міні”
Сл>С	Слабкі сторони : 1. 2. 3. ...	Поле Сл і М Стратегія „Міні-Максі”	Поле Сл і З Стратегія „Міні-Міні”

М - можливості; З - загрози; С - сильні сторони; Сл - слабкі сторони

Рис.4.3. Матриця SWOT

*Стратегія "Максі-Максі"* (поле С і М) рекомендується для фірм, у яких сильні сторони переважають, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз. У цій ситуації фірма повинна застосовувати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікованості продукції, випуску товарів-новинок.

*Стратегія "Міні-Максі"* (поле Сл і М) рекомендується для фірм, у яких переважають слабкі сторони, але вони мають сприятливі ринкові можливості. Фірма повинна прагнути підсилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно сконцентрувати увагу на зниженні витрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

*Стратегію "Максі-Міні"* (поле С і З) використовують ті фірми, які опинилися в досить поганій ситуації. Вони повинні використати свої сильні сторони не для зростання, а для нейтралізації зовнішніх загроз, тобто перейти до позиційної оборони. Більшість зусиль необхідно направити на стримування наступу конкурентів і підготовку активних дій у майбутньому, коли можливості будуть перевищувати загрози, хоча вибірково фірми можуть завоювати окремі ринкові ніші.

Найгірша доля очікує фірми, які повинні використати *стратегію "Міні-Міні"* (поле Сл і З), зміст якої – поступове згортання діяльності, перепрофілювання, реінвестування середовища в інші галузі й т.п. В окремих випадках підприємство може ризикнути залишитися на ринку, наприклад, за допомогою об'єднання з іншим підприємством.

Для проведення SWOT-аналізу в частині, що стосується ідентифікації й аналізу зовнішніх можливостей і загроз, використовуються прийоми ранжирування та імовірнісної оцінки факторів.

Розглянемо найпростіший метод, що полягає у виборі тільки "парних" факторів можливостей і загроз (наприклад, зростання грошових доходів населення для підприємства – це можливість, зниження грошових доходів населення - це загроза).

Аналіз співвідношення можливостей і загроз виконується за формою наведеної нижче у табл. 4.1.



Таблиця 4.1

## Оцінка зовнішніх можливостей і загроз компанії „N”

Зовнішні можливості (В)				Зовнішні загрози (В)			
Фактори	Ві	РВі	Ві * РВі	Фактори	Уі	РУі	Уі * РУі
1.				1.			
2.				2.			
3.				3.			
...				...			
п				п			
Усього			В	Усього			У

У графі “Фактори” відповідних частин таблиці попарно вносяться можливості та загрози.

Потім визначаються: 1) оцінки (Ві, Уі) і 2) імовірності (РВі, РУі) наведених факторів, з огляду на сучасні умови господарювання, у яких працює компанія.

1) Для кожного з п факторів за 10-бальною шкалою вибирається певна оцінка, яка вимірюється ступенем важливості факторів для діяльності компанії: Ві та Уі для можливостей і загроз відповідно, де і – номер фактора. При цьому необхідно виконати умову, що Ві=Уі. Тобто якщо важливість і-ї можливості для підприємства оцінено в 2 бали, то відповідний і-й фактор погрози теж повинен бути оцінений у 2 бали.

2) Для кожної пари можливостей і загроз визначаються імовірності РВі та РУі таким чином, щоб виконувалася умова РВі+РУі=1. Тобто якщо ймовірність реалізації і-ї можливості оцінено коефіцієнтом 0,7 (70 % з 100 %, що саме можливість), то ймовірність появи відповідної загрози повинна дорівнювати 0,3 (0,7 + 0,3 = 1).

Далі необхідно розрахувати загальні значення оцінок можливостей (В) і загроз (В) за всіма факторами і порівняти їх між собою, щоб остаточно визначити позицію підприємства в матриці SWOT.

Загальна оцінка можливостей і загроз розраховується за формулою

$$B = \sum V_i * P_{V_i}; \quad (4.1)$$

$$B = \sum U_i * P_{U_i}.$$

Аналогічно може бути проведений зовнішній аналіз, коли фактори можливостей і загроз не є залежними (не є парними). Однак при цьому не дотримуються умови, що  $V_i=U_i$  та  $P_{V_i}+P_{U_i}=1$ .

Для проведення SWOT-аналізу в частині, що стосується ідентифікації й аналізу внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, використовується порівняльний аналіз між показниками конкурентоспроможності аналізованої компанії та її основних конкурентів.

Факторам, наведеним у представленій нижче табл. 4.2 (дані фактори характеризують конкурентоспроможність компанії та визначають її конкурентну силу  $S_{об}$ ), експертним методом за 10-бальною шкалою привласнюються значення як для досліджуваної компанії, так і для її конкурентів.

Таблиця 4.2.

*Визначення звичайної й абсолютної конкурентної сили компанії „N”*

Фактор	Оцінка (0...10 балів)					
	СК 1	СК 2	СК 3	СК 4	Компанія „N”	
					$S_i$	$S_i - \max S_{Kij}$
Прибутковість	4	6	5	7	8	
Репутація (імідж)	5	7	5	6	7	
Продуктивність	5	7	6	8	8	
Продукція	5	5	6	7	4	
Фінансові ресурси	5	5	6	7	6	
Виробничі потужності	6	8	6	9	7	
НДДКР та інновації	6	8	8	7	5	
Організаційна структура	6	5	4	6	7	
Трудові ресурси	4	6	7	8	9	
Соціальна відповідальність	7	5	8	10	6	
Конкурентна сила	$\Sigma$	$\Sigma$	$\Sigma$	$\Sigma$	$\Sigma$	$S_{обс}$

Звичайна оцінка конкурентної сили компанії „N” визначається як сума балів ( $\sum C_i$ ) за всіма факторами, обраними для аналізу. Порівняння звичайної оцінки конкурентної сили даного підприємства зі звичайними оцінками конкурентної сили інших підприємств (конкурентів) дає можливість визначити, яку позицію на ринку займає дане підприємство (є лідером  $C_i > \max C_{kij}$ , належить до провідних підприємств  $C_i = \max C_{kij}$ , займає середню позицію  $C_i < C_{kij}$ , не є конкурентоспроможним  $C_i \ll \max C_{kij}$ ).

Для визначення співвідношення слабких і сильних сторін підприємства використовується показник абсолютної конкурентної сили  $S_{абс}$ , обумовлений такою формулою:

$$S_{абс} = \sum (C_i - \max C_{kij}), \quad j = 1, 2, \dots, m, \quad (4.2)$$

де  $C_i$  – оцінка  $i$ -го фактора конкурентної сили (слабості) для підприємства, що досліджується;

$C_{kij}$  – оцінка  $i$ -го фактора конкурентної сили (слабості) для  $j$ -го конкурента;

$n$  – кількість факторів, обраних для аналізу;

$m$  – кількість конкурентів.

Якщо  $S_{абс} > 0$ , то переважають сильні сторони підприємства ( $З > Сл$ ). Якщо  $S_{абс} < 0$ , то переважають слабкі сторони підприємства ( $Сл > З$ ).

## ***ВИСНОВКИ***

1. БМ – це метод керування, орієнтований на відтворення «еталону».

2. Основною метою БМ є знаходження найбільш успішного бізнесу та вивчення його для наступного застосування.

3. Види БМ: внутрішній, БМ конкурентоспроможності; функціональний, БМ процесу, міжнародний, стратегічний, зовнішній.

4. До основних принципів БМ відносяться: принцип якості, систематичне проведення БМ, плановість у роботі, вимірність характеристик та їхня відповідність.

5. Модель GE/McKinsey являє собою матрицю, що складається з 9 осередків для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій напрямків господарської діяльності організації.

6. SWOT-аналіз дозволяє виявити і структурувати сильні та слабкі сторони фірми, а також потенційні можливості та загрози.

### ***КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ***

- 1. Еволюція поняття «бенчмаркінг».*
- 2. Визначення бенчмаркінгу.*
- 3. Причини необхідності використання БМ.*
- 4. Meti БМ.*
- 5. Основні принципи БМ.*
- 6. Етапи процесу БМ.*
- 7. Фактори, що визначають переваги БМ.*
- 8. Модель GE/McKinsey.*
- 9. SWOT-аналіз.*

## 5. КЕРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 5.1. СТРАТЕГІЧНЕ КЕРУВАННЯ

#### 5.1.1. Еволюція системи керування підприємством

З позиції економічної безпеки підприємства стратегічне керування є одним з найважливіших інструментів збереження його стійкості, а також підтримки здатності до самовідновлення у випадку небажаного впливу зовнішнього середовища.

Для адаптації стратегічних рішень в умовах невизначеності та нестабільності ринкового середовища цей метод керування використовує також такі методики економічного розвитку підприємства, як складання бюджетів, методи екстраполяції, елементи стратегічного планування.

Таким чином, необхідно познайомитися із цими методами для більш глибокого розуміння суті стратегічного керування.

*Становлення системи бюджетування* є першим етапом розвитку системи стратегічного керування. Цей етап припадає на 30-і роки минулого століття.

Бюджетування мало короткостроковий характер (не більше 5 років) і внутрішню спрямованість, тобто підприємство розглядалося як «закрита» система.

Основна послідовність бюджетування - уявлення про середовище організації як внутрішньої, так і зовнішньої як про стабільне: існуючі умови діяльності фірми в майбутньому істотно не зміняться.

Зміна початкових умов розглядається як перешкода, що буде подолана на основі минулого досвіду. Бюджетування, як і раніше, є найважливішим методом керування, однак у цей час більш точно визначена область його успішного застосування; це так звані "тверді" проблеми, які характеризуються визначеністю завдань, засобів для їхнього рішення, необхідної кількості ресурсів; застосуванням відомих методів досягнення цілей і певних тимчасових рамок.

Процес розвитку підприємства розглядався як циклічний.

Акцент у керуванні ставився на збереженні стабільності розвитку підприємства й одержанні стабільного прибутку.

Другим етапом стає поява *довгострокового планування*. Він припадає на 1950-70-і роки. Країни світу оговтуються від наслідків Другої світової війни.

Для західних компаній характерними умовами господарювання стають високі темпи зростання товарних ринків, відносно висока передбачуваність тенденцій розвитку національного господарства. Ці фактори обумовили необхідність розширення горизонту планування і створили умови для розвитку довгострокового планування.

Підприємство розглядається як «закрита» система. Тенденції його розвитку залишаються незмінними. Прогнозування здійснюється на основі методу екстраполяції, що припускає облік факторів розвитку підприємства в минулому для аналізу його майбутнього.

Цей підхід виявився найбільш корисним для планування використання ресурсів у довгостроковій перспективі з урахуванням як потенційного зростання компанії, так і запланованого скорочення виробництва того або іншого виду продукції чи послуг.

Основою довгострокового планування стає складання прогнозних планів на кілька років уперед щодо зростання підприємства і його можливостей.

Акцент у керуванні ставиться на прогнозуванні. На основі даних про продажі складаються плани з виробництва та реалізації продукції з урахуванням виявлення внутрішніх резервів, підвищення продуктивності праці, зниження витрат.

З 1970 р. починається третій етап розвитку системи стратегічного керування. Ним стає поява *стратегічного планування*.

Ринок наповнений. Починаються процеси твердої конкурентної боротьби. Наростають кризові явища. Метод екстраполяції більше не відбиває реальних подій - дуже швидко змінюється навколишнє підприємницьке середовище. Воно вже не може залишатися закритою системою.

Новий етап має на увазі створення нових інструментів розвитку підприємства. Раніше підприємства спиралися тільки на

системний підхід розвитку, що означав використання на підприємстві впорядкованої і строго певної системи розвитку, тепер цього стає мало. Необхідно адаптуватися до постійно мінливого навколишнього середовища. Основою розвитку стає застосування ситуаційного підходу, що припускає вироблення альтернативних рішень на основі декількох запропонованих сценаріїв діяльності заснованих на пошуку не тільки внутрішніх резервів, але й зовнішніх можливостей.

Основною метою стратегічного планування є покращення реакції підприємства на зміну умов ринку, поведження конкурентів, розвиток науково-технічного прогресу.

Четвертий етап розвитку – це *стратегічне керування* або стратегічний менеджмент. Починається цей етап приблизно в 1990 р. і триває до сьогодні.

Суть *стратегічного керування* полягає у баченні підприємства як стабільної системи, що перебуває у середовищі, яке змінюється. В основі стратегічного керування лежить необхідність передбачення результатів і факторів функціонування, а також запобігання несприятливим подіям і потрапляння у ризикові ситуації. Середовище розуміється як складна, структурована система факторів, що впливає на організацію і її конкурентів. Нестабільність середовища при цьому розглядається як вирішальний фактор планування. Таке планування з урахуванням існуючих тенденцій у зміні конкурентного оточення спирається на виявлені сильні й слабкі сторони організації, сприятливі можливості, які є наслідком змін у навколишньому середовищі та загрозами з боку конкурентів і соціальних, політичних, технологічних й економічних факторів оточення.

*Основні відмінності стратегічного керування:*

1. Існує стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного процесу на всі інші.

2. Процес реалізації стратегічного керування означає не тільки реалізацію розроблених і коректованих планів, але й одночасне проведення стратегічних змін, формування і мобілізацію ресурсів.

3. Процес стратегічного контролю надає моделі стратегічного керування динамічну гнучкість, забезпечуючи

своєчасну й адекватну реакцію організації на невизначеність зовнішнього середовища.

4. Процес стратегічного керування заснований на творчому підході і стратегічному аналізі.

5. Стратегічне керування спирається на потенціал його висококваліфікованих і творчих співробітників.

6. Стратегічне керування орієнтоване на задоволення потреб споживача за рахунок виробництва продукції та послуг, близьких до ідеалу.

7. Стратегічне керування дозволяє підприємству здійснювати постійні зміни у відповідь на зміни ринку та домагатися конкурентних переваг, що в сукупності веде до досягнення економічної безпеки підприємства.

8. Стратегічне керування дозволяє орієнтуватися у майбутньому, що приводить до систематичного обліку можливих наслідків тих або інших рішень.

9. Стратегічне керування дозволяє більш ефективно і грамотно розміщувати ресурси організації.

Допоміжними інструментами стратегічного керування є оперативне і тактичне керування.

**Оперативне керування** базується на створенні та підтримці високої мобільності, керованості та реактивності процесів і об'єктів діяльності підприємства, можливості негайного втручання у хід роботи підприємства та миттєвій реакції керованого контуру.

Цьому типу керування властиві гнучкість, швидкість реакції, швидка маневреність у ході елементарних виробничих і господарських процесів.

**Тактичне керування** орієнтується на негайну реакцію або здійснює прогнозування на короткостроковий період часу.

### **5.1.2. Напрямки розвитку стратегічного керування**

У теорії стратегічного керування існують десять принципово відмінних систем знань про стратегічне керування, що мають назву «Школа стратегічного менеджменту» (табл. 5.1.) [75]:



1. Школа дизайну (проектування, моделювання) – стратегія, представлена як процес осмислення.

2. Школа планування – стратегія, представлена як формальний процес планування.

3. Школа позиціювання – стратегія, представлена як аналітичний процес. Основне завдання – вибір стратегії для одержання бажаного місця на ринку.

4. Школа підприємництва – стратегія, представлена як процес прогнозування.

5. Когнітивна школа – стратегія представлена як ментальний процес (стратегія формується на основі когнітивної психології когнітивна психологія займається вивченням пізнавальних процесів людської свідомості. Досліджуються пам'ять, увага, почуття, логічне мислення, уява й ін. Відповідно до основних ідей когнітивної психології вирішальну роль у поведженні людини мають знання. Таким чином, головним її завданням є дослідження процесів набуття, збереження і використання своїх знань).

6. Школа навчання – стратегія, представлена як процес розвитку (стратегія розробляється крок за кроком по мірі розвитку, самонавчання організації).

7. Школа влади – стратегія, представлена як процес ведення переговорів (стратегія розглядається як процес переговорів між конфліктуючими групами всередині підприємства або між підприємством і зовнішнім середовищем).

8. Школа культури – стратегія, представлена як колективний процес (стратегія розробляється колективом підприємства і прямо залежить від організаційної культури підприємства).

9. Школа зовнішнього середовища – стратегія, представлена як реактивний процес (стратегія підприємства є його реакцією на прояви зовнішнього середовища).

10. Школа конфігурації – стратегія, представлена як процес трансформації (ця форма стратегії повинна виступити заключним, об'єднуючим етапом всіх попередніх, а саме: процесу вироблення стратегії, її змісту, структури, відносин з навколишнім середовищем підприємства. Вона виходить із

переконавання, що все змінюється, отже і стратегія повинна змінювати свої напрямки слідом за цими змінами).

Таблиця 5.1

*Зміст «Шкіл стратегічного менеджменту»*

Група	Назва школи, що входять у групу	Зміст позиції шкіл
1	2	3
1	Школа дизайну Школа планування Школа позиціювання	Опис методів формування стратегії
2	Школа підприємництва Когнітивна школа Школа навчання	Опис процесу формування стратегії. Стратегія представлена як результат прогнозування з урахуванням ризикових ситуацій
3	Школа влади Школа культури Школа зовнішнього середовища Школа конфігурації	Опис аналізу процесу стратегічного керування

На сьогоднішній день немає визначальної школи для формування універсальної стратегії керування підприємством. Вони використовуються всі, залежно від поставлених завдань.

### **5.1.3. Принципи стратегічного керування підприємством**

До принципів стратегічного керування підприємством можна віднести такі:

*1. Принцип синергії.* Тут необхідно відзначити той факт, що зміни на ринку відбуваються дуже швидко. Тому тільки в сукупності всіх складових успішної діяльності підприємства можна одержати максимальний ефект. Стратегічне керування повинне бути спрямоване на об'єднання творчих зусиль всіх працівників підприємства, починаючи із простих робітників і закінчуючи вищою управлінською ланкою. А також являти собою сукупність взаємозалежних управлінських процесів

прийняття і здійснення рішень, з метою збереження конкурентних переваг підприємства в довгостроковій перспективі.

2. *Принцип перспективності.* Стратегічне керування орієнтоване на довгострокову перспективу. Причому необхідно врахувати, що помилкова стратегія, виконання якої розраховане на тривалий період часу, може привести до жалюгідних наслідків.

3. *Принцип планованості.* Здійснення стратегічного керування повинне бути усвідомленим і планованим, на основі існуючих економічних законів.

4. *Принцип руху.* Система стратегічного керування на підприємстві повинна постійно розвиватися услід за розвитком суспільства та ринкових відносин.

5. *Принцип зворотних зв'язків.* Мається на увазі, що на кожному етапі прийняття і реалізації стратегічних рішень можливо, якщо буде потреба, внести корективи відповідно до сформованих обставин. Необхідно постійно аналізувати відповідність поточної стратегії вимогам зовнішнього середовища і можливостям підприємства.

6. *Принцип орієнтації на споживача.* Реалізація ідей стратегічного керування повинна здійснюватися на підставі всебічного розвитку відносин зі споживачем з метою максимального задоволення його потреб.

7. *Принцип цілеспрямованості.* Стратегічний аналіз і формування стратегії повинні бути завжди орієнтовані на виконання мети та місії підприємства. Стратегічне керування повинне спрямовуватися на рішення конкретних проблем розвитку підприємства.

8. *Принцип співвідношення.* При твердженні стратегії необхідно враховувати тільки реально досяжні при наявних можливостях мети підприємства. Прагнення до досягнення більш високих результатів повинне все-таки спиратися на реальні можливості підприємства як у зовнішньому середовищі, так і всередині підприємства. До того ж, необхідно врахувати і психологічний фактор: якщо мета легко досяжна, це «охолоджує» працівників підприємства; якщо мета завищена, то у співробітників виникає психологічна ворожість до роботи.

9. *Принцип часу.* Для досягнення цілей необхідно встановлювати певні строки виконання. Це необхідно для орієнтації на конкретне виконання поставленого завдання саме в певний термін, тому що після закінчення цього проміжку часу ціль може втратити будь-який зміст. Крім того, досить часто виникає необхідність у коректуванні цілей по ходу реалізації стратегічного плану компанії, пов'язаної з тим, що певні фактори не були враховані або були враховані неправильно. При цьому проміжок часу, після якого вносяться такі коректування, необхідно визначити при складанні стратегічного плану.

10. *Принцип 4 P.* Як відомо, ціль будь-якого підприємства полягає в одержанні прибутку. А прибуток можна одержати лише внаслідок успішної реалізації підприємством своєї продукції або послуг. Принцип 4 P: *Product* (продукт), *Price* (ціна), *Place* (місце продажу), *Promotion* (просування). Тобто необхідно визначити, який продукт, з якими властивостями, за якою ціною, на якому з ринків буде реалізовувати підприємство, а також виробити методи просування свого товару.

11. *Принцип глобалізації.* З моменту народження стратегічне керування спрямоване на процеси, що відбуваються у світі, глобалізації бізнесу. Саме цей факт відрізняє стратегічне керування від інших видів керування. Оскільки глобальні процеси в економіці не стабільні, стратегічне керування не тільки вирішує проблеми, що стоять перед підприємством у ході досягнення їм поставлених цілей, але й змінює пріоритети розвитку, а також мислення співробітників.

12. *Принцип сполучення.* Звичайно, у своїй діяльності будь-яке підприємство повинне орієнтуватися на існуючі економічні, політичні, соціальні й інші закони. Але необхідно постійно придумувати нові підходи до проблеми, а також адаптувати наявний досвід до свого підприємства. Тобто при формуванні напрямків стратегічного керування необхідно в комплексі використати основи фундаментальних наук у сполученні з новаторськими підходами.

*Переваги стратегічного керування:*

– поява можливості формулювати альтернативні стратегії для вибору оптимальної;

- розвиток здатності аналізувати майбутнє та орієнтуватися у ньому. Це дозволяє приймати рішення з урахуванням можливих наслідків їхньої реалізації;
- ефективного розміщення ресурсів організації з урахуванням майбутніх прогнозів;
- урахування ризиків і невизначеності у розвитку бізнесу;
- урахування як взаємозалежних й взаємопов'язаних елементів, процесів комунікації, координації та контролю ;
- з метою мотивації працівників підприємства визначати місію підприємства з урахуванням постановки цілей для індивідуального розвитку і росту співробітників;
- формування інноваційного напрямку розвитку підприємства;
- сприяння розвитку більш широкого, але й більш обґрунтованого підходу до прийняття рішень.

#### **5.1.4. Моделі розвитку підприємства**

Навіть якщо стратегія обрана і всі умови сприятливі, на етапі її здійснення може відбутися будь-яка несподіванка. Можуть виникнути нові види ризиків. Виходячи із цього, необхідно відслідковувати процес змін і вчасно вживати коригувальних заходів. Необхідно пам'ятати, що до завершення здійснюваних стратегічних дій, доведеться розподіляти ресурси між керуванням старими й новими методами.

Для того щоб зменшити проблеми, пов'язані з формуванням і керуванням здійсненням стратегій розвитку конкретних підприємств, необхідно знати, які моделі розвитку підприємств існують взагалі. Тоді залишиться лише застосувати існуючу стратегію, дещо адаптувавши її під умови розвитку власного підприємства.

А також для діагностики системи розвитку та керування підприємством необхідно знати орієнтири досягнення його цільового стану. Тільки у співвідношенні з ними відбувається ідентифікація підприємства й оцінка його реального стану.

Існуючі моделі розвитку підприємства можна умовно підрозділити на два види:

**1. Динамічні моделі.** Підрозділяються на механічні (у цій моделі підприємство розглядається як безособовий механізм, не надається значення неформальним відносинам між членами організації та системі мотивації працівників) і організаційні або структурні. Наголошують на динаміці внутрішніх факторів підприємства рушійної сили змін. Розглядають також взаємодію внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства (модель Файоля; модель «шести осередків» М. Вайсборда (1978); модель «7С» компанії Маккінзі (1986)).

**2. Розвиваючі моделі.** Тут розглядаються якісні зміни підприємства в часі, його характеристики на різних етапах розвитку (теорія життєвих циклів І. Адізеса; ADKAR; Модель організаційного розвитку Л. Грейнера (1972)).

**Модель механічної** системи підприємства була розроблена французьким інженером і дослідником **Анрі Файолем** (1841-1925). Ефективність роботи підприємства визначається єдністю командування і чітким поділом праці. Тут виділяється класифікація основних дій, що відбуваються на підприємстві:

- *технічні операції* (виробництво, обробка, ремонт);
- *комерційні операції* (покупка, продаж, обмін);
- *фінансові операції* (залучення і розподіл коштів);
- *захисна діяльність* (захист власності й особистості);
- *облікові операції* (бухгалтерський облік, калькулювання собівартості, статистичний аналіз і т.п.);
- *адміністративні операції* (передбачення, організація, розпорядництво, координування і контроль).

Модель підприємства пов'язана таким набором функцій:

- *передбачення*, тобто прогнозування і розробка програми дій;
- *проорганізація*, тобто побудова механізму діяльності на основі матеріальних і соціальних позицій;
- *накази*, тобто здатність змусити персонал належним чином працювати;
- *доордикування*, тобто комплексне об'єднання всіх дій і заходів підприємства;

– *контроль*, тобто необхідність моніторингу дій відповідно до встановлених програм.

Запропонована модель складається із 14 принципів керування, взаємозалежних між собою:

1. *Поділ праці*. Метою є виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю, при тих самих умовах. Це досягається за рахунок диференціації цілей, на які повинні бути спрямовані увага й зусилля.

2. *Повноваження і відповідальність*. Тут розглядається не тільки право віддавати накази, але й відповідальність за їхнє виконання.

3. *Дисципліна*. Дисципліна припускає виконання угод між підприємством і його працівниками.

4. *Єдиноначальність*. Працівник повинен одержувати накази тільки від одного безпосереднього начальника.

5. *Єдність напрямку*. Кожна група, що діє в рамках однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника.

6. *Підпорядкованість особистих інтересів загальним*. Інтереси кожного співробітника повинні бути безпосередньо пов'язані з інтересами і цілями підприємства та не суперечити їм.

7. *Винагорода персоналу*. Для того щоб забезпечити достатню якість роботи і зміцнити корпоративний дух підприємства, необхідно встановлювати справедливую винагороду співробітникам за їхню роботу.

8. *Централізація*. Як і поділ праці, централізація є необхідністю для ефективної роботи підприємства. Однак, відповідний ступінь централізації буде варіюватися залежно від конкретних умов.

9. *Скалярний ланцюг*. Скалярний ланцюг - це ряд осіб, які стоять на керівних посадах, починаючи від найвищого положення у цьому ланцюжку і униз до керівника нижчої ланки. Ієрархія на підприємстві не повинна суперечити умовам ведення бізнесу.

10. *Порядок*. На підприємстві всі дії повинні здійснюватися у певному порядку.

11. *Справедливість*. Це гідне сполучення заохочення і стягнення.

12. *Стабільність робочого місця для персоналу.* Висока плинність кадрів знижує ефективність роботи підприємства.

13. *Ініціатива.* Ініціатива в розумних межах повинна заохочуватися на підприємстві будь-якого типу.

14. *Корпоративний дух.* Позитивний настрій на підприємстві є прогресивним моментом для діяльності підприємства.

**Модель Вайсборда.** Належить до організаційних моделей. Тут уже враховуються взаємини між людьми на підприємстві. Заснована на баченні підприємства як відкритої системи. Всі осередки цієї системи мають зворотні зв'язки і є рівними за ієрархією. При проведенні діагностики цієї системи розглядаються відповіді на поставлені для кожного осередку питання. Після цього на думку автора моделі, всі основні аспекти діяльності підприємства стають досить прозорими. Питання, що ставлять за підрозділами моделі:

- *ціль.* Яким бізнесом ми займаємося?
- *структура.* Як ми розподіляємо роботу?
- *лідерство.* Чи утримуються підрозділи в рівних вагових категоріях?
- *винагорода.* Чи досить мотивоване виконання всіх необхідних заходів?
- *взаємини.* Яким чином здійснюються взаємини між людьми? Чи є вони конфліктними або дотримуються умови підтримки корпоративного духу в колективі?
- *допоміжні механізми.* Чи використовуються адекватні й альтернативні методи керування?

**Модель «7С».** Належить до організаційних моделей; аналізує конкурентні переваги підприємства; практично не розглядає зовнішнє середовище та орієнтована на внутрішні зміни на підприємстві. Модель складається із 7 взаємозалежних елементів:

- 1) стратегія – напрямок стратегії на розподіл обмежених ресурсів для досягнень намічених цілей у заданій перспективі;
- 2) структура – опис організаційної схеми й опис робочих місць;



3) системи і процедури – опис процесів і встановлення процедур (системи планування, керування якістю і т.д.);

4) склад персоналу – характеристика всіх якостей персоналу (починаючи з демографічних і закінчуючи проявами характеру);

5) стиль керування – характер і напрямок дій керівництва підприємства в ході досягнення певних цілей;

6) сума навичок персоналу – характеристика здатностей, що відрізняють персонал і підприємство в цілому;

7) спільно поділені цінності, або корпоративна культура - включення найважливіших цінностей й основних концепцій, які доводять до свідомості всіх співробітників і визначають політику підприємства.

Ключовим моментом у даній моделі є той факт, що неможливо змінити якийсь один фактор, не змінивши іншого. Наприклад, неможливо змінити корпоративну культуру без зміни стратегії та, навпаки, змінити стратегію без внесення коректування у корпоративну культуру.

Найбільш показовою є модель, заснована на теорії життєвих циклів підприємств, запропонована американським дослідником І. Адезисом і названа за його ім'ям, *моделлю Адезиса*. Основна її ідея полягає у співвідношенні розвитку організації розвитку до живого організму. Життєвий цикл організації ділиться на дві фази – зростання і старіння (рис. 5.1).

Кожен етап розвитку має свої проблеми, які умовно можна розділити на дві категорії: хвороби зростання, які можуть бути обумовлені незрілістю підприємства, й організаційні патології, в які вони перетворюються та з якими підприємство не може впоратися самостійно.

*Зародження (Courtship)* – перший етап на якому етапі підприємець обговорює нову бізнес-ідею й ухвалює рішення щодо створення бізнесу. Тут необхідно розглянути дві умови створення успішного підприємства: чи готовий ринок до прийняття вашого товару та чи готове підприємство до прийняття відповідальності з випуску товару.

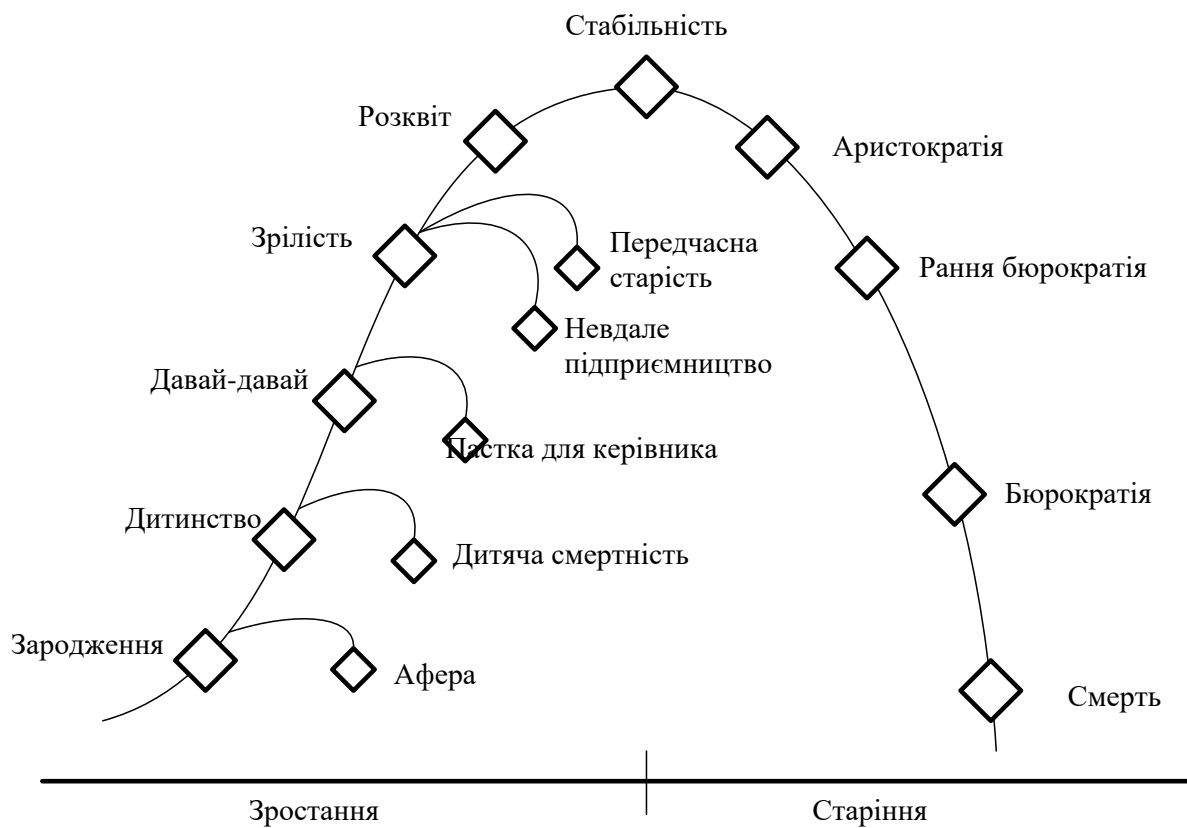


Рис. 5.1. Модель життєвого циклу організації І.Адезиса

*Дитинство (Infancy)* – етап реалізації мети та початок діяльності компанії. Характерні риси організації на даному етапі: нечітка структура, невеликий бюджет, відсутність налагоджених бізнес-процесів, слабка субординація, відсутність системи оцінки виконання завдань. Для цього етапу характерні швидкі рішення, нездатність підготувати довгострокові плани або виробити стратегію та, у цілому, керування від кризи до кризи. Для нормальної життєдіяльності організації потрібен реальний бізнес-план, у якому були б проаналізовані стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Необхідними умовами успішного розвитку на цій стадії є стабілізація грошових потоків і загальної діяльності підприємства.

«*Давай-давай (Go-go)*» – стадія швидкого зростання. Підприємство починає працювати, стабілізуються грошові потоки, спостерігається деяке зростання продажів, однак не можна цю стадію класифікувати як процвітання. Що стосується персоналу, все ще не вироблена система розподілу й оцінки

завдань. Підприємство не може передбачати зміни зовнішнього середовища, змушено діяти навмання, що приведе до серйозних криз і втрат. З'являється необхідність переходу від інтуїтивного керування до професійного, інакше підприємство може загинути.

*Зрілість (Adolescence)* – етап духовного переродження підприємства. Формуються нова структура, стиль роботи, організаційна культура, основні бізнес-процеси. Це досить тривалий процес. На даному етапі необхідна поява на підприємстві професійного менеджера, у компанії відбувається зсув цілей – від екстенсивного (кількісного) розвитку до інтенсивного (якісного). Якщо все проходить успішно, починається новий етап.

*Розквіт (Prime)* – оптимальна точка кривої життєвого циклу, де організація досягає балансу. Підприємство впевнено йде до намічених цілей. Це процес зростання. Тут визначається здатність підприємства досягти найбільш ефективних результатів як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Підприємство отримує строго налагоджену систему розміщення й оцінки поставлених перед персоналом завдань. Успішно здійснюється моніторинг і прогнозування. Збільшується зростання продажів і прибутку. Створюється мережа дочірніх підприємств, природно зі стадії дитинства. Тільки дуже потужне підприємство може утриматися на цьому етапі досить довго. Інші переходять до наступного етапу, з якого починається падіння і закінчується зростання.

*Стабільність (Stability)* – перша стадія старіння у життєвому циклі організації. На підприємстві починають відбуватися не зовсім сприятливі зміни. Воно ще сильне, але губить здатність адаптуватися до впливів зовнішнього середовища. Скорочуються інновації. Підприємство стає зрілим. Відчуття стабільності змушує усе менше уваги звертати на ризики. Більше уваги приділяється фінансовим питанням, ніж дослідженням і розробкам, кількісним показникам, а не якісним. Це приводить спочатку до стабілізації, тому що припиняється рух уперед, а потім – до аристократизму. Основною ознакою стає процес дистанціювання від споживача.

*Аристократизм (Aristocratism)* – зміцнююча система контролю. Велике значення приділяється підтримці

корпоративного духу. В організаційній культурі переважають особисті інтереси на шкоду цілям організації. Відчуття непохитності статусу підприємства витісняють розробку варіантів, пов'язаних з ризиком. Підприємство має значні грошові ресурси, які в основному вкладаються не в розвиток нових напрямків, а в підтримку існуючого стабільного стану. Внутрішня мотивація низька. Підприємство може здобувати інші компанії, щоб оновити асортименти продукції що випускається, захопити нові ринки або намагаться «купити» дух підприємництва. Підприємство має значні оборотні кошти, стаючи, таким чином, привабливим об'єктом для поглинання.

*Рання бюрократизація (Early bureaucracy)* – типові риси даної стадії: акцентування на тому, хто або що викликає проблеми, а не на тому що із цього приводу варто почати, множинні конфлікти. Споживач відсувається на другий план, ефективність роботи практично вже не має жодного значення. У результаті підприємці, здатні генерувати бізнес, ідуть або відтісняються на другорядні ролі, а адміністратори, здатні ділити гроші й установлювати правила, залишаються. Підприємство перетворює себе в бюрократичну організацію з єдиним акцентом на правила та норми без очевидної орієнтації на результат і задоволення потреб споживачів.

*Бюрократія і смерть (Bureaucracy and death)*. На останніх стадіях свого розвитку підприємство не створює необхідних ресурсів для самозбереження. Немає орієнтації на досягнення мети, інноваційних змін, команди. Підприємство зосереджує зусилля на правилах, процедурах, контролі. Загублено зв'язки із зовнішнім середовищем. Характерна розрізненість «інформаційного поля». Кожен співробітник володіє лише частиною інформації, клієнтам доводиться пробиватися через існуючі в організації бюрократичні заслони, вони йдуть, і настає смерть організації.

Основна перевага даної моделі полягає у тому, що виявлено дуже важливу закономірність: молоде підприємство швидко адаптується під зовнішнє середовище, але розвивається стихійно. У той час як більш старі підприємства гублять гнучкість, але ними легко управляти.

Застосування даної моделі на практиці вкаже на джерела проблем при проведенні організаційних змін.

Тепер варто зупинитися на сучасних моделях якісного розвитку підприємства.

**Модель ADKAR.** У моделі виділяється 5 базових факторів, що визначають ефективність організаційних змін. Аналіз групи факторів дозволяє виявити причини (реальні або потенційні) ефективності або неефективності передбачуваних чи вже зроблених змін. Також ця модель дозволяє звернути увагу на людський фактор у процесі керування змінами. Фактори моделі можна представити в такий спосіб:

1. **A (awareness)** – усвідомлення необхідності змін. Ефективні зміни можливі тільки в тому випадку, якщо вони усвідомлені як необхідність.

2. **D (desire)** – бажання призводить до змін. Просто усвідомлення необхідності ще не досить для того, щоб почати реалізацію змін (наприклад, можна усвідомлювати згубність паління, але не мати бажання кинути, оді все марно).

3. **K (knowledge)** – необхідні знання для змін. Для здійснення будь-яких змін, необхідно знати, як саме їх потрібно використовувати. Без певних знань і навчань неможливо узятися за ту або іншу роботу.

4. **A (ability)** – здатність проводити зміни. Тут мається на увазі здатність використовувати нові вміння, знання, а також змінити лінію поведінки для того, щоб відбулися зміни

5. **R (reinforcement)** – стимулювання найшвидших змін. Цей фактор визначає, чи існують передумови і стимули на підприємстві для проведення яких-небудь змін.

Розраховується ефективність змін за формулою:

$$\text{Ефективність зміни} = A * D * R * A * R. \quad (5.1)$$

Виходячи з формули одержуємо, що якщо одна з її складових дорівнює нулю, то й весь ефект теж «нульовий».

Кожен фактор оцінюється у співвідношенні від 0% до 100%. Після такої оцінки, здійснюваної експертами підприємства, стають видними слабкі місця у досягненні поставленої мети.

Факторам з найменшим значенням, які заважають здійсненню мети, необхідно приділити більше уваги.

*Модель Міллера «Парадокс Ікара»* [77]. «Парадокс Ікара» полягає у тому, що після досягнення своєї мети, долетівши до Сонця, Ікар обпалив крила і загинув, упавши з висоти в море. Якщо перекласти легенду мовою економіки, то не знаючи загроз навколишнього середовища та розвиваючи тільки свої сильні сторони, успіху не досягти. Тоді досягнення мети веде до загибелі.

Творець цієї моделі виходить із передумови, що розвиток тільки сильних сторін на підприємстві для досягнення поставлених цілей є причиною появи необґрунтованої самовпевненості та самовдоволення, догматичних правил і звичаїв. Різні за характером стратегічного керування підприємства по-різному входять у подібну парадоксальну ситуацію. Міллер вказує на чотири траєкторії організаційного розвитку, що приводять підприємство до краху:

1. Початкова стадія - це **«конструктори»**. Основні конкурентні переваги цих підприємств полягають в інженерно-конструкторських роботах. Це великі й сильні підприємства, які розвивають стратегії, спрямовані на постійне покращення якості їхньої продукції, та орієнтуються вже не на думку споживачів. Коли це відбувається, вони входять у кризову стадію, яка називається **«лудильники»**.

2. Початкова стадія – **«будівельники»**. Ці підприємства схильні до швидкого зростання. Але «забудовуючи» ринок, рано або пізно вони починають вкладати капітали в невідомі їм галузі. Це приводить до втрати внутрішніх ресурсів (природно, у випадку невдачі). Тоді із прогресивних «будівельників» вони перетворюються на просто **«забудовників»**.

3. Початкова стадія - **«піонери»**. Тут мова йде про прекрасні дизайнерські й інноваційні розробки. Вони перші на ринку. Випускають один вид продукції, що має на початковій стадії величезний попит. Але не розвивають інших видів продукції, зупинившись тільки на цьому, успішному. Дуже яскравий приклад – Rolls Royce, Polaroid. Не розвиваючи інші види продукції вони, «прогорають». Кінцева стадія – **«пустельники»**.

4. Початкова стадія - «комівояжери». Для цих підприємств характерна широка диверсифікованість продукції відомих торговельних марок. Але виходячи на величезну кількість ринків з величезною кількістю видів продукції, губиться якість. Кінцева стадія – «дрейфувальники».

Всі запропоновані вище моделі розвитку підприємства побудовані на різних принципах. Аналіз діючих підприємств за допомогою будь-якої з моделей допомагає виявити недоліки та покращити можливості стратегічного керування. Сучасні стратегії підприємств повинні базуватися не тільки на аналізі зовнішніх і внутрішніх умов, але й на прагненні збільшити внутрішній потенціал і змінити зовнішнє середовище. Ті ж підприємства, які будуть прагнути до реалізації пасивних стратегій або еволюційного розвитку, нічого не досягнуть й їх чекає загибель.

### 5.1.5. Стратегії підприємства.

#### Вибір оптимальної стратегії (на прикладі інноваційної)

Підприємство зможе успішно реагувати на ринкові зміни тільки в тому випадку, якщо в його розпорядженні є сукупність тимчасового, матеріального й інтелектуального потенціалів.

На підставі оцінки потенційних можливостей підприємства, умов зовнішнього середовища і відповідно до місії та цілей підприємства, приймається певна програма дій, що відповідає всім перерахованим вище критеріям [14]. Ця програма або набір правил для прийняття рішень називається *стратегією*.

Для того щоб надалі правильно сформулювати план дій, необхідно визначити, який саме вид стратегії необхідний підприємству в цей момент часу.

Системи класифікацій стратегій включають ряд ознак, за якими стратегії діляться на окремі групи :

– корпоративна або портфельна – стратегія, що описує загальний напрямок зростання підприємства, розвиток його виробничо-збутової діяльності. Вона забезпечує стійке економічне зростання і розвиток підприємства;

– ділова (конкурентна) – стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу. Вона визначає розробку заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг. Причому під конкурентними перевагами варто розуміти унікальні відчутні (технології, продукт, інновації) або невлічимі (досвід роботи, імідж й ін.) ресурси, якими володіє підприємство;

– функціональна – це стратегія, розроблювальна окремим функціональним відділом підприємства (маркетинговим, науково-технічним, виробничим, фінансовим й ін.) на основі та у взаємозв'язку із загальною стратегією підприємства;

– операційна – стратегія, призначена для рішення специфічних проблем, пов'язаних із досягненням поставлених перед окремими підрозділами компанії.

Всі види стратегій підприємства повинні бути взаємозалежними між собою.

На сьогодні, для досягнення конкурентоспроможності будь-яке підприємство намагається максимально вдосконалити свою продукцію, послуги або технології випуску.

Відповідно до статистики, незалежно від того, чий товар краще, той, хто вважається лідером на ринку, залучає у середньому у 2,5 разу більше покупців, ніж продавець, що знаходиться на другій сходинці, і у 4 рази більше, ніж продавець, що займає третє місце.

У людей також більше довіри й до нових продуктів, які випускає лідер ринку, тому лідерське положення в одній категорії допоможе фірмі вийти на лідерські позиції і в інших нішах ринку, які ви хочете зайняти.

Лідери інновацій роблять революції на ринку, створюють на ньому нові ніші та ведуть за собою всіх інших виробників.

Відповідно до думок безлічі сучасних учених, у кожному конкретному проміжку часу, конкурентоспроможне підприємство, яке спеціалізується на випуску продукції для задоволення певних потреб суспільства, змушено працювати над товаром, що належить до трьох поколінь техніки: існуючої, пануючої та перспективної [14].



Стабільна величина сукупного доходу забезпечується правильним розподілом зусиль між змінюючими один одного продуктами.

Таким чином, інноваційна діяльність у ринкових відносинах стає пріоритетом економічного розвитку для будь-якого підприємства. Саме тому виникає необхідність розробки інноваційної стратегії та її пріоритетність перед іншими. Таким чином, ми зупинимося на більш докладному розгляді саме інноваційних стратегій підприємства.

Вибираючи ту або іншу стратегію, необхідно враховувати такі фактори:

- рівень ризику підприємства, прийнятний для кожного із прийнятих рішень ;

- знання колишніх стратегій і результатів їхнього застосування, що дозволяє підприємству більш успішно розробляти нові стратегії;

- час, тому що часто ідеї, запропоновані в невідповідний момент, незважаючи на свою новизну та привабливість можуть зазнати невдачі.

Причому вивчення і вибір інноваційної стратегії повинен ґрунтуватися на досить компетентній оцінці інноваційного потенціалу підприємства, а також стану зовнішнього середовища.

Вибір інноваційної стратегії є запорукою успіху або невдачі інноваційної діяльності й у цілому підприємства.

Основу розробки інноваційної стратегії підприємства становлять теорія життєвого циклу продукту, ринкова позиція підприємства і його інноваційний потенціал.

Вибір інноваційної стратегії залежить від конкурентної позиції підприємства та рівня розвитку її інноваційного потенціалу.

Ми розглянемо класифікацію інноваційних стратегій підприємства щодо положення яке займає підприємство на ринку та значимості інноваційного потенціалу.

**1. Імітаційна стратегія** припускає запозичення технологій на стороні або придбання ліцензій на результати досліджень і розробок. Придбання як завершених, так і незавершених розробок з метою їхнього подальшого розвитку й

використання у власних НДДКР. У результаті підприємство одержує власні результати у найкоротші строки та з мінімальними витратами. Це має сенс для підприємств, що мають невисокий науковий потенціал, але більші грошові ресурси. Дана стратегія не вимагає наявності в значних кількостях персоналу, зайнятого науковими дослідженнями й розробками, питома вага якого в загальній чисельності наближається до середнього значення, не досягаючи його. Частка фундаментальних робіт нижче середньої по галузі, що й визначає необхідність запозичення технології. Ця стратегія може бути реалізована в таких основних формах: якщо використовуються ліцензії, придбані на стороні ; якщо за тих самих умов проводяться деякі вдосконалення куплених технологій; створення нового продукту на основі запозичених технологій.

**2. Стратегія ковзання.** Підприємство посідає не основне місце в групі лідерів, уступає одному-двом більшим конкурентам, має середні фінансові й матеріальні ресурси, середній інноваційний потенціал. Витрати на наукові розробки мають середній по галузі рівень. Слідом за лідером, виводить продукцію на ринок тільки після того, як аналогічна продукція конкурентів одержує позитивний відгук на ринку. Як правило, інновації даної фірми є реактивними. Фірма одночасно оперує з незначними (одним / двома) поколіннями техніки, найчастіше на стабільному рівні.

**3. Стратегія переваги.** Підприємство випускає продукцію, що дає максимальну рентабельність і користується максимальним попитом на ринку. Дана стратегія можлива при максимально мобільному виробництві, більших засобах; використовується підприємствами, які не випускають строго одне найменування продукції. Частка дослідників у чисельності персоналу перевищує середній рівень. У структурі продукції та її частини, що знаходиться у стадії виходу на ринок і зростання, повинна перевищувати іншу частину, що перебуває у стадії занепаду. Частка продукції на ринку, за якою проводиться дана стратегія, повинна бути не менше третини. За обсягом продукції фірма повинна випереджати головного конкурента. Розглянута стратегія має на увазі прагнення бути першим при впровадженні нововведення на певному сегменті ринку;

реалізується в умовах твердої конкуренції на ринку. Вона проявляється у концентрації значних засобів при розробці даного продукту з метою більш раннього його виведення на ринок. Можливості такої стратегії існують насамперед у великих підприємств, що є монополістами на ринку даної продукції.

**4. Стратегія максимального випередження.** Це стратегія переходу до технологій, яка знаходиться на рівні, вищому за середній по галузі; припускає власні дослідження, більші часові та матеріальні витрати.

**5. Стратегія відтворення** застосовується до застарілих у сенсі нововведень продуктів, які продовжують користуватися попитом. Інновації направляються на вдосконалення процесів виготовлення й обробки (наприклад, запчастини до автомобілів або встаткування, що мають тривалий строк експлуатації, або ювелірна справа). Продукція реалізується на стабільному ринку, підприємство володіє значною часткою ринку, знаходиться поперед основного конкурента, а основна частина продукції знаходиться у стадії зрілості.

**6. Для стратегії якості** характерна спрямованість на інноваційну діяльність, пов'язану з підвищенням якості тих товарів, які вже зарекомендували себе на ринку. Це необхідно для того, щоб товар не застарівав морально. Для робіт такого роду досить мати низький інноваційний потенціал. Дана стратегія використовується у виробництвах з високим ступенем спеціалізації, частка головного продукту та виняткових технологій повинна бути не менш 50%. Орієнтація на вдосконалювання технологій виробництва.

**7. Стратегія зручного випадку** полягає у незначному та малозатратному удосконаленні наявної продукції. Випускається дещо модифікований виріб або новий, що не вимагає високих технологій виробництва. Можуть бути використані нові технології або матеріали, наприклад, екологічно чисті, що підвищує споживчу привабливість товару. Підприємство є майже єдиним на ринку, що випускає аналогічну продукцію; значно випереджає конкурентів.

**8. Стратегія опозиції** застосовується підприємствами на будь-яких стадіях розробки продукту для протистояння конкурентам. Для неї характерне об'єднання підприємств для підвищення конкурентоспроможності за допомогою випуску нової продукції або нових технологій.

**9. Стратегія виробничої заміненості** припускає випуск продукції, що виробляється за пов'язаною або суміжною технологією; використовується, якщо підприємство виготовляє не менше 50% технологічно пов'язаної продукції або при перенесенні продукції зі старого, традиційного ринку на новий.

**10. Стратегія відкриття.** Якщо вийти на ринок першим, конкурентні переваги будуть незаперечні. Перший для свідомості – завжди кращий. Еволюційні інновації відбуваються безупинно й не є досить впливовим фактором. Крім того, перший може дати своє ім'я новій категорії товарів (ми говоримо відксерити, хоча фотокопіювальної техніки досить багато). Однак не можна забувати, що ця стратегія несе більші грошові витрати й більшу частку ризику. Підприємство або займає лідируючі позиції, або стає банкрутом.

**11. Стратегія пошуку власної ніші** використовується вузькоспеціалізованими підприємствами, які з ряду причин не можуть брати участь у конкурентній боротьбі. Ці підприємства уникають прямої конкуренції та шукають спеціальний сегмент ринку.

**12. Стратегія відстоювання.** Основне завдання для підприємств, що використовують цю стратегію, зберегти свій сегмент ринку. Ці підприємства досить конкурентоспроможні, але не перевершує своїх конкурентів; не має ні матеріальних, ні інтелектуальних засобів для відновлення продукції. Дана стратегія не має перспектив і не може бути використана в довгостроковому аспекті.

Для наочності представимо перераховані вище стратегії у вигляді табл. 5.2.





Оскільки ми розглядаємо стан підприємства у двох аспектах: щодо його положення на ринку й інноваційного потенціалу, то при розгляді різних варіантів співвідношення цих критеріїв можна запропонувати таке застосування вищевикладених стратегій:

**1. Підприємство займає високу конкурентну позицію на ринку та має високий інноваційний потенціал.** Стратегія у такому випадку повинна бути спрямована на збереження лідерських позицій на ринку за рахунок збереження високого інноваційного потенціалу й конкурентоспроможності. Рекомендуються такі інноваційні стратегії:

- *максимального випередження;*
- *пошуку власної ніші;*
- *переваги.*

**2. Підприємство має середній інноваційний потенціал, але займає високу конкурентну позицію на ринку.** У цьому випадку завдання підприємства полягає у збереженні позиції лідерства та максимальній реалізації наявного потенціалу. Тут передбачається горизонтальна інтеграція, а саме, придбання або узяття під контроль власності конкурентів, або горизонтальна диверсифікованість – випуск продукції, що не співпадає з основним напрямком виробництва. Можливо також застосувати стратегію виведення продукції на нові ринки в нових регіонах, а також збільшити свою частку на традиційних ринках. Рекомендуються такі інноваційні стратегії:

- *імітаційна;*
- *ковзання;*
- *пошуку власної ніші;*
- *зручного випадку.*

**3. Низький інноваційний потенціал, але підприємство займає високу конкурентну позицію на ринку.** Розвиток підприємства спрямований на збереження позиції лідера за рахунок придбання у власність або одержання контролю над продавцями та постачальниками – вертикальна інтеграція, або придбання контролю над конкурентами – горизонтальна інтеграція. Можливий також випуск продукції, що не відповідає загальному профілю підприємства, – горизонтальна

диверсифікованість. Одним з можливих шляхів буде перепрофілювання або скорочення виробництва. Для досягнення цих цілей пропонуються такі інноваційні стратегії:

- *імітаційна*;
- *ковзання*.

**4. Низький інноваційний потенціал і середня конкурентна позиція на ринку.** Підприємство може вижити за рахунок продажу частини підприємства або акцій; перегрупувати або скоротити виробництво з метою скорочення витрат; а також по можливості збільшити випуск продукції, що має максимальний попит, але не співпадає із загальним профілем підприємства. Пропонуються такі інноваційні стратегії:

- *відтворення*;
- *якості*;
- *відстоювання*.

**5. Середній інноваційний потенціал, середня конкурентна позиція.** Підприємству необхідно реалізовувати свій потенціал за рахунок покращення або модернізації своєї продукції, а також можливого випуску продукції, що має максимальний попит на ринку, але не співпадає із загальним профілем підприємства, по можливості спробувати збільшити свою частку на традиційних ринках. У зв'язку із цим пропонуються такі види інноваційних стратегій:

- *якості*;
- *зручного випадку*;
- *пошуку власної ніші*.

**6. Високий інноваційний потенціал, середня конкурентна позиція.** Розвиток підприємства спрямований на прагнення до підвищення конкурентної позиції на ринку. Це можливо за рахунок виробництва продукції, що користується максимальним попитом на ринку, а також збільшення своєї частки на традиційних ринках і виході на нові ринки. Для реалізації цих стратегій підприємству рекомендується використовувати такі інноваційні підходи:

- *максимального випередження*;
- *пошуку власної ніші*.



**7. Низький інноваційний потенціал, низька конкурентна позиція.** Підприємство на грані банкрутства. Для того щоб вижити, воно або скоротить своє виробництво, або перегрупує його для скорочення витрат, або направить всі свої засоби, що залишилися, на вдосконалювання продукції, або зіллється з іншим підприємством для проведення спільних робіт. Пропонується інноваційна *стратегія опозиції*.

**8. Середній інноваційний потенціал, низька конкурентна позиція.** У цьому випадку підприємству необхідно підсилити свої конкурентні позиції. Тут застосовують такі заходи: створення спільного підприємства; покращення своєї традиційної продукції; випуск продукції не за профілем, але що має максимальний попит; організація нових виробництв, що збігаються з основним профілем. Для проведення цих заходів рекомендуються такі інноваційні стратегії:

- *опозиції*;
- *виробничої заміності*.

**9. Високий інноваційний потенціал, низька конкурентна позиція.** Для підприємства в цьому випадку, на наш погляд доцільно підняти свою конкурентну позицію. При високому інноваційному потенціалі можливі такі шляхи розвитку: створення нових виробництв, що супроводжують основний профіль; створення виробництв, що не збігаються з основним профілем роботи підприємства, але мають за мету випустити продукцію, яка користується максимальним попитом на ринку. Рекомендуються інноваційні стратегії:

- *виробничої заміності*;
- *відкриття*.

Для порівняння приводимо набір базисних стратегій (табл. 5.4) при аналогічних критеріях вибору стратегії.

Таблиця 5.3

## Матриця вибору інноваційної стратегії

		Інноваційний потенціал		
		високий	середній	низький
ПОЗИЦІЯ НА РИНКУ	висока	Стратегія переваги. Стратегія максимального випередження Стратегія пошуку власної ніші	Імітаційна стратегія Стратегія ковзання Стратегія пошуку власної ніші Стратегія зручного випадку	Імітаційна стратегія Стратегія ковзання
	середня	Стратегія максимального випередження Стратегія пошуку власної ніші	Стратегія якості Стратегія пошуку власної ніші Стратегія зручного випадку	Стратегія відтворення. Стратегія якості Стратегія відстоювання
	низька	Стратегія виробничої змінності Стратегія відкриття	Стратегія опозиції Стратегія виробничої змінності	Стратегія опозиції

Таблиця 5.4

## Матриця вибору базисної стратегії

		Економічний потенціал		
		високий	середній	низький
1	2	3	4	5
		Стратегія спрямована на збереження лідерських позицій на ринку <i>за рахунок:</i> – збереження високого економічного потенціалу	Стратегія спрямована на збереження позиції лідера та максимальної реалізації наявного потенціалу <i>за рахунок:</i> – горизонтальної інтеграції	Стратегія спрямована на збереження позиції лідера <i>за рахунок:</i> – вертикальної або горизонтальної інтеграції

Продовження табл.. 5.4

1	2	3	4	5
ПОЗИЦІЯ НА РИНКУ	висока	– збереження високої конкурентоспроможності	– горизонтальної диверсифікованості – стратегії виходу продукції на нові ринки – збільшення частки на традиційних ринках.	– горизонтальної диверсифікованості. – перепрофілювання або скорочення виробництва
	середня	Стратегія спрямована на підвищення конкурентної позиції на ринку <i>за рахунок</i> : – виробництва продукції, що має максимальний попит – збільшення своєї частки на традиційних ринках – виходу на нові ринки	Стратегія спрямована на реалізацію економічного потенціалу підприємства шляхом удосконалювання своєї продукції <i>за рахунок</i> : – випуску продукції, що має максимальний попит на непрофільному ринку – збільшення частки на традиційних ринках.	Стратегія спрямована на виживання підприємства <i>за рахунок</i> : – продажу частини підприємства або акцій; – перепрофілювання або скорочення виробництва для скорочення витрат; – випуску продукції, що має максимальний попит, але не є профільної для підприємства
	низька	Стратегія спрямована на посилення своєї конкурентної позиції за рахунок створення нових виробництв, для випуску продукції, що має максимальний попит на ринку	Стратегія спрямована на посилення своєї конкурентної позиції <i>за рахунок</i> : – створення спільного підприємства; – покращення традиційної продукції – випуску продукції не за профілем, але має максимальний попит – створення нових виробництв	Підприємство на грані банкрутства. Стратегія спрямована на виживання <i>за рахунок</i> : – скорочення виробництва – зміни асортиментів для скорочення витрат – удосконалення продукції – об'єднання з іншим підприємством для проведення спільних робіт

**Інтеграція** – це об'єднання або поглинання підприємств із метою підвищення конкурентоспроможності.

Інтеграція може бути:

- горизонтальною – це поглинання або об'єднання підприємств-конкурентів, що роблять однорідну продукцію;
- вертикальною – це придбання у власність або одержання контролю над споживачем (пряма інтеграція), постачальником (зворотна інтеграція), постачальником і споживачем (повна інтеграція).

**Диверсифікованість** – це проникнення у галузь або поділ виробництв із метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Диверсифікованість може бути:

- горизонтальною – проникнення у неспоріднені галузі або випуск продукції, що не співпадає із загальним профілем підприємства;
- вертикальною – випуск великого асортименту продукції за загальним профілем підприємства.

Для вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства тепер необхідно розрахувати значення потенціалу підприємства. Ми розглянемо цей розрахунок на прикладі інноваційного потенціалу, що є складовою частиною економічного потенціалу підприємства.

**Інноваційний потенціал підприємства** – це сукупність ресурсів підприємства в їхньому взаємозв'язку, необхідних для реалізації поставлених інноваційних цілей підприємства.

Розрахунок приватних показників сукупного критерію оцінки інноваційного потенціалу підприємства розглянуто у табл. 5.5.

Для розрахунку інтегрального показника оцінки рівня розвитку інноваційного потенціалу підприємства використаємо метод мультиплікативної згортки за групами показників, тому що в групі ці показники компенсуються, а в цілому з урахуванням питомої ваги значення показника будуть у таких межах:

- $< 1$  - низький інноваційний потенціал;
- $= 1$  - середній інноваційний потенціал;
- $> 1$  - високий інноваційний потенціал.















Виходячи з перерахованих вище показників, цей коефіцієнт виглядає у такий спосіб:

$$I = (K_H * K_E * i_1) + (DO * K_3 * K_I * i_2) + (K_K * K_P * K_Y * i_3) + (KIT * KIP * i_4), \quad (5.2)$$

де  $I$  – коефіцієнт рівня інноваційного потенціалу підприємства;

$K_H$  – коефіцієнт наукоємності, показує питому вагу витрат на НДДКР;

$K_E$  – показник ефективності роботи підприємства, дозволяє робити висновок про те, яка частина доходу від реалізованої продукції доводиться на одного працюючого в НДДКР;

$K$  – показник, що характеризує інноваційність кадрового персоналу підприємства;

$K_3$  – коефіцієнт, що показує структуру інноваційних досліджень на підприємстві;

$K_I$  – коефіцієнт якісної оцінки інноваційних досліджень;

$K_K$  – показник, що показує конкурентоспроможність продукції підприємства на ринку;

$K_P$  – показник, що показує частку продукції підприємства;

$K_Y$  – коефіцієнт успішності;

$KIT$  – коефіцієнт технологічної оновленості;

$KIP$  – коефіцієнт продуктової оновленості;

$i_1, i_2, i_3, i_4$  – вагові коефіцієнти відповідної групи приватних показників інноваційного розвитку підприємства ( $i_1 + i_2 + i_3 + i_4 = 1$ ).

Цей розрахунок необхідний для проведення експрес діагностики інноваційного потенціалу. Крім цього, при розрахунку загального показника частина стратегій не розглядається, що істотно полегшує розрахунки за даною методикою. Аналогічно можна розраховувати й інші види потенціалів, що необхідно для вибору оптимальної стратегії підприємства, тому що загальна стратегія підприємства є сукупністю приватних функціональних стратегій.

Аналогічним чином оцінюються всі складові економічного потенціалу підприємства. І на цій підставі робиться висновок про стан економічного потенціалу. Використання на практиці

регулярної процедури оцінювання економічного потенціалу підприємства дозволяє сфокусувати увагу керівника на проблемних ситуаціях, у тому числі кризових, і припускає наявність набору дій з аналізу причин їхнього виникнення і вироблення стратегічних рішень, що і є діями із забезпечення економічної безпеки підприємства.

## **5.2. АНТИКРИЗОВЕ КЕРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### **5.2.1. Поняття кризи**

У науці керування підприємством основною базою для розробки ефективної програми антикризових заходів стають знання про кризу, її можливі прояви у життєдіяльності економічної системи. У практиці антикризового керування дуже важливо вміти діагностувати настання кризи, а також ідентифікувати саме кризові зміни серед змін нормального функціонування підприємства.

*Криза* – це крайнє загострення протиріч у внутрішньому і зовнішньому середовищі життєдіяльності системи, що загрожує її стабільному розвитку.

Але оскільки кризи не співпадають не тільки із причин і наслідків, але й по самій своїй суті, існує необхідність у розгалуженій класифікації криз. За допомогою такої класифікації стає можливою розробка диференційованих засобів і способів керування ними.

*Кризи підрозділяються:*

1. За масштабом:
  - загальні, які охоплюють соціально-економічну систему в цілому;
  - локальні, охоплюють частину системи.
2. За характером:
  - легкі, наносить незначні удари, протікають послідовно, їх можна передбачати, ними легше управляти;

– глибокі, вражають всю систему й часто ведуть до руйнування системи. Такі кризи протікають складно й нерівномірно, часто акумулюючи безліч протиріч;

– непереборні. Крайня форма прояву кризи, при якій будь-які форми оздоровлення підприємства є неефективними через необоротні зміни його економічної структури.

3. За часом впливу:

– короткочасні;

– затяжні.

4. За формою прояву:

– сховані, протікають відносно непомітно і тому найнебезпечніші;

– явні, протікають помітно й легко виявляються.

5. За причинами виникнення:

– соціально-економічні, містять у собі недосконалість керування економічної політики, конкурентну боротьбу, недосконалість політичних факторів, низький рівень знань й ін. види суспільних відносин;

– екологічні, природні умови життя і діяльності людини. Причому вони можуть бути як природними (урагани, пожежі, землетруси), так і штучними, тобто отриманими в результаті діяльності людини (виснаження ресурсів, забруднення навколишнього середовища, виникнення небезпечних технологій, зневага вимогами законів природної рівноваги: глобальне потепління, озонові діри й ін.)

6. За місцем виникнення:

– зовнішні;

– внутрішні.

7. За ступенем прогностичності:

– випадкові – це кризи, які відбуваються у результаті помилок у керуванні, економічної залежності, природних катаклізмів. Їх не можна пророкувати. Вони відбуваються раптово і наносять відчутну втрату підприємству;

– закономірні – це кризи, що наступають як етап розвитку. Вони можуть прогнозуватися і викликаються об'єктивними причинами (потреби реструктуризації виробництва, зміна

структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу та ін.).

8. За характером наслідків:

- оборотні;
- необоротні.

9. За характером нанесених змін:

- відновлення;
- загибель;
- перетворення;
- збереження.

10. За характером відносин:

– економічні, відбивають гострі протиріччя в економіці системи (кризи виробництва й реалізації товару, взаємин економічних агентів, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг, банкрутства, протиріччя у стані фінансової системи, скорочення загального обсягу промислового виробництва, виробничих потужностей, зростання рівня інфляції, гіперінфляція, зовнішньоторговельним обіг, падіння курсів цінних паперів, зниження інноваційної активності підприємств та ін.);

– соціальні, виникають при загостренні протиріч або зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень (працівників і роботодавців, профспілок і підприємців, підприємств і споживачів, невдоволення умовами праці, погіршення криміногенної обстановки, вплив умів, корумпованість суспільства, повне руйнування системи цінностей й ін.);

– політичні – це гострі протиріччя у політичному житті суспільства (криза в політичному устрою суспільства, криза влади, реалізації інтересів різних соціальних груп, класів, керування державою та ін.);

– організаційні – це кризи організаційного устрою системи (диференціювання й інтегрування діяльності, нераціонального розподілу функцій, надмірної регламентації діяльності окремих підрозділів), а також загострення організаційних відносин (ділові конфлікти, складність контролю, конфлікти між співробітниками та ін.)

– психологічні, проявляються у періоди нестабільності та пов'язаними з ними падіннями рівня життя і непевністю у майбутньому (мають вигляд стресу, масової істерії, паніки, незадоволеності роботою, у сфері бізнесу – це бажання вивести капітали із країни й небажання інвестування й ін.);

– інноваційна, це коли при явній потребі в інноваціях існує явний дефіцит нових ідей або неприйняття нових ідей. Відбуваються протиріччя між можливостями наукового прогресу і його наслідками (наприклад, атомна енергія передбачалася для використання у мирних цілях, а не як знаряддя війни та глобальних руйнувань);

– екологічна, пов'язана зі стихійними явищами природи (урагани, землетруси та ін.) або є наслідком людської діяльності (кліматичні зміни, забруднення атмосфери та ін.).

Наслідки кризи визначаються її характером, типом, рівнем прояву негативних факторів, вибором методик антикризового керування, що може згладити негативні тенденції, сприяти подоланню несприятливих факторів, а може навпаки, спровокувати нову кризу.

### 5.2.2. Основні причини виникнення кризової ситуації на підприємстві

Криза підприємства проявляється у протиріччі його соціально-економічної діяльності умовам зовнішнього середовища.

Фактори, що впливають на стан діяльності підприємства, можна підрозділити на два види:

1. **Зовнішні**, які впливають на діяльність підприємства ззовні та на які саме підприємство не впливає. До них відносяться:

- соціально-економічні фактори державної політики;
- недосконалість податкової політики;
- недосконалість регулюючого законодавства;
- правова незахищеність підприємств;
- зниження рівня доходів населення;
- зростання безробіття;

- зростання інфляції;
- агресивна конкуренція;
- рейдерство;
- зміна ринкових умов;
- зниження ємності внутрішнього ринку;
- нестабільність валютної політики;
- зростання пропозиції товарів-аналогів;
- політична нестабільність;
- тіньова економіка й ін.

2. **Внутрішні**, що впливають на діяльність підприємства зсередини. Вони прямо залежать від діяльності підприємства. До них відносяться:

- неякісне керування підприємством;
- недостатня гнучкість керування;
- недосконалість вироблених стратегій;
- орієнтація на короткострокові результати на шкоду довгостроковим;
- високий рівень ризику;
- недостатнє знання кон'юнктури ринку;
- низький рівень інноваційного розвитку;
- застаріле обладнання;
- незабезпеченість єдності підприємства як майнового комплексу;
- неефективне використання майна підприємства;
- низька продуктивність праці;
- високі енерговитрати;
- перевантаженість об'єктами соціальної сфери.
- недостатня кваліфікація персоналу;
- низька конкурентоспроможність продукції;
- залежність від обмеженого кола постачальників і покупців та ін.

І все-таки необхідно відзначити, які б не були явні причини погіршення стану підприємства, основною причиною будь-якої кризи на ньому є низький рівень професіоналізму управлінського персоналу підприємства.



Необхідно завжди звертати увагу на такі показники, які допомагають передбачити кризовий стан підприємства:

- падіння величини попиту на товари фірми, зниження купівельної спроможності населення, зростання величини попиту на товари - аналоги інших підприємств;
- скорочення пропозиції сировинних і матеріальних ресурсів;
- підвищення цін на сировину, матеріали й устаткування ;
- підвищення вартості ліцензій;
- згортання виробництва родинних галузей;
- підвищення цін на послуги галузей інфраструктури;
- жорсткість конкурентної боротьби;
- підвищення податкових ставок і введення нових податків, мит;
- зміна валютного курсу гривні ;
- нестабільність зовнішньої політики іноземних держав-партнерів по бізнесу;
- відставання інноваційного розвитку підприємства;
- застосування неякісної сировини, що знижує якість продукції і відповідно її конкурентоспроможність;
- кваліфікація персоналу, невідповідна вимогам часу;
- негативна реакція партнерів по бізнесу, постачальників, кредиторів;
- негативні результати аудиторських перевірок;
- фінансова політика характеризується систематичним залученням позикових засобів;
- зменшення доходів підприємства й падіння його прибутковості, знецінювання його акцій, установлення надмірно низьких або високих цін на продукцію й ін.

### **5.2.3. Діагностика поточного стану підприємства**

Спочатку необхідно визначити, що означає поняття «діагностика». Воно походить від поняття “діагноз” і перекладається з грецької як розпізнавання, визначення.

*Діагностика* – це визначення стану об'єкта, предмета, явища або процесу керування за допомогою реалізації комплексу

дослідницьких процедур, що виявляють у них невідповідність еталонному розвитку. Процес діагностики або аналізу повинен здійснюватися постійно й планомірно.

*Об'єктом* діагностики може бути як складна, високоорганізована динамічна система (вся економіка країни, окрема галузь, конкретна фірма або організація будь-якої форми власності), так і будь-який елемент цієї системи (внутрішнє середовище організації, конкретні види ресурсів, виробничі функції, організаційна структура, собівартість і т.д.).

*Мета* діагностики в тім, щоб установити реальний стан об'єкта і, якщо буде потреба, дати рекомендації щодо виходу підприємства з несприятливого стану.

*Принципи діагностики:*

1. Вірогідність і дійсність. Висновки повинні бути засновані на реальних джерелах.

2. Об'єктивність. Дослідження повинне відбуватися на основі базових процедур, установлених на підприємстві. Повинні враховуватися критерії, що відповідають поставленим підприємству цілям.

3. Контроль. Необхідно робити аналіз у строгій відповідності з поставленою логікою процесу.

4. Класифікація можливих відхилень щодо обраного еталона. Після цього визначається характер відхилень: позитивний або негативний.

Антикризова діагностика містить у собі:

- діагностику фінансового потенціалу;
- діагностику кадрового потенціалу;
- аналіз рівня адаптації організаційних структур підприємства до умов, що змінюються;
- діагностику якості інформаційної складової;
- аналіз інноваційного потенціалу підприємства;
- аналіз впливу правового поля на діяльність організації у цілому і її співробітників;
- аналіз екологічної ситуації і її впливу на діяльність підприємства;
- аналіз стану економічної безпеки й ін.

Основою діагностики повинне стати виявлення слабких сторін і можливостей підприємства. Для цього застосовують методичку SWOT-аналізу.

Для виявлення причин виникнення проблеми необхідно зібрати й проаналізувати зовнішню і внутрішню інформацію досліджуваного об'єкта. Таку інформацію можна збирати на основі формальних методів аналізу ринку, аналізу фінансових звітів, інтерв'ювання, запрошення консультантів з керування або анкетування працівників. Залежно від мети, що стоїть перед діагностуванням.

Коли діагностують проблему, необхідно знати способи боротьби з нею. Для керування кризами необхідно володіти їхньою чіткою класифікацією. Це дає додаткові можливості з регулювання кризи.

Результатами діагностики повинні стати такі висновки:

1. Визначення реального стану об'єкта.
2. Визначення передбачуваних тенденцій розвитку об'єкта.
3. Класифікація та ієрархія існуючих на об'єкті проблем.
4. Прогнозування стадій розвитку об'єкта та визначення його поточного положення.
5. Прогноз розвитку об'єкта з декількома альтернативними варіантами.

Для оцінки, необхідної для наступної діагностики поточного стану підприємства, використовуються такі показники фінансового аналізу:

1. *Аналіз фінансових результатів підприємства.* Валовий фінансовий результат підприємства являє собою суму фінансових результатів від різних видів діяльності, підрозділів, товарних груп.

2. *Аналіз показників ефективності використання ресурсів* припускає розрахунок й оцінку співвідношень різних видів засобів і джерел підприємства.

3. *Абсолютна стійкість фінансового стану* показує, що запаси й витрати повністю покриваються власними оборотними коштами. Підприємство практично не залежить від кредитів. Нестійке фінансове становище характеризується порушенням платоспроможності: підприємство змушене залучати додаткові джерела покриття запасів і витрат, спостерігається зниження

прибутковості виробництва. Сюди можна віднести коефіцієнти: автономії, співвідношення позикових і власних засобів, забезпеченості власними засобами, маневреності, прогнозу банкрутства.

4. *Коефіцієнт покриття* власного капіталу грошовими коштами, частка чистих поточних активів, частка чистих поточних активів у поточних активах використовуються при аналізі запасу платоспроможності підприємства.

5. *Коефіцієнт маневреності* власних засобів – відношення власних оборотних коштів до загальної суми джерел власних засобів. Даний коефіцієнт показує, яка частина власних засобів підприємства знаходиться у мобільній формі, що дозволяє відносно вільно маневрувати цими засобами.

6. *Коефіцієнт автономії* – це частка власних засобів підприємства в загальній сумі активів балансу. Він характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства від кредиторів. Поширена думка, що коефіцієнт автономії не повинен бути нижче 0,5-0,6. Вважається, що при малих значеннях цих коефіцієнтів неможливо розраховувати на довіру до підприємства з боку банків й інших інвесторів.

7. *Стан кредиторської й дебіторської заборгованості.* Прострочені кредиторська й дебіторська заборгованості, не погашені в строк, характеризують підприємство в кризовому фінансовому становищі на грані банкрутства.

8. *Платоспроможність* підприємства визначається наявністю у нього можливості і здатності вчасно й повністю виконувати платіжні зобов'язання, що впливають із торговельних, кредитних й інших операцій грошового характеру. Платоспроможність впливає на форми й умови угод, а також на наявність можливості одержання кредитів.

9. *Співвідношення поточних і поза оборотних активів:* варто звернути особливу увагу на динаміку коефіцієнта, оскільки чітка негативна тенденція свідчить про відволікання фінансових ресурсів з обороту, що може привести до банкрутства підприємства.

10. *Рентабельність підприємства* – показник ефективності використання основних засобів, що розраховується як

відношення прибутку до середньої вартості основних й оборотних коштів.

11. *Ліквідність* підприємства визначається виходячи з наявних у нього ліквідних засобів, до яких відноситься готівка, кошти на рахунках у банках і легкореалізовані елементи оборотних ресурсів. Ліквідність відбиває здатність підприємства в будь-який момент робити необхідні витрати.

12. *Показники ділової активності* підприємства характеризують рівні ефективності використання ресурсів: матеріальних, трудових і фінансових. Показники ділової активності підприємства включають: виторг від реалізації, чистий прибуток, продуктивність праці, коефіцієнт загальної оборотності капіталу й оборотних коштів, середній строк обороту дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості й власного капіталу.

13. *Показники ринкової привабливості*. Уявлення про ступінь ринкової привабливості й активності дають такі коефіцієнти: прибуток на одну акцію, скоректований прибуток на акцію, ринкова вартість акції, частка виплачених дивідендів, співвідношення ринкової ціни акції й прибутку на одну акцію та ін. Результати аналізу ринкової активності цікаві як для акціонерів підприємства, так і для потенційних інвесторів. При аналізі важливо звертати особливу увагу на динаміку цих коефіцієнтів з урахуванням кількісної складової (наприклад, норма дивіденду може бути високою, однак у грошовому вираженні значення даного показника може виявитися незначним).

#### **5.2.4. Модель кризового розвитку підприємства**

Взявши за основу думку про те, що стратегічне керування підприємством, надаючи якусь спрямованість його розвитку, неодмінно приведе до організаційної кризи, Л. Грейнер у 1972 р. створив модель, що описує розвиток таких організацій через послідовність кризових точок (див. рис. 5.2 ).

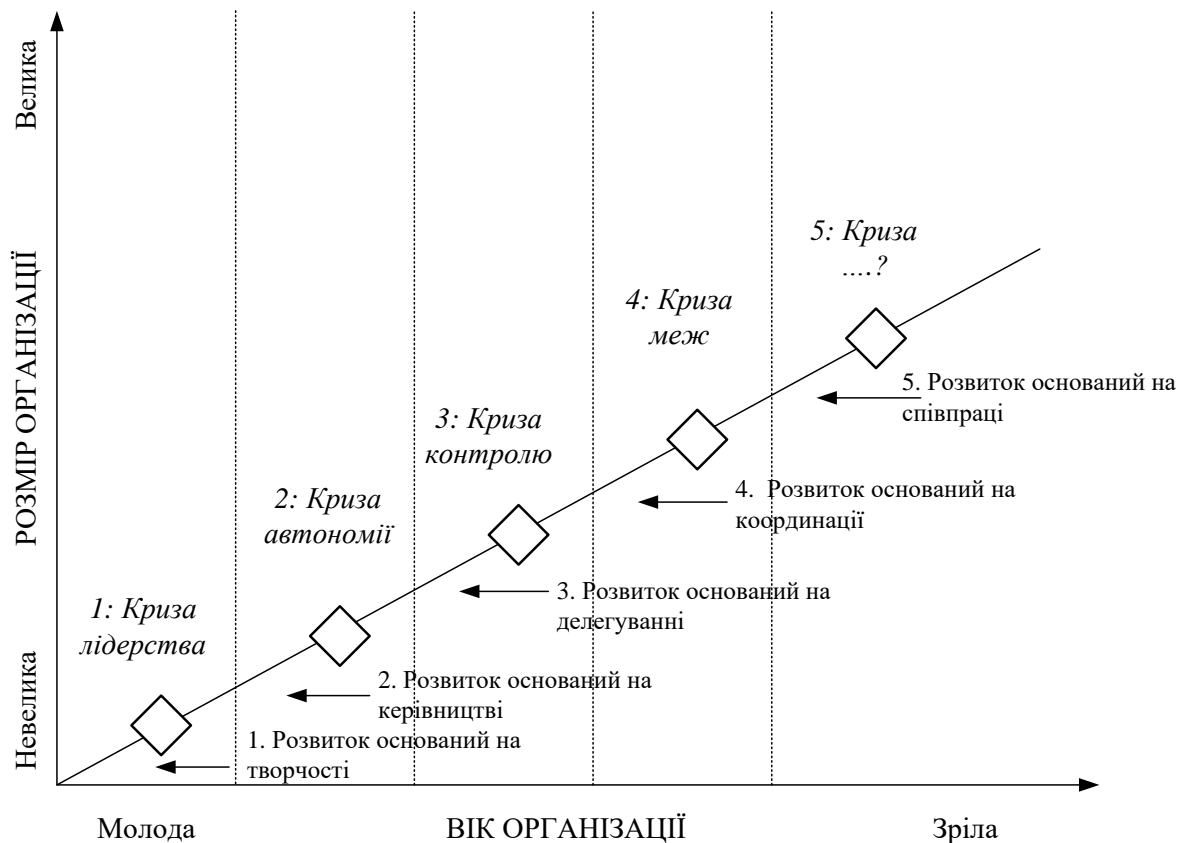


Рис. 5.2. Модель кризового розвитку підприємства

Основна передумова створення цієї моделі полягає у тому, що майбутнє організації визначене її минулим більше, ніж умовами зовнішнього середовища. На доказ цьому Л. Грейнер спирається на теорію європейських психологів про те, що поведінка визначається попередніми подіями, а не майбутнім. Переносячи цю аналогію на розвиток підприємства, він припускає, що підприємства, які розвиваються, повинні пройти через певний ряд етапів. Тобто підприємство у своєму розвитку повинне пройти ряд етапів, де кожен еволюційний період створює свою неминучу кризу. Подолання цієї кризи дає поштовх до проходження нового еволюційного витка.

Л. Грейнер виділяє 5 етапів організаційного розвитку, відокремлених один від одного моментами організаційних криз. Він виділяє такі стадії та кризи організаційного розвитку:

1. *Етап розвитку, заснованого на творчості.* Це стадія від моменту зародження підприємства до її першої організаційної

кризи – *кризи лідерства*. Підприємство «утворюється» у результаті підприємницьких зусиль менеджерів і розвивається завдяки, як правило, винятково реалізації творчого потенціалу її засновників. Основна увага в цей період зосереджується на розробці продукту і його маркетингу. Організаційна структура компанії при цьому найчастіше залишається неформалізованою. Засновники підприємства, як правило, зневажають управлінською діяльністю - їхній основний інтерес у створенні та продажі нового продукту. Однак по мірі зростання підприємства її засновникам необхідні сильніший контроль і професійніше керування, що вимагає нових спеціалізованих знань, якими вони поки не володіють. Контроль над діяльністю ґрунтується на безпосередньому зворотному зв'язку з ринком; керівництво діє залежно від реакції клієнтів. На цьому етапі виникає перший кризовий стан, що полягає у складності вибору напрямку подальшого розвитку через недостатність знань керівної ланки.

*2. Етап розвитку, заснованого на керівництві. Криза автономії.* Коли криза лідерства успішно переборена, настає період організаційного зростання, основою якого в першу чергу є чітко спланована робота та професійний менеджмент. Вводиться функціональна організаційна структура з метою відділення виробничої діяльності від маркетингової, виконувані роботи стають більш спеціалізованими. Вводяться заохочувальна винагорода, бюджети й стандарти якості роботи. Комунікації стають більш формальними й знеособленими по мірі того, як вибудовується ієрархія звань і посад. Новий керуючий і його ключові менеджери приймають на себе більшу частину відповідальності за здійснення керівництва, у той час як менеджери нижчих рівнів розглядаються більшою мірою як функціональні фахівці, ніж як менеджери, що автономно приймають рішення. У такий спосіб настає момент, коли бюрократична структура керування і концентрація більшості процесів прийняття рішень на її верхніх рівнях починають обмежувати творчість керуючих середньої ланки. Сама система керування в організації стає джерелом протиріччя, суть якого в різному розумінні необхідної і достатньої волі різних рівнів керування.

3. *Стадія розвитку, заснованого на делегуванні. Криза контролю.* Успішне подолання кризи автономії пов'язано зі структурною перебудовою і децентралізацією функцій, а також наступним делегуванням повноважень прийняття певних рішень із верхніх рівнів на нижчі. Менеджери наділяються більшою відповідальністю. Для посилення мотивації використовуються бонуси. Комунікація зверху вниз здійснюється в основному за допомогою переписки або у формі коротких візитів на місця. Це до певного ступеня збільшує потенціал розвитку організації, але зрештою стає причиною нової кризи: коли вищі менеджери починають усвідомлювати, що гублять контроль над підприємством у цілому.

4. *Стадія розвитку, заснованого на координації. Криза границь.* Успішне подолання кризи контролю пов'язане зі змінами в системі координації функціонування підрозділів, що утворюють організацію. У цей період у структурі організації виділяються стратегічні підрозділи, що мають досить високий ступінь оперативної самостійності, але, разом з тим, жорстко контрольовані з центру з погляду використання стратегічних ресурсів організації: фінансових технологій, трудових і т.п. Децентралізовані підрозділи зливаються у продуктові групи. У масштабах усього підприємства вводяться програми контролю й удосконалювання роботи лінійних менеджерів. Все це дає новий імпульс до розвитку, але поступово приводить до виникнення своєрідних границь між штаб-квартирою і функціональними підрозділами організації, які зрештою стають причиною нової кризи.

5. *Стадія розвитку, заснованого на співробітництві. Криза?* Цей знак питання означає, що криза обов'язково буде, тільки невідомо яких областей існування підприємства вона торкнеться. Для подолання кризи границь буде потрібна висока майстерність психологів, здатних вирішувати міжособистісні конфлікти. З метою покращення поведінкових навичок менеджерів, що сприяють покращенню командної роботи й вирішенню конфліктів, використовуються програми тренінгів. Акцент робиться на швидке рішення проблем за допомогою командних дій. Об'єднання команди в організації на цьому етапі може відбутися завдяки спільності корпоративного духу. З метою



створення ефективних команд для рішення відповідних проблем часто використовується структура матричного типу. Колишні формальні системи спрощуються і поєднуються в єдині багатоцільові системи Структурна перебудова на даному етапі безглузда. Новий виток розвитку може тільки об'єднати зусилля всіх співробітників, які «хворі» одним питанням. Економічна винагорода узгоджується більше з командними показниками, ніж з індивідуальними досягненнями. Дана стадія не є останньою. За задумом автора, вона лише вказує на логічну завершеність певного циклу розвитку організації. Він вважав, що ця стадія може завершитися кризою *психологічної втоми або довіри*, коли співробітники перестають працювати як єдина команда.

Теорія організаційного розвитку, висунута Л. Грейнером, підводить до думки, що всі зміни в організації ніби запрограмовані. Приблизно так: вибір стратегічного напрямку дій; визначення структури керування; децентралізація керування; координація діяльності; криза довіри. Після чого необхідна зміна всієї організації в цілому. Але рано чи пізно будь-яке підприємство перестане повторювати помилки й тоді неминуче виникне «ідеальне» підприємство, що позбавлене кризової системи розвитку та має гнучку систему керування. Як тільки підприємство почне не кількісні, а якісні перетворення, система перестане бути лінійною і його розвиток вийде за рамки запропонованої моделі.

### **5.2.5. Антикризове керування**

Розібравшись у тому, що представляють собою кризи, ми повинні визначити, як цими кризами керувати.

Будь-яке керування являє собою процес, тобто послідовність операцій, прийомів, методів формування і здійснення впливу на керований об'єкт. Цей процес має природну послідовність етапів, а саме: моніторинг, аналіз і діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища, постановка мети, ухвалення стратегічного рішення, постановка завдань і реалізація поставленої мети в певній комбінації операцій і дій. Але на хід даного процесу, як правило, починають впливати різні сприятливі й несприятливі фактори, іменовані ризиками. У зв'язку з цим

процес реалізації поставлених завдань повинен бути вибудований з урахуванням критеріїв раціональності, економії часу, ощадливого використання ресурсів, максимальної ефективності отриманих результатів.

*Антикризове керування* являє собою розробку стратегій, що дозволяють досягати конкурентних переваг на ринку з урахуванням ризиків, формувати антикризову групу менеджерів, здатних реалізувати програму з виходу із кризи, а саме: провести заходи, спрямовані на залучення фінансових ресурсів; своєчасне рішення конфліктів і вибір оптимальної кадрової політики, а також проведення реорганізації на етапі банкрутства.

Антикризове керування можна умовно підрозділити на два види:

1. Антикризове керування як рішення, прийняте власниками та менеджерами вищої ланки підприємства. Мета цього керування полягає у такому:

- збереженні свого бізнесу;
- виході із кризи;
- реструктуризації підприємства;
- стабілізації господарської діяльності;
- розробці антикризових програм для майбутнього розвитку підприємства;
- та ін.

2. Антикризове керування як рішення кредиторів підприємства у рамках процедур, передбачених законодавством про банкрутство підприємства. Тут цілями такого керування стануть:

- одержання контролю над підприємством-банкрутом;
- повернення простроченої кредиторської заборгованості;
- переділ власності;
- стабілізація фінансової діяльності підприємства для наступної його передачі іншому власникові;
- та ін.

У процесі реалізації своїх цілей антикризове керування підприємством спрямовано на рішення таких основних завдань:

1. Діагностика стану підприємства повинна відбуватися постійно. Аналізувати підприємство потрібно до того, як воно

увійшло в стан кризи, тоді вжиті заходи будуть спрямовані на запобігання кризі, а не на його погашення. Діагностика передкризового стану підприємства дозволяє також одержати необхідний запас часу для реалізації інших антикризових заходів.

2. Відновлення платоспроможності підприємства. Втрата платоспроможності – один із симптомів кризового стану підприємства. Але її відновлення повинне відбуватися з урахуванням ідентифікації й усунення причин, що викликали подібний стан підприємства.

3. Відновлення стабільності підприємства. Для реалізації цього завдання необхідно провести комплекс антикризових заходів, які полягають у відновленні загублених переваг, таких, як підвищення інноваційної активності, відновлення ліквідності, підвищення конкурентоспроможності й ін.

4. Максимальне зменшення наслідків кризи. Ефективність реалізації необхідних заходів оцінюється за допомогою зіставлення значення докризової ринкової вартості підприємства і його посткризової вартості.

5. Запобігання банкрутству підприємства.

**Процес антикризового керування** містить у собі ряд послідовних кроків з реалізації механізму впливу на систему з метою попередження, пом'якшення і подолання криз різних типів.

Він включає не тільки роботу з діагностики поточного стану підприємства, але й соціально-організаційну діяльність.

Тут істотний вплив можуть мати фактори дефіциту часу, зниження керованості, конфліктності інтересів, високого ступеня невизначеності й ризику, тиску конкурентів, зниження конкурентоспроможності, і ін.

Але антикризове керування не зводиться тільки до пошуку шляхів виходу з їхньої несприятливої ситуації. Процес його здійснення зводиться до виконання набору послідовних етапів.

### ***Етапи антикризового керування***

1. На *першому етапі* передбачається перевірка доцільності та своєчасності проведення заходів щодо антикризового керування. При недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації – пошуку нових цілей, планування з ними

спеціальних заходів. Для визначення доцільності заходів, необхідно зробити такі дії:

- визначити ефективність поточної стратегії. Для цього визначаються місце підприємства на ринку, групи пріоритетних споживачів, розмір прибутку, розмір кредиту, обсяг продажів та ін.;

- оцінити конкурентне становище підприємства. Для цього використовується SWOT-аналіз або інші види аналізу стратегічного становища. За їх допомогою визначаються сили, слабості, загрози, можливості; розмір і рівень розвитку пріоритетного ринку та місце досліджуваного підприємства на ринку;

- оцінюють рівень цін і собівартості продукції підприємства щодо його конкурентів. Процес визначення витрат за кожним видом діяльності дає можливість краще зрозуміти структуру витрат підприємства. Крім того, необхідно провести порівняльну оцінку витрат підприємства і його конкурентів за основними видами діяльності. Таким чином, можна виявити найкращу практику виконання певного виду діяльності, найбільш ефективний спосіб мінімізації витрат і на основі отриманого аналізу розпочати зміну витратної політики власного підприємства;

- визначити причини, що викликали кризу. Без чіткого формулювання проблем, що викликали кризу на підприємстві, без їхньої ідентифікації неможливо розпочати розробку антикризових заходів.

2. *Другий етап* – це створення спеціалізованої команди. Фахівці цієї команди повинні мати такі знання, як теорія криз, прогнозування, теорія дозволу конфліктів, розробка управлінських рішень, дослідження систем керування, макроекономіка, мікроекономіка і т.д.

3. На *третьому етапі* проводиться розробка стратегій антикризового характеру. Вона здійснюється на основі результатів діагностики поточного стану підприємства. Внаслідок чого визначаються можливі шляхи виходу із кризової ситуації для досягнення певних цілей. Саме на цьому етапі відбувається переоцінка поставлених цілей і їхня зміна.

Оперативні заходи щодо виходу з кризи можуть бути такими: скорочення витрат, закриття підрозділів, реалізація непрофільних активів, скорочення персоналу, зменшення обсягів виробництва й збуту, активні маркетингові дослідження, підвищення цін на продукцію, виявлення і використання внутрішніх резервів, модернізація, залучення фахівців, одержання кредитів, зміцнення дисципліни і т.п. Але оперативне керування повинне здійснюватися тільки в рамках обраної стратегії. Якщо оперативні заходи щодо виходу з економічної кризи здійснюються у відриві від стратегічних цілей, це може привести до короткочасного покращення фінансового становища, але не дозволить усунути глибинні причини кризових явищ.

4. На *четвертому етапі* створюється система реалізації управлінських рішень з виходу організації із кризової ситуації. При цьому групою фахівців, що підготувала ці рішення, визначаються їхні конкретні виконавці.

5. На *п'ятому етапі* антикризового керування здійснюється організація виконання управлінських рішень. Це конкретні заходи, реалізація яких у строго певній послідовності дозволить досягти поставлених цілей. Тут необхідно визначити деякі характеристики антикризових змін, що відбуваються на підприємстві:

– мета, обумовлена керівництвом підприємства, може бути короткострокового й довгострокового характеру;

– перетворення, здійснювані на підприємстві можуть стосуватися локальних (вироблення функціональної стратегії, відносно змін якого-небудь одного або декількох напрямків) і глобальних (реструктуризація підприємства, процедура банкрутства й ін.) факторів;

– перетворення можуть також бути інноваційні (радикальні) та еволюційні (послідовні й планомірні);

– обрані антикризові стратегії можуть носити як наступальний (підприємство виходить на ринок з новими видами продукції за більш низькими цінами, здобуває нові підприємства й ін.), так і оборонний (скорочення обсягів виробництва, відмова від збиткової продукції, скорочення працівників, розпродаж виробничих потужностей) характер.

6. На *шостому етапі* виробляються оцінка й аналіз виконання управлінських рішень, необхідні для подолання кризи. Тут розглядається три варіанти результату, отриманого виходячи з початих антикризових заходів:

– якщо реалізація ухвалених рішень приносить той результат, що задумувалися із самого початку, то під постійним контролем і аналізом поточної ситуації ми додержуємося заданого курсу;

– якщо результати антикризових заходів позитивні, але в роботі фірми намітилися тенденції до покращення показників господарської діяльності не в тому обсязі й не того якісного наповнення, що необхідний, то ми вносимо зміни до системи реалізації управлінських рішень;

– у випадку, коли виконання антикризових заходів не привело до яких-небудь змін або привело до негативних змін, аналізують причини, через які отримані результати вийшли відмінними від запланованих. Після цього готується нове рішення з урахуванням отриманих результатів від уже проведених заходів антикризового керування.

7. На *сьомому етапі* перевіряється доцільність проведення подальших робіт з виходу підприємства із кризової ситуації. Тут необхідно визначити, на якій стадії виконання перебуває антикризова програма і чи доцільно її подальше виконання:

– у випадку, якщо дається висновок про виконання антикризової програми, а ситуація кризового стану організації на ринку не змінилася, необхідно провести розробку заходів щодо зміни статусу організації, а саме, можливе визнання її банкрутом і проведення заходів, пов'язаних з реалізацією процедур визнання банкрутства;

– якщо антикризова програма виконана, а змінилося зовнішнє середовище підприємства, систему антикризового керування необхідно адаптувати до нових ринкових умов. А також для виходу організації із кризової ситуації проводиться підготовка додаткових управлінських рішень антикризового характеру.

8. На *восьмому етапі* антикризового керування розробляються заходи щодо продовження реалізації існуючих і

прогнозуванню майбутніх кризових ситуацій. Все це дозволяє не тільки уникнути кризової ситуації, але й підготуватися до неї та мінімізувати її наслідки.

Як будь-яка діяльність, антикризове керування підприємством базується на ряді принципів. До **основних принципів антикризового керування** відносяться:

1. *Принцип передбачення.* Виникнення кризової ситуації на будь-якому підприємстві несе загрозу його існуванню. Таким чином, антикризове керування, основою якого є запобігання і нейтралізація криз, повинне базуватися на результатах прогнозування та пов'язаній з ним ранній діагностиці кризових явищ у діяльності підприємства.

2. *Принцип миттєвого реагування.* Швидкість реагування на кризові явища надасть більші можливості до відновлення діяльності підприємства, ніж якщо реагування буде не миттєвим. Кожне кризове явище, що з'явилося, не тільки має тенденцію до розширення з кожним новим господарським циклом, але й породжує нові супутні йому явища. Тому застосовувати антикризові механізми необхідно на початковій стадії розвитку кризи.

3. *Принцип відповідності.* Реакція підприємства на різного виду загрози повинна бути адекватна ступеню важкості цієї загрози. Використовувана система механізмів з нейтралізації загрози пов'язана з фінансовими витратами або втратами. При цьому рівень цих витрат і втрат повинен бути адекватний рівню загрози підприємства. У протилежному випадку або не буде досягнутий очікуваний ефект (якщо дія механізмів недостатня), або підприємство буде нести невиправдано високі витрати (якщо дія механізму надмірна).

4. *Принцип повноти.* Для виходу із кризової ситуації необхідна повна мобілізація потенціалу підприємства.

**Ефективність антикризового керування** характеризується ступенем досягнення цілей нейтралізації кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами. Виділяються такі фактори, що впливають на ефективність процедур антикризового керування:

1. *Система моніторингу* кризових ситуацій є вкрай важливим фактором ефективності антикризового керування. Це організовані дії з безперервного постійного визначення

ймовірності й реальності настання кризи для її своєчасного виявлення і розпізнавання.

2. *Система діагностики.* Для своєчасного виявлення проблем на підприємстві повинна існувати система постійної діагностики зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Вона повинна включати постійний моніторинг, аналіз і прогнозування, тобто своєчасне виявлення, ідентифікацію ризикових ситуацій і вироблення заходів щодо виходу із кризи.

3. *Мистецтво керування.* Для успішного проведення заходів, спрямованих на нейтралізацію кризи, керування цими процедурами здійснюється командою професійних співробітників. Причому їхній професіоналізм є сукупністю спеціальної підготовки й власного інтелектуального потенціалу.

4. *Елемент керування.* Антикризове керування повинне стати невід'ємною частиною будь-якого виду керування.

5. *Теоретична основа.* Рішення при антикризовому керуванні повинні прийматися на основі науково обґрунтованих, проаналізованих і прогнозованих передумов. Тільки в цьому випадку прийняті антикризові рішення будуть повною мірою відбивати рішення поставлених проблем, а також вчасно реагувати на ознаки, що наближається або приходить криза.

6. *Корпоративність.* Це наявність корпоративного духу на підприємстві, тобто готовність працювати на благо підприємства без матеріальних стимулів. Це об'єднання всіх якостей працівника, ділових, соціальних і ін., спрямованих на благо підприємства.

7. *Лідерство.* Тут воно розуміється не як провідна роль особистості, а як стратегія підприємства. Якщо основним напрямком діяльності підприємства буде досягнення лідируючих позицій, то й система керування і психологічний клімат на підприємстві будуть спрямовані саме на досягнення лідерських позицій.

8. *Адаптивність й оперативність керування.* Під час вирішення кризових ситуацій проблема часу стає найбільш гострою. Якщо система підприємства буде продовжувати рухатися за інерцією, слідом за змінами, то результатом буде загибель підприємства. Тільки у випадку мобільності,



оперативності й адаптивності керування, підприємство зможе перебороти труднощі і вижити.

9. *Кадровий потенціал.* Важливий не тільки корпоративний дух, тобто бажання співробітників віддавати свій потенціал на благо підприємству, але й обов'язкова наявність фахівців, здатних боротися з наступаючою кризою професійно.

### 5.2.6. Поняття банкрутства

Ми вже говорили про систему фінансових показників, на підставі яких визначається стан підприємства, а також про рівні кризового стану. Все-таки повторимо: рівні кризового стану підприємства можна умовно підрозділити на три групи:

1. Легкий – наносить незначні удари, кризи протікають послідовно, їх можна передбачати, ними легше управляти.

2. Глибокий – вражає всю систему й часто веде до руйнування системи. Такі кризи протікають складно й нерівномірно, часто акумулюючи безліч протиріч.

3. Непереборна криза. Це крайня форма прояву кризи, при якій будь-які форми оздоровлення підприємства за допомогою внутрішніх резервів є неефективними через необоротні зміни його економічної структури.

Ми будемо говорити про третю стадію кризи: коли підприємство вважає кращим для себе варіантом оголошення банкрутства.

**Банкрутство** – це визнана уповноваженим державним органом нездатність боржника задовольнити в повному обсязі вимоги кредиторів і (або) виконати обов'язок по сплаті обов'язкових державних платежів.

Процедура визнання боржника банкрутом може бути ініційована кредитором, уповноваженим державним органом або самим боржником.

*Ціль процедури банкрутства* полягає у відновленні платоспроможності боржника, реструктуризації заборгованості або задоволенні вимог кредиторів за рахунок майна боржника з його наступною ліквідацією.

Відповідно до Закону України "О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом" від

14.05.1992 р. № 2343-ХІІ, у редакції Закону України від 30.06.99 р. № 784-ХІV, існує кілька судових процедур банкрутства, серед яких необхідно зупинитися на :

1. Зовнішньому розпорядженні майном підприємства – банкрута;
2. Санації (відновленні платоспроможності) підприємства-банкрута;
3. Мировій угоді;
4. Ліквідації підприємства-банкрута.

Процедура *зовнішнього розпорядження майном боржника* – це система заходів щодо спостереження і за керуванням і розпорядженням майном боржника з метою забезпечення збереження й ефективного використання майнових активів боржника та проведення аналізу його фінансового стану без втручання в його оперативно-господарську діяльність.

У процедурі розпорядження майном господарський суд має право відсторонити керівника боржника від посади й покласти виконання його обов'язків на зовнішнього розпорядника майном.

Тільки зовнішній керуючий може ухвалювати рішення щодо:

- реорганізації;
- ліквідації;
- створення юридичних осіб або участі в інших юридичних особах;
- створення філій і представництв;
- виплати дивідендів;
- проведення емісії цінних паперів;
- вихід зі складу учасників боржника юридичної особи, придбанні в акціонерів раніше випущених акцій боржника;
- участі боржника в об'єднаннях, асоціаціях, союзах, холдингових компаніях, промислово-фінансових групах або інших об'єднаннях юридичних осіб; приймається органами керування боржника за узгодженням з розпорядником майна;
- передачі нерухомого майна в оренду, під заставу, внесення зазначеного майна в статутний фонд господарчого товариства або розпорядження таким майном іншим способом;

– одержання і видачі позик (кредитів), поручительств і видачі гарантій, переведення боргу, а також передачі в довірче керування майна боржника;

– розпорядження іншим майном боржника, балансова вартість якого становить понад один процент балансової вартості активів боржника.

Але зовнішній керуючий не має права втручатися в оперативно-господарську діяльність боржника, крім випадків, передбачених законом.

Строк процедури розпорядження майном за законом не може перевищувати шести календарних місяців. Після закінчення строку розпорядження майном суд за клопотанням комітету кредиторів визначає такі процедури:

- виносить постанову про санацію;
- виносить постанову про ліквідацію підприємства, визнаного цією ж постановою банкрутом;
- затверджує мирову угоду.

*Під мировою угодою* розуміється домовленість між боржником і кредиторами щодо відстрочки, розстрочки, а також списання боргів.

Не підлягає списанню за умовами мирової угоди заборгованість по сплаті страхових внесків будь-яких видів загальнообов'язкового державного соціального страхування.

Мирова угода може бути укладена на будь-якій стадії виробництва в справі про банкрутство.

Світова угода використовується:

- коли кредитори зацікавлені у збереженні підприємства. Вони можуть дати йому можливість існувати, надають фінансову допомогу в рамках програми оздоровлення;
- у ході процедури санації (оздоровлення підприємства) для зменшення кількості боргів.

*Процедура санації* – це система заходів, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення у повному обсязі або частково вимог кредиторів. Ці заходи здійснюються з метою запобігання визнанню боржника банкрутом і його ліквідації шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та

(або) зміни організаційно-правової і виробничої структури боржника.

Процедура санації вводиться строком на один рік і може бути продовжена господарським судом ще на півроку додатково або скорочена.

Існують такі заходи щодо відновлення платоспроможності підприємства:

- перепрофілювання виробництва;
- продаж частини майна;
- закриття нерентабельних виробництв;
- відстрочка та (або) розстрочка платежів або списання частини боргів при висновку мирової угоди;
- ліквідація дебіторської заборгованості;
- реструктуризація активів ;
- зобов'язання інвестора про погашення боргу або його частини та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань;
- продаж майна боржника;
- одержання кредиту для виплати вихідної допомоги працівникам боржника, які звільняються відповідно до плану санації, що відшкодовується у першу чергу відповідно до закону за рахунок реалізації майна боржника;
- звільнення працівників боржника, які не можуть бути задіяні у процесі реалізації плану санації. Вихідна допомога в цьому випадку виплачується за рахунок інвестора, а при його відсутності - за рахунок реалізації майна боржника або за рахунок кредиту, отриманого для цієї мети й ін.

Процедура **ліквідації підприємства – боржника**. Ліквідаційна процедура з метою задоволення вимог кредиторів зводиться до:

- виявлення майна боржника;
- проведення інвентаризації майна боржника;
- оцінки вартості майна боржника;
- організації проведення торгів оціненого майна.

За загальним правилом, комітет кредиторів як представницький орган кредиторів приймає рішення про звернення до господарського суду із клопотанням про відкриття

процедури санації, визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури, а також щодо інших питань.

Якщо розрахунки із кредиторами не проведені в строки, передбачені планом санації, господарський суд у випадку відсутності клопотання комітету кредиторів про продовження строків, передбачених планом санації, і внесення відповідних змін у план санації визнає боржника банкрутом і відкриває ліквідаційну процедуру.

Важливе місце в процедурі ліквідації займає черговість задоволення вимог кредиторів.

*У першу чергу* задовольняються:

– вимоги, забезпечені заставою (частина боргів, що може бути погашена за рахунок продажу закладеного майна, залишок боргів, погашається потім);

– вимоги щодо виплати заборгованості по заробітній платі;

– витрати, пов'язані з виробництвом у справі про банкрутство в господарському суді й роботою ліквідаційної комісії та ін.

*По-друге*, задовольняються борги перед працівниками підприємства-банкрута.

*По-третьє*, задовольняються вимоги щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів).

*По-четверте*, задовольняються вимоги кредиторів, не забезпечені заставою.

Далі задовольняються інші вимоги.

### **5.2.7. Оцінка вартості майна підприємства**

Антикризове керування має на увазі:

1. Превентивні запобіжні заходи щодо кризи і наступного за нею банкрутства.

2. Досудову санацію.

3. Екстрені заходи щодо усунення вже виниклої на підприємстві кризової ситуації у рамках процедури банкрутства.

Для проведення *ефективної антикризової політики* антикризовий керуючий у першу чергу повинен визначити вартість підприємства, неважливо, знаходиться воно в кризі або

тільки прогнозує її, а також постійно стежити за її подальшою зміною для визначення ефективності застосовуваних інструментів керування.

Оцінюючи ринкову вартість підприємства, можна з досить високим ступенем точності визначити, наскільки успішно воно у своїй діяльності. Збільшення ринкової вартості підприємства означає, що підприємство знаходиться у стадії зростання, розвивається виробництво, розширюється збутова мережа, підприємство освоює нові ринки збуту. Зниження ринкової вартості підприємства показує неблагополучний стан справ (передкризовий стан, банкрутство). У зв'язку із цим прийняття правильних управлінських рішень неможливо без інформації про вартість бізнесу.

*Мета оцінки підприємства* при проведенні антикризового керування – це одержання інформації про реальну вартість підприємства, динаміку вартості підприємства для орієнтації управлінського процесу на реалізацію антикризових заходів.

Функції вартісної оцінки:

- оцінка підприємства за динамікою показує ефективність антикризових заходів;
- оцінка вартості підприємства, що опинилося у складному фінансовому становищі, дуже важлива для прийняття рішень і визначення послідовності дій;
- при проведенні процедури банкрутства служить базою для проведення розрахунків із кредиторами

Таким чином, оцінка вартості є невід'ємним елементом системи антикризового керування. Тому необхідно розбиратися в основних методах і підходах до оцінки вартості підприємства, знати законодавчу базу у сфері оцінної діяльності для здійснення ефективного керівництва підприємством в умовах кризової економіки.

Оцінка майна підприємств базується, як правило, на використанні трьох основних підходів:

- витратного (наприклад, облікові методи оцінки - 28%);
- прибуткового (наприклад, метод дисконтування грошових потоків – 31 %, метод капіталізації доходів – 17 %);

– порівняльного (наприклад, метод ринку капіталу – 9 %, метод угод – 8 %, метод галузевих коефіцієнтів - 5%).

**Оцінка** майна підприємства з метою антикризового керування припускає розрахунок різних видів вартості: ринкової, вартості при існуючому використанні, ліквідаційної й утилізаційної, інвестиційної та ін. Таким чином, той самий об'єкт у конкретний момент часу може бути оцінений по-різному і мати різну вартість. *Балансова вартість* (на основі даних балансу) не показує реальної вартості підприємства (або окремих активів) на ринку і не може використовуватися як критерій ефективності антикризового керування. Розраховувати вартість *відтворення* або вартість *заміщення* недоцільно, тому що основною метою антикризового керування є ефективне керування вже наявним бізнесом, а не організацією нового. *Утилізаційна вартість* – вартість утилізованих активів підприємства, які повністю втратили свою первісну корисність внаслідок повного зношування. Даний вид вартості вкрай рідко застосовується антикризовими керуючими в процесі роботи на кризових підприємствах, тому що вона використовується для визначення ціни реалізації повністю зношеного встаткування. Застосування *порівняльного підходу* неможливо через відсутність інформації про аналогічні підприємства. *Прибутковий підхід* теж не завжди можна застосувати, бо якщо підприємство знаходиться у режимі скороченого відтворення або в його відношенні здійснюється процедура спостереження, фінансового оздоровлення, зовнішнього керування, то вартість діючого підприємства може бути розрахована лише з деяких часток умовності, оскільки прибутковий підхід застосовується при наявності доходу.

Таким чином, для використання залишається в основному *витратний підхід*, за допомогою якого вартість діючого підприємства може бути визначена з використанням у його рамках методу чистих активів і методу ліквідаційної вартості. Прибутковий підхід може бути застосований при обґрунтуванні й виборі одного з варіантів програми реструктуризації.

Розглянемо ці методи більш докладно.

**Прибутковий підхід** заснований на тім, що вартість нерухомості, у яку вкладений капітал, повинна відповідати поточній оцінці якості й кількості доходу, що ця нерухомість здатна принести.

У рамках даного підходу традиційно виділяють два основних методи оцінки:

- метод капіталізації;
- метод дисконтування.

Суть *методу капіталізації* полягає у визначенні величини щорічних доходів і відповідного до них ставки капіталізації, на основі якої розраховується ринкова вартість компанії.

Метод капіталізації доходів являє собою визначення вартості нерухомості через перенесення річного (або середньорічного) чистого операційного доходу в поточну вартість.

Вартість об'єкта, таким чином, визначається шляхом розподілу чистого операційного доходу на коефіцієнт капіталізації.

Причому ставка капіталізації – це відношення ринкової вартості об'єкта до принесеного чистому доходу.

*Основні етапи процедури оцінки методом капіталізації:*

- визначення очікуваного річного (або середньорічного) доходу;
- розрахунок ставки капіталізації;
- визначення вартості об'єкта нерухомості.

Достоїнства та недоліки методу визначаються за такими критеріями:

- можливість відбити дійсні наміри потенційного покупця (інвестора);
- тип, якість і просторість інформації, на основі якої проводиться аналіз;
- здатність враховувати конкурентні коливання;
- здатність враховувати специфічні особливості об'єкта, що впливають на його вартість (місце розташування, розмір, потенційна прибутковість).



*Метод капіталізації доходів використовується, якщо:*

- потоки доходів стабільні тривалий період часу;
- потоки доходів зростають стійкими темпами.

*Метод капіталізації доходів не використовується, якщо:*

- об'єкт нерухомості вимагає значної реконструкції;
- об'єкт нерухомості знаходиться у стані незавершеного будівництва, тобто у найближчому майбутньому не представляється можливим вихід на рівень стабільних доходів;
- відсутня інформація про ринок нерухомості (мається на увазі інформація про угоди з нерухомістю);
- спостерігається нестабільність потоків доходів.

Використання методу капіталізації припускає, що підприємство буде одержувати однакові величини прибутку протягом значних проміжків часу. На практиці таке трапляється вкрай рідко, особливо в цей час – час криз і нестабільної економіки, тому метод капіталізації доходу при оцінці кризових підприємств практично не використовується.

*Метод дисконтування грошових потоків* заснований на прогнозуванні потоків від даного бізнесу, які потім дисконтуються по ставці дисконту, що відповідає необхідній інвестором ставці доходу. Цей метод більш складний і детальний. Він дозволяє оцінити об'єкт у випадках, коли:

- грошові потоки нестабільні;
- є дані, що дозволяють обґрунтувати розмір майбутніх потоків коштів від нерухомості;
- об'єкт нерухомості будується або тільки що побудований і вводиться чи уведений у дію;
- оцінювана нерухомість – великий багатофункціональний комерційний об'єкт;
- та ін.

*Етапи методу дисконтування:*

1. Визначення прогнозного періоду.
2. Прогнозування величин грошових потоків.
3. Розрахунок вартості реверсії. *Реверсія* – це вартість нерухомості, що залишилася після припинення надходження доходів.

Розрахунок ставки дисконтування. *Ставка дисконтування* – ставка приведення майбутніх грошових потоків до їхньої сьогоденної вартості. Внаслідок ризику, пов'язаного з одержанням майбутніх доходів, ставка дисконтування повинна перевищувати безризикову ставку й забезпечувати премії за всі види ризиків, сполучених з інвестуванням в оцінювану компанію. Вона дорівнює сумі безризикової ставки та премії за ризик. Ставка дисконтування є функцією ризику і розраховується як сума всіх ризиків, властивих кожному конкретному об'єкту нерухомості. *Безризикова ставка* – це ставка доходу, що характеризується практичною відсутністю ризику й високим ступенем ліквідності. Премія за ризик розраховується як сума всіх значень ризиків, властивих даному об'єкту.

При використанні даного методу розраховуються такі види доходу від об'єкта:

- потенційний валовий дохід;
- дійсний валовий дохід;
- чистий операційний дохід;
- грошовий потік до сплати податків;
- грошовий потік після сплати податків.

Остаточний розрахунок вартості об'єкта нерухомості методом дисконтування грошових потоків робиться за формулою:

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t} + \frac{R}{(1+i)^n}, \quad (5.3)$$

де  $PV$  – поточна вартість об'єкта;

$C_t$  – грошовий потік періоду  $t$ ;

$I$  – ставка дисконтування грошового потоку періоду  $t$ ;

$R$  – вартість реверсії;

$N$  – тривалість прогнозного періоду, років.

Вартість реверсії повинна бути продисконтована (за фактом останнього прогнозного року) і додана до суми поточних вартостей грошових потоків.

Остаточна вартість об'єкта нерухомості буде дорівнюватиме сумі поточної вартості прогнозованих грошових потоків і поточної вартості реверсії або залишкової вартості.

На практиці відбувається така ситуація: інвестор не вкладе в підприємство суму, більшу, ніж вартість майбутніх доходів від експлуатації даного підприємства, а власник підприємства не продасть свій бізнес за ціною, що нижче сукупної поточної вартості майбутніх потоків доходів. У результаті формується ринкова вартість підприємства, що дорівнює поточним вартостям майбутніх доходів.

Оскільки головною умовою застосування методу дисконтування грошових потоків є наявність у підприємства доходу, то для оцінки кризових підприємств цей метод можна використовувати з певною часткою умовності. Для підприємств, що знаходяться на стадії кризи, вартість, певна відповідно до цього методу, буде швидше за все негативна.

Для антикризового керування цей метод має важливе значення з метою визначення варіантів сценарію розвитку підприємства, тому що при їхньому виборі необхідно зупинитися на тім, що найбільш реалістичний, найменш ризикований, може бути реалізований у найкоротший термін.

Для цього робиться розрахунок вартості підприємства за методом дисконтування грошових потоків.

**Витратний підхід** припускає оцінку вартості об'єкта на основі визначення витрат, необхідних для відтворення або заміщення об'єкта, з урахуванням його зношування. За допомогою цього підходу можна оцінити не тільки об'єкт нерухомості – будинок, підприємство й т.д., але й будь-яке навіть унікальне встаткування.

При витратному підході найчастіше використовують не ціни аналогів (не завжди можна довідатися ціну аналога, та й аналоги є не на все), а нормативні витрати і прибуток. Таким чином, виходить не ринкова ціна об'єкта, а так звана вартість об'єкта з обмеженим ринком.

При оцінці машин та устаткування витратними методами, особливо при визначенні вартості відтворення, необхідно враховувати всю сукупність витрат, пов'язаних із придбанням й установкою відповідного встаткування.

Але цей підхід в оцінці бізнесу розглядає вартість підприємства з погляду понесених витрат або, інакше кажучи, вкладених у нього засобів. Слід зазначити що, найчастіше ціна, отримана цим методом, не відбиває потенціал компанії і його реальну вартість. Досить часто ринкова вартість компанії значно перевищує його вартість, розраховану наприклад, методом чистих активів. Балансова вартість через різні причини (інфляції та ін.) часто не відповідає ринковій вартості.

Витратні методи при оцінці в основному, використовують підприємства, які не можуть розрахувати свої майбутні грошові потоки.

В основному використовуються два методи оцінки:

**1. Метод вартості чистих активів.** Його суть полягає у заелементній оцінці активів і пасивів підприємства, що визначає основні сфери використання витратного підходу.

Етапи цього методу включають: визначення ринкової вартості машин та устаткування, оцінку нематеріальних активів, визначення ринкової вартості фінансових вкладень.

Вартість оцінюваного об'єкта ( $C$ ) визначається за формулою:

$$C = (An + Ao + Z) - (B + Od + Ot), \quad (5.4)$$

де  $An$  – вартість необоротних активів;

$Ao$  – вартість оборотних активів;

$Z$  – вартість витрат майбутніх періодів;

$B$  – вартість забезпечення майбутніх витрат і платежів;

$Od$  – вартість довгострокових зобов'язань;

$Ot$  – вартість короткострокових зобов'язань.

Застосування методики визначення вартості чистих активів доцільно при оцінці, якщо компанія має значні матеріальні і фінансові активи.

Проведення оцінки за допомогою цієї методики ґрунтується на аналізі фінансової звітності, а саме: бухгалтерського балансу, звіту про фінансові результати, звіту про рух коштів та ін. Фінансова звітність є індикатором стану підприємства на дату оцінки, дійсної величини чистого прибутку, фінансового ризику й ринкової вартості матеріальних і нематеріальних активів.

Відмінною рисою витратного підходу при оцінці вартості підприємства є те, що для цілей оцінки активи підприємства розбиваються на групи, оцінюють кожну частину, потім підсумують отримані вартості. При цьому в рамках методу вартості чистих активів окремі об'єкти (будівлі, машини, устаткування, нематеріальні активи й довгострокові фінансові вкладення) можуть оцінюватися з використанням прибуткового й порівняльного підходу.

**2. Метод ліквідаційної вартості.** Ліквідаційна вартість розраховується як різниця між сумарною вартістю активів підприємства й витратами на його ліквідацію. Ліквідаційна вартість являє собою чисту грошову суму, що власник може одержати при ліквідації підприємства й роздільному продажу його активів.

Виділяються такі види *ліквідаційної вартості*:

- примусова, при якій активи розпродаються у стислий строк з дуже великими втратами у вартості;
- упорядкована, коли активи реалізуються у розумний строк, що забезпечує максимальний дохід від продажу майна;
- ліквідаційна вартість припинення існування активів підприємства, коли активи підприємства не реалізуються, а списуються з балансу. У цьому випадку вартість може мати негативну величину.

Результат вартості кризового підприємства, отриманий за допомогою методу ліквідаційної вартості, буде показувати, яка частина коштів залишиться у розпорядженні власника підприємства після погашення всіх зобов'язань.

Достоїнства витратного підходу:

- його можна використати для всіх видів спеціальної й унікальної техніки;

– завдяки деталізованому порядку розрахунку за окремими одиницями об'єкта є можливість точніше оцінити сукупне зношування. А також при розділі майна можливо одержати його окремі оцінки.

**Порівняльний підхід.** Основний зміст порівняльного підходу полягає у такому:

– на ринку вибирається підприємство, що недавно виступало об'єктом купівлі-продажу та за своїми характеристиками аналогічно оцінюваному;

– розраховується;

– вартість підприємства отримується при множенні величини співвідношення між ціною продажу й різних фінансових показників за підприємством-аналогом на відповідний фінансовий показник оцінюваного підприємства, оцінювач одержує його вартість.

*Порівняльний підхід* припускає, що вартість підприємства визначається тією сумою, за якою вона може бути продана при наявності досить сформованого ринку. Причому найбільш імовірною вартістю оцінюваного підприємства може стати реальна ціна продажу подібної фірми, зафіксована ринком. Це сукупність методів оцінки вартості об'єкта, заснованих на порівнянні об'єкта оцінки з аналогічними об'єктами, у відношенні яких є інформація про ціни угод з ними. Він заснований на аналізі угод купівлі-продажу порівняних об'єктів, а також запитуваних цін на аналогічні об'єкти власності. Етапами розрахунку є вибір порівняних аналогів й аналіз цінових показників порівнюваних об'єктів з метою приведення останніх до єдиної бази (умов придбання об'єкта оцінки).

Порівняльний підхід припускає використання трьох основних методів, вибір яких залежить від цілей, об'єкта й конкретних умов оцінки.

### ***Метод аналога***

*Метод аналога, або метод ринку капіталу*, заснований на використанні цін, сформованих відкритим фондовим ринком або ринком нерухомості. При використанні методу компанії-аналога

оцінка вартості готового бізнесу проводиться на підставі інформації про вартість підприємств-аналогів, найбільш успішних на ринку.

Базою для порівняння служить ціна однієї акції акціонерних товариств відкритого типу або ціна об'єкта-аналога на ринку нерухомості.

Підприємства-аналоги повинні відноситися до тієї ж галузі, що й оцінювана компанія, а також бути подібні за такими основними фінансовими і виробничими характеристиками:

- основні показники підприємства (прибуток, чисельність персоналу, вартість активів);
- найменування продукції;
- диверсифікованість продукції;
- інноваційний розвиток;
- стан основних фондів;
- порівнянність передбачуваної угоди

Компанії-аналоги, відібрані для проведення оцінки вартості компанії порівняльним методом, повинні не тільки здійснювати один вид діяльності з оцінюваною компанією, але й бути продані не дуже давно стосовно строку продажу компанії.

При цьому компанії-аналоги не повинні бути залучені до процесу поглинання, оскільки це спотворює їхню реальну ціну.

Якщо між підприємствами-аналогами й оцінюваним підприємством існують розбіжності за будь-якими критеріями, необхідно використати відповідні коефіцієнти, що характеризують співвідношення результуючого показника до однієї з його складових.

### ***Метод продажів***

*Метод угод, або метод продажів*, орієнтований на ціни придбання підприємства в цілому або його контрольного пакета акцій.

При його застосуванні допускається використання інформації про ціни на акції аналогічних підприємств у будь-яких угодах, а не тільки про угоди з контрольними пакетами акцій аналогічних компаній.

### *Метод галузевих коефіцієнтів*

Метод заснований на використанні галузевих коефіцієнтів, розрахованих у ході досліджень статистики продажів підприємств галузі, проведених спеціалізованими агентствами. Необхідно, щоб дослідження було проведено не менше ніж для половини всіх підприємств галузі, порівняних за розміром з оцінюваним.

*Метод галузевих коефіцієнтів* заснований на використанні рекомендованих співвідношень, між ціною і певними фінансовими параметрами.

Він поки не досить використовується у вітчизняній практиці через відсутність накопиченої за тривалий період щодо стабільного ринку інформації.

Цей метод полягає у розрахунку співвідношення ринкової ціни недавно проданого підприємства-аналога та одного з його основних фінансових показників.

Дане співвідношення називається ціновим коефіцієнтом. Для одержання ринкової вартості власного підприємства необхідно помножити аналогічний фінансовий показник оцінюваної компанії на розрахункову величину цінового коефіцієнта.

#### *Переваги підходу:*

1. Основною перевагою порівняльного підходу є те, що оцінювач орієнтується на фактичні ціни купівлі-продажу подібних підприємств.

2. Порівняльний підхід базується на інформації про колишні досягнення і, отже, відбиває фактично досягнуті підприємством результати виробничо-фінансової діяльності, у той час як, наприклад, прибутковий підхід орієнтований на прогнози щодо майбутніх доходів.

3. Підхід є реальним відбиттям стан попиту та пропозиції на даний об'єкт, оскільки ціна фактично зробленої угоди враховує існуючу ситуацію на ринку.

#### *Недоліки підходу:*

- на ринку не існує абсолютно однакових об'єктів;
- метод ігнорує перспективи розвитку підприємства в майбутньому, розглядаючи тільки ретроінформацію;
- підприємства неохоче надають фінансову інформацію, що істотно утрудняє процеси відбору підприємств-аналогів;



– наявність великої кількості кризових і неплатоспроможних підприємств нейтралізує основна перевага порівняльного підходу: при оцінці даним способом оцінювач орієнтується на фактичні ціни купівлі-продажу аналогічних підприємств. У результаті вартість підприємства, отримана при використанні даного методу, буде дещо перекручена;

– даний підхід можна з більшим успіхом застосовувати тільки в країнах, економіка яких не піддається різким періодичним коливанням.

## ***ВИСНОВКИ***

1. З позиції економічної безпеки підприємства стратегічне керування є одним з найважливіших інструментів збереження його стійкості, а також підтримки здатності до самовідновлення у випадку небажаного впливу зовнішнього середовища.

2. Оперативне керування базується на створенні й підтримці високої мобільності, керованості й реактивності процесів та об'єктів діяльності підприємства, можливості негайного втручання у хід роботи підприємства й миттєвій реакції керованого контуру. Цьому типу керування властиві гнучкість, швидкість реакції, швидка маневреність у ході елементарних виробничих і господарських процесів.

3. Тактичне керування орієнтується на негайну реакцію або здійснює прогнозування на короткостроковий період часу.

4. Сучасні стратегії підприємств повинні базуватися не тільки на аналізі зовнішніх і внутрішніх умов, але й на прагненні збільшити внутрішній потенціал і змінити зовнішнє оточення. Ті ж підприємства, які будуть прагнути до реалізації пасивних стратегій або еволюційного розвитку, нічого не досягнуть і їх чекає загибель.

5. Сьогодні для досягнення конкурентоспроможності будь-яке підприємство намагається максимально вдосконалити свою продукцію, послуги або технології випуску.

6. Інтеграція – це об'єднання або поглинання підприємств із метою підвищення конкурентоспроможності.

7. Диверсифікованість – це проникнення у галузь або поділ виробництв із метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

8. У науці керування підприємством основною базою для розробки ефективної програми антикризових заходів стають знання про кризу, її можливі прояви у життєдіяльності економічної системи.

9. Криза – це крайнє загострення протиріч у внутрішньому і зовнішньому середовищі життєдіяльності системи, що загрожує її стабільному розвитку.

10. Діагностика – це визначення стану об'єкта, предмета, явища або процесу керування за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, що виявляються у невідповідних еталонному розвитку змінах.

11. Антикризове керування являє собою розробку стратегій, що дозволяють досягати конкурентних переваг на ринку з урахуванням ризиків; формувати антикризову групу менеджерів здатних реалізувати програму з виходу із кризи.

12. Банкрутство – це визнана уповноваженим державним органом нездатність боржника задовольнити в повному обсязі вимоги кредиторів і (або) виконати обов'язок щодо сплати обов'язкових державних платежів.

## ***КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ***

- 1. Що таке стратегія?*
- 2. Що мається на увазі під стратегічним керуванням?*
- 3. Моделі життєвого циклу підприємства.*
- 4. Поняття кризи. Види криз.*
- 5. Що таке антикризове керування?*
- 6. Поняття процедури банкрутства.*

## 6. ІНФОРМАЦІЯ. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ. КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ

### 6.1. ПОНЯТТЯ «ІНФОРМАЦІЯ»

Термін «*інформація*» походить від латинського слова *informatio*, що означає «відомості, роз'яснення, виклад».

У різних науках поняття «інформація» несе різне значеннєве наповнення. Наприклад, у біології вона розцінюється як відомості про живі організми, що передаються у спадщину.

Філософія розглядає її відбиття і пізнання подій.

У фізиці – це характеристика керуючого сигналу, переданого по лінії зв'язку.

У побуті інформацією називають будь-які дані або відомості, які кого-небудь цікавлять. «Інформувати» у цьому сенсі означає «повідомити те, що цікавить».

Те саме повідомлення може для різного споживача містити різна кількість інформації. Сприйняття залежить від інтелекту людини, наявних знань та ін. Наприклад, стаття, що містить спеціальні терміни або написана іноземною мовою, нічого не скаже людині, яка не володіє ні мовами, ні термінами. А от для фахівця цей же матеріал буде досить інформативним.

Таким чином, *інформація* – це характеристика не повідомлення, а співвідношення між повідомленням і його споживачем.

Існує два основних підходи до її визначення:

1. *Традиційний*. Згідно з цим підходом інформація – це відомості, знання, повідомлення, які людина сприймає з навколишнього світу за допомогою органів почуттів (зору, слуху, смаку, нюху, дотику).

2. *Імовірнісний*. Тут інформація розглядається як відомості про об'єкти і явища навколишнього середовища, їхні параметри, властивості і стани, які зменшують наявну про них ступінь невизначеності і неповноти знань.

### *Класифікація інформації:*

*1. За способами сприйняття (відповідно до органів почуттів):*

- зір – візуальна;
- слух – аудіальна;
- дотик і термочутливість – тактильна;
- сприйняття запахів – нюхова;
- смак – смакова;
- вестибулярний апарат – інформація про положення тіла в просторі.

*2. За формами подання:*

- тексти, малюнки, креслення, фотографії;
- світлові або звукові сигнали;
- радіохвилі;
- електричні й нервові імпульси;
- магнітні записи;
- жести й міміка;
- запахи і смакові відчуття;
- ДНК, за допомогою яких передаються у спадщину ознаки та властивості організмів, і т.д.

*3. За суспільним значенням:*

- масова;
- спеціальна.

*Основні властивості інформації:*

*1. Вірогідність.* Інформація достовірна, якщо вона відображає наявний стан речей. Згодом вона може стати недостовірною, тому що має властивість застарівати, тобто перестає відображати наявний стан речей.

*2. Повнота,* достатня для розуміння й ухвалення рішення. Якщо інформації занадто багато або занадто мало, вона може викликати неправильне рішення.

*3. Актуальність,* реальну користь приносить тільки вчасно отримана інформація. Однаково небажані як передчасна подача інформації (коли вона ще не може бути засвоєна), так і її затримка.

*4. Цінність,* забезпечує рішення поставленого завдання, потрібна для того, щоб приймати правильні рішення. Цінність

інформації залежить від того, наскільки вона важлива для рішення завдання, а також від того, наскільки надалі вона знайде застосування у яких-небудь видах діяльності людини.

5. *Зрозумілість*, виражена у формі, доступній одержувачеві. Якщо варта і своєчасна інформація виражена незрозумілим способом, вона може стати марною.

6. *Точність*, визначається ступенем близькості до реального стану об'єкта, процесу, явища і т.п.

7. *Доступність*, повинна надаватися у доступній (за рівнем сприйняття) формі. Для дітей підручники складаються доступним їм способом, у той же час існують статті, зрозумілі тільки фахівцям.

8. *Динамічність*. Інформація має властивість змінюватися у часі. Вона може застарівати як фізично (стан носія), так і морально. Може переноситися на інший носій, передаватися від носія до носія у перекрученому вигляді і т.д.

9. *Безперервність*, тобто можливість постійного нагромадження інформації.

Інформація зберігатися, передається та обробляється у символній (знаковій) формі. Та сама інформація може бути представлена в різній формі:

– у вигляді листа (знаків, символів, графіків, таблиць, чисел і т.д);

– у вигляді жестів або сигналів;

– в усній словесній формі.

Подання інформації здійснюється за допомогою мов як знакових систем, які будуються на основі певного алфавіту та мають правила для виконання операцій над знаками.

*Носії інформації* – це середовище або фізичне тіло для передачі, зберігання і відтворення інформації. У ролі носіїв можуть виступати електричні, світлові, теплові, звукові, радіосигнали, магнітні й лазерні диски, друковані видання, фотографії і т.д.

*Інформаційні процеси* – це процеси, пов'язані з одержанням, зберіганням, обробкою і передачею інформації, тобто дії, виконувані з інформацією. У ході цих процесів може змінювати зміст інформації або форма її подання.

Для забезпечення інформаційного процесу необхідні:

- джерело інформації;
- канал зв'язку;
- споживач інформації.

*Джерело* передає (відправляє) інформацію, *споживач* одержує її. Передана інформація від джерела до приймача по *каналі зв'язку*.

У сучасному світі її роль постійно збільшується. Всі виробничі процеси мають матеріальну складову - устаткування, матеріали й ін., і нематеріальну - технологію процесу та ін.

Більш того, з'явилися такі галузі виробництва, у яких інформація - єдина складова (реклама, дизайн та ін.).

Сьогодні саме інформація стає першочерговим товаром.

## 6.2. ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Доцільно класифікувати джерела інформації:

1. Щодо моральних норм і карного законодавства. Вони будуть складатися з:

– *відкритих джерел*, тобто тих, які є загальнодоступними. До них відносяться відомості, що публікуються у ЗМІ, брошури, рекламні проспекти та ін. Тут необхідно відзначити, що перекриття відкритих джерел практично неможливо. Тому, роблячи доповідь чи рекламний ролик, ведучи просто бесіду, необхідно пам'ятати про властивість інформації накопичуватися. Необхідно зіставляти дійсні матеріали з попередніми і строго коректувати свою особисту думка з даного предмета відповідно до політики компанії;

– *частково відкритих джерел*, які містять інформацію, недоступну для зовнішніх користувачів, але що не несе небезпеки для підприємства при її розкритті. До таких джерел можна віднести застарілі фінансові звіти, телефонний довідник внутрішніх номерів підприємства й ін.;

– *закритих джерел*, що містять інформацію, при розкритті якої підприємству загрожує значний збиток. Тут доречно згадати

про реальні фінансові звіти, прогнози, дані про постачальників і ін.;

– *комерційної таємниці*. Розкриття даного виду інформації веде до кримінальної відповідальності для того, хто її розкрив і значних втрат для підприємства-власника. До таких джерел відносяться ноу-хау, інформації про нові розробки й ін.

2. Щодо її носія. Джерела діляться на:

– *текстові*. Мається на увазі інформація, опублікована у пресі, спеціальних джерелах, Інтернеті й ін. Цей вид інформації дешевий, актуальний, легкодоступний. Недоліком є те, що вона не завжди достовірна. Але це можливо перевірити;

– *бази даних підприємства*. Це інформація, що представляє собою сукупність знань та умінь всіх співробітників підприємства, а також вся інформація про діяльність підприємства: постачальників, споживачів, продукцію, ноу-хау й ін.;

– *зовнішні джерела*. До них можна віднести як зовнішніх консультантів й експертів, так і різні виставки, ярмарки, презентації та ін.;

– *випадкові джерела*. Сюди належить все, що зненацька потрапило в поле зору, починаючи від статті в газеті і закінчуючи паперами на столі президента компанії-конкурента;

– *людей як носіїв інформації* – це окреме джерело. Відмінність його від інших у тім, що лише людина не тільки несе інформацію, а ще й аналізує і робить висновки.

3. Щодо її безпеки:

– *конфіденційність* – доступність інформації тільки для певного кола осіб;

– *цілісність* – схоронність інформації у вихідному виді;

– *автентичність* – схоронність авторських прав.

4. Каналів її передачі:

– *формальні* – так звані офіційні канали. По них можна одержати інформацію про ресурси, грошові потоки і взагалі діяльність підприємства;

– *неформальні* – неофіційні канали, а саме. бесіди в кафе, театрі, на вечірці. Тут можна одержати відомості про структурні перестановки в компанії, передбачувані ноу-хау, взаємини у колективі і т.д.

## 6.3. МЕТОДИ РОБОТИ З ІНФОРМАЦІЄЮ

### 1. Методи збирання інформації:

– *легальний*. Одержання відомостей про конкурента, наприклад шляхом покупки зразка його товару;

– *напівлегальний*. Одержання інформації не тягне кримінальної відповідальності, а лише моральну, наприклад, одержання інформації через співробітників підприємства шляхом підкупу або шантажу;

– *нелегальний*. Несе за собою кримінальну відповідальність, наприклад, проникнення і розкрадання.

2. Методи відбирання інформації. Після одержання доступу до інформації, її необхідно кваліфіковано проаналізувати. Це робиться за допомогою набору загальновідомих методик аналізу економічних показників, на основі яких і ведеться відбирання даних, що цікавлять.

3. Методи обробки інформації. Зібрана інформація повинна надаватися замовникові у відібраному вигляді, розсортована за замовниками, що цікавлять, сегментами. Також необхідно надати замовникові висновки й рекомендації.

4. Методи шифрування і дешифрування інформації. Іноді дані необхідно передавати в закодованому вигляді по певному каналу передачі.

### 5. Методи аналізу інформації:

– *накопичувальний*. Полягає у постійному і безперервному нагромадженні інформації та її аналізі. Спричиняє більші витрати, але й показує кращі результати. Для використання цього методу на практиці необхідно в штаті мати постійного співробітника або відділ, що безпосередньо займається цими питаннями;

– *метод ривка*. Це разова міра. Полягає у відповіді замовникові на поставлене питання. Інформація надається у неопрацьованому вигляді. Великі витрати.

– *метод максимального впровадження*. Проводиться поглиблене вивчення й аналіз всіх джерел інформації. Застосовується тоді, коли супротивник максимально приховує



інформацію і її практично неможливо одержати з легальних джерел;

– *метод прогнозування*. Використовується не самостійно, а в сукупності з перерахованими вище. Заснований на побудові прогнозів й альтернативних припущень.

Способи одержання інформації:

– *за допомогою моніторингів*. Одержання інформації із преси на основі постійного моніторингу – процес складний і кропіткий, але відносно недорогий. Один лише недолік: практично неможливо в цьому потоці визначити, яка інформація правдива, а яка – помилкова;

– *за допомогою зовнішніх агентур*. Якщо агент досить кваліфікований, то незалежно від витрат це має сенс - ми одержимо інформацію швидко і якісно. Але якщо ми помилимося з вибором фахівця, то інформацію одержимо неякісну, можливо і сфабриковану;

– *за допомогою внутрішніх агентів підприємства*. Вони набагато дешевші, ніж зовнішні агенти, але інформація може бути також сфальсифікована;

– *за допомогою спеціальних заходів*. Це найдієвіший спосіб одержання гідної інформації, бо для кожного випадку індивідуально підбираються методи й засоби ведення розвідувальних дій. І для кожного випадку вони різні. Саме цим способом користується найбільша маса підприємств, що бідують в інформаційній підтримці;

– *методами промислового шпигунства*. Інформація добувається дуже швидко. Але методи ці неетичні і ті хто їх використовують можуть бути притягнуті до кримінальної відповідальності.

## **6.4. МЕТОДИ І ЗАСОБИ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ**

З підвищенням цінності інформації зростає і роль її захисту. Під захистом інформації ми будемо розуміти заходи заборони несанкціонованого доступу до інформації.

Створення системи інформаційної безпеки повинне ґрунтуватися на таких *принципах*:

– на основі принципу оптимального сполучення взаємозалежних властивостей різних факторів системи (програмних, фізичних, матеріальних й ін.);

– на безупинному розвитку й удосконаленню, тому що процес «нападу» теж безупинно розвивається;

– на надійності, тобто не знижувати рівень захисту навіть при наявності різних збоїв;

– на доцільності в економічному плані, тобто система захисту не повинна обходитися дорожче, ніж той предмет, що вона захищає;

– перш, ніж організувати систему безпеки, необхідно визначити коло потенційних загроз.

*Канали витоку інформації:*

– відеозакладки;

– знімання інформації із принтера (стрічки), дискет й ін.;

– радіозакладки (жучки);

– спеціальні комп'ютерні програми;

– знімання акустичних сигналів зі стекол;

– виробничі відходи;

– оптичні закладки;

– розкрадання носіїв інформації (починаючи від використаного паперу зі сміттєвих кошиків і закінчуючи провідними спеціалістами);

– витік по мережах газо-, водо-, електропостачання та ін.

*Методи захисту інформації:*

– фізичні – створення фізичної перешкоди до інформації;

– керування доступом – протистояння несанкціонованому доступу до інформації. Доступ повинен бути строго регламентованим. При забороненому доступі повинні включатися фізичні механізми захисту: сигналізація, блокування й ін.;

– коди і шифри – необхідні при передачі інформації, що є секретною;

– організаційні засоби захисту – клімат у колективі, регламентація доступу, сувора конфіденційність;

– законодавчі засоби – захист інформації на державному рівні за допомогою створення необхідної законодавчої бази;

– моральні засоби – полягають у створенні традицій у країні та сприятливого настрою на підприємстві.

Моделі захисту інформації:

1. *Модель Біба (Viba)*. Створена у 1977р. Відповідно до неї всі джерела інформації діляться за рівнями доступу. Залежно від рівнів доступу, на них накладаються спеціальні обмеження.

2. *Модель Гогена-Мезигера (Gogen-Meseger)*. Створена у 1982р. Заснована на теорії, відповідно до якої інформаційна система може при кожній дії переходити з одного дозволеного стану в децю інші. Джерела інформації розбиваються на групи - домени, і вже цим групам надаються права доступу.

3. *Сазерлендська модель (Sutherland)*. Створена у 1986 р. Більш вдосконалена попередньою моделлю. Тут розглядається зв'язок джерел інформації та потоків інформації. Джерела розбиваються на групи, визначається доступ до потоків інформації.

4. *Модель Кларка-Вільсона (Clark-Wilson)*. Створена у 1989р. Заснована на ретельній перевірці прав доступу до інформації. Крім цього, з'являється третя сторона, уже конкретно відповідальна за безпеку а, перевірка прав доступу здійснювалася не тільки до входу в систему, але й після для підтвердження прав доступу. Ця система вважається найбільш оптимальною.

Дані, зібрані в результаті проведення розвідувальної діяльності, не є інформацією до того, поки не пройдуть аналітичну обробку. Якість інформації залежить від кваліфікації фахівця.

***Технічні засоби збирання інформації.*** Наявність спеціальної апаратури здатна різко збільшити діловий потенціал розвідника в будь-якій складній грі. Офіційний продаж апаратури подібного роду заборонений, але на "чорному ринку" можливо знайти практично все.

Виділяються такі способи використання технічних засобів:

1. *Засоби перехоплення аудіоінформації* Один з ефективних шляхів негласного одержання комерційної інформації заснований на застосуванні так званих заставних приладів (ЗП), секретно встановлених у місцях можливого перебування об'єкта

спостереження або що підключають до використовуваного ними каналу зв'язку.

2. *Радіозакладки.* Найбільш широке застосування у практиці промислового шпигунства має прилад з радіоканалом передачі інформації, що перехоплюється, так звані РЗП (прилади радіозакладок). Підвищений інтерес до використання РЗП пов'язаний з їхніми винятковими можливостями щодо спостереження за мобільними об'єктами, які знаходяться на значній відстані. РЗП мають ряд особливостей, не властивих іншим ЗП.

3. *Спрямовані мікрофони.* У найбільш загальному вигляді будь-який спрямований мікрофон можна представити як деякий комплекс, якщо складається з чутливого елемента (мікрофона), що здійснює акустико-електричні перетворення, та механічної системи (акустичної антени), що забезпечує напрямок у комплексі.

Мікрофон - це електроакустичний прилад для перетворення звукових коливань в електричні. Мікрофони бувають різних модифікацій і можуть мати різний діапазон дії. Найголовніше у спрямованих мікрофонах – це їх акустична антена.

4. *Комбіновані мікрофони.* Ці прилади є найпростішим видом спрямованих мікрофонів, тому що являють собою систему, яка складається із двох типів акустичних приймачів-мікрофонів. Змінюючи параметри мікрофонів, можна одержати різні характеристики спрямованості й потужності.

5. *Диктофони.* Здійснення негласного звукозапису є одним з найпоширеніших прийомів промислового шпигунства.

Існують різні види пристроїв, що перехоплюють:

1. Оптичні засоби добування конфіденційної інформації:

- оптико-механічні прилади( біноклі й телескопи);
- прилади нічного бачення;
- системи телевізійного спостереження;
- фотоапарати, кіно - і відеокамери.

2. Перехоплення інформації у лініях зв'язку (телефонні, стільникові лінії зв'язку, перехоплення пейджингових повідомлень).

3. Одержання інформації, оброблюваної у комп'ютерних мережах.

## 6.5. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ. КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ

Про інтелектуальну власність говорилося ще у Давній Греції. Правда, спочатку вона не використовувалася як товар: твори письменників і поетів повинні були доноситись до публіки у неспотвореному вигляді.

Економічне значення інтелектуальна власність одержала набагато пізніше.

Спочатку охорона інтересів авторів та їхніх правонаступників забезпечувалася за допомогою системи привілеїв, що надавались верховною владою.

Перший у світі патент на винахід був виданий у 1421 р. міською управою Флоренції на ім'я Філіппо Брунеллескі, що винайшов корабельний поворотний кран. В Англії перший патент був виданий Генріхом VI у 1449р. вихідцеві із Фламандії Джону з Ютиману на виготовлення кольорового скла для вікон Ітонського коледжу.

Пізніше починають з'являтися системи законів, що закріплюють за авторами і їхніми правонаступниками право на монопольне використання приналежних їм винаходів і технічних новинок протягом устанавленого строку. "Право" винахідників було вперше згадане у Венеції у хартії від 19 березня 1474 р., у якій уже визнавалися їх "моральне право" і виключне право на використання свого винаходу протягом обмеженого періоду часу.

У 1710 р. в Англії з'явився і перший авторський закон, відомий під назвою "Статут королеви Ганни", що містив у собі один з найважливіших принципів авторського права - принцип "копірайт" – право на охорону опублікованого здобутку, заборона тиражування здобутку без згоди автора. У ньому авторові надавалося виключне право на публікацію здобутку протягом 14 років з моменту його створення, а також була дана можливість продовження цього строку ще на 14 років при житті автора. Слідом за Англією патентні й авторські закони були прийняті в США, Франції та інших європейських країнах. Стали широко продавати й купувати права на видання здобутків літератури, постановку різних драматичних здобутків.

Торгівля книгами й авторськими правами отримала масовий характер [11].

*Інтелектуальна власність* (англ. *Intellectual property*) – термін, який означає, що всі нематеріальні права тимчасово передані особі, ексклюзивні. Мається на увазі тимчасове володіння авторськими і суміжними правами, діючими свідоцтвами на товарні знаки і діючими патентами.

Таким чином, установлюється монополія авторів на певні форми використання результатів своєї інтелектуальної, творчої діяльності, які можуть використовуватися іншими особами лише з дозволу перших.

Термін «інтелектуальна власність» вживався юристами й економістами ще у XVIII столітті, однак широке вживання отримав лише у другій половині XX століття, у зв'язку з постановою у 1967 р. у Женеві Всесвітньої організації інтелектуальної власності. Згідно з установчим документом ВОІВ, «інтелектуальна власність» включає права на:

- літературні, художні та наукові твори;
- винаходи та наукові відкриття у всіх сферах людської діяльності;
- виконавчу діяльність артистів, звукозаписи, радіо – та телевізійні передачі;
- промислові зразки, товарні знаки, фірмові назви та комерційні позначення;
- виключні права, що відносяться до географічних вказівок, нових сортів рослин і порід тварин, інтегральних мікросхем, радіосигналів, баз даних та ін.;
- інші права, що відносяться до інтелектуальної діяльності у виробничій, науковій, літературній і художній сферах. (Конвенція, що заснувала Всесвітню організацію інтелектуальної власності, укладена в Стокгольмі 14 липня 1967 р., стаття 2.).

Що стосується країн СНД, то тільки у 1990 р. у законі «Про підприємства» уперше з'явилося згадування про інтелектуальну власність.

Тому винайдений до появи закону в нашій країні метод безперервного розливання сталі, з успіхом використовується в усьому світі, бо не був запатентований. Так само журнал «Юний

технік», у додатку до якого знаходились креслення, користувався на Заході великою популярністю.

Інтелектуальна власність має ціну. Причому не тільки реальну, до якої входять витрати на винахід і виробництво, але й ціну потенційну, до якої входить вартість прибутку від реалізації винаходу.

*Види інтелектуальної власності [78]*

1. *Авторське право.* Ним відзначаються вперше створені здобутки науки, літератури й мистецтва. Під дане право підпадає оригінальний результат творчої діяльності, що існує у якій-небудь об'єктивній формі. Авторське право захищає тільки форму, у якій виражена ідея, але не саму ідею. Воно не поширюється на ідеї, методи, процеси, системи, способи, концепції, принципи, відкриття, факти. Наприклад, при використанні цитат книги або статті необхідно робити посилання на автора.

2. *Суміжні права.* Група виключних прав, створена в другій половині ХХ – на початку ХХІ століть за зразком авторського права, для видів діяльності, які не підходять для визначення авторського права. Зміст суміжних прав істотно відрізняється відповідно до законодавства різних країн. Наприклад: виключне право музикантів-виконавців, виробників фонограм, організацій ефірного мовлення.

3. *Товарний знак.* Охорона позначень (словесних, образотворчих, комбінованих або інших), які служать для індивідуалізації товарів або послуг. Географічні вказівки походження товару.

4. *Промисловий зразок.* Як промисловий зразок може охоронятися нове й оригінальне художньо-конструкторське рішення виробу промислового або кустарно-ремісничого виготовлення, що визначає його зовнішній вигляд. Права на промислові зразки є проміжною формою між авторським і патентним правом. Форма їхньої охорони в різних країнах може значно розрізнятися.

5. *Патентне право.* Мається на увазі система норм, які встановлюють охорону винаходів, промислових зразків шляхом видачі патентів. Це право на «монополізоване» використання винаходів протягом певного періоду часу, наприклад, 15 років.

6. *Комерційна таємниця.* Це інформація, що містить формули, процеси, розробки, інструменти, або збірники

інформації, використовувані у бізнесі для одержання переваг над конкурентами. Комерційні таємниці часто охороняються законами про несумлінну конкуренцію. Наприклад, такі закони можуть забороняти промислове шпигунство.

### *Міжнародний захист прав інтелектуальної власності*

Захистом інтелектуальної власності в усьому світі займається Всесвітня організація інтелектуальної власності (заснована при ООН у 1967 р.)

#### *Функції ВОІВ:*

- сприяє підписанню нових міжнародних угод і модернізації національних законодавств;
- сприяє адміністративному співробітництву між країнами;
- надає технічну допомогу країнам, що розвиваються, і втримує служби, які полегшують міжнародний захист винаходів, знаків і промислових зразків;
- з 1999 р. ВОІВ надає послуги з врегулювання спорів, які виникають при реєстрації та використанні найпоширеніших типових назв доменів в Інтернеті і т.д.

Найпоширеніші в цей час види порушень авторського права й суміжних прав – це використання відповідних об'єктів без оформлення договірних відносин із правовласниками, без вказання імені автора при використанні його здобутку.

Насамперед мова йде про порушення авторських і суміжних прав у сфері обороту аудіо- та відеопродукції, комп'ютерних програм і друкованої продукції. У сфері поліграфії та видавництва частка такої продукції становить 70 %. Як правило, це відбувається за рахунок незаконного додруковування тиражів книг або видання їх перекладів без дозволу правовласника.

Кабельне телебачення на 90 % використовує програми, фільми без будь-якої оплати, тобто з порушенням закону, те ж саме відноситься до неліцензійних дисків з музикою і фільмами.

За даними Асоціації виробників комп'ютерного забезпечення, рівень піратства у ФРН становить 50 %, Франції – 57 %, Великобританії та Фінляндії – 43 %, Швейцарії та США – 35 %, Китаї – 98 %.



Механізм захисту порушених прав у розглянутій сфері діє вкрай неефективно. Раніше радянські суди найчастіше зіштовхувалися тільки з одним видом позовів: стягненням авторської винагороди. Новизна проблем, застосування норм міжнародного права створюють труднощі і для правовласників, і для користувачів, і для суддів.

У ряді країн, наприклад, Італії й Аргентині, де передбачений інститут платного суспільного надбання, діє система вільного використання здобутків, у якій користувач зобов'язаний тільки сплатити відповідні відрахування, податки або збори.

Інший обмежувальний підхід, наприклад, в Алжирі, Тунісі, припускає, що для комерційної експлуатації здобутків, які знаходяться у сфері платного суспільного надбання, користувач повинен одержати дозвіл певного державного органу.

Тривалість дії системи платного суспільного надбання може бути обмежена певним строком (Франція) або необмежена (Аргентина).

Виплата відрахувань може бути передбачена за використання здобутків всіх видів (Мексика, Аргентина): літературні, музичні, драматичні, аудіовізуальні, образотворчі мистецтва, програмне забезпечення і т.д.

В Україні правове регулювання здійснюється недостатньо повно. На сьогодні немає закону, що регулює захист комерційної таємниці. Хоча говорити про повну відсутність законодавчої бази було б некоректно.

У наведених нижче законах є окремі положення про захист комерційної таємниці:

- «Про банки й банківську діяльність»;
- «Про інформацію»;
- «Про підприємство»;
- «Про захист економічної конкуренції»;
- «Про захист від несумлінної конкуренції»;
- у Кримінальному кодексі статті 231, 232 та ін.

Що стосується інших країн світу, то коротко:

– у Росії відсутній окремий закон про комерційну таємницю, хоча є інші нормативні акти, у яких це поняття

описується. *Комерційна таємниця* тут – це інформація, що має дійсну або потенційну комерційну вартість, у силу своєї невідомості третім особам, до якої немає доступу на законній підставі й стосовно якої власник вживає заходів до охорони її конфіденційності. Це науково-технічна, технічна, виробнича інформація, у тому числі ноу-хау і т.д.;

– у Грузії закон про комерційну таємницю відсутній. У нормативних актах цієї країни згадується тільки, що підприємець, що володіє коштовною комерційною таємницею, має на неї права;

– у Молдові закон про комерційну таємницю був прийнятий у 1994р. (Закон «Про комерційну таємницю» №171-ХІІІ від 6 липня 1994 р.). Під *комерційною таємницею* розуміється інформація, пов'язана з виробництвом, технологією, керуванням, фінансовою й іншою діяльністю господарюючого суб'єкта, розголошення (передача, витік) якої може завдати шкоди його інтересам. У законі також установлені зобов'язання для працівників підприємства, що володіє комерційною таємницею;

– у республіці Білорусь відсутній закон про комерційну таємницю. Вони керуються Постановою Ради Міністрів від 06.11.92 р. № 670 Про затвердження Положення про комерційну таємницю». *Комерційна таємниця* визначається як навмисно приховувані економічні інтереси й інформація про різні сторони й сфери виробничо-господарської, науково-технічної, фінансової діяльності суб'єктів господарювання, охорона яких обумовлена інтересами конкуренції й можливою загрозою економічної безпеки суб'єкта господарювання;

– у республіці Казахстан відсутній закон про комерційну таємницю. Тут керуються згадуванням про комерційну таємницю у різних нормативних документах. Вона розуміється тут як інформація, що не є державним секретом, пов'язана з виробництвом, технологією, керуванням, фінансами й ін. господарюючого суб'єкта, розголошення або передача якої може завдати шкоди його інтересам. У кримінальному кодексі цієї держави передбачена кримінальна відповідальність за розголошення інформації, що є комерційною таємницею;

– у Німеччині закони про комерційну таємницю діють з 1990 р. Її ознаками є: таємність, намір власника охороняти її,

економічний інтерес у збереженні цього секрету. Порушення комерційної таємниці розглядається як несумлінна конкуренція. У законі про несумлінну конкуренцію передбачена кримінальна відповідальність за дії, пов'язані з порушенням комерційної таємниці;

– у Франції у карному законодавстві кримінальна відповідальність за порушення комерційної таємниці існує з 1844 р. Виділяються такі види *комерційної таємниці*: ноу-хау, виробнича таємниця, конфіденційна інформація;

– в Ізраїлі заборонено будь-якому співробітникові компанії розголошувати комерційну таємницю. Порушення цього закону тягне кримінальну відповідальність;

– у Китаї питання комерційної таємниці регулюються цивільним кодексом. Закон «Про несумлінну конкуренцію» існує з 1993 р. *Комерційна таємниця* визначена як технічна й управлінська інформація закритого характеру, що має ознаки економічної або практичної цінності та у відношенні до якої вжиті заходи щодо захисту;

– у Японії існує спеціальний закон про комерційну таємницю з 1991 р. У карному законодавстві докладно описані всі випадки порушення таємності. Ознаки *комерційної таємниці*: комерційна цінність, обмеженість доступу, вживання заходів з охорони комерційної таємниці власником;

– у США закони про збереження комерційної таємниці були прийняті на рівні штатів у 1979 р. Виділено основні ознаки *комерційної таємниці*: комерційна цінність інформації, заходи щодо захисту таємниці, рівень таємності (закритості) інформації. У 1996 р. прийнятий закон щодо економічного шпигунства. Передбачено кримінальну відповідальність за порушення комерційної таємниці;

– у Великобританії відсутній законодавчий захист комерційної таємниці, визначення її теж не існує. Для розгляду в суді інформація повинна мати обов'язкову ознаку конфіденційності; повинні існувати обов'язкові вказівки про нерозголошення таємниці; використання інформації повинне принести матеріальний збиток її власникові. У законодавстві цієї країни існує стільки різних нюансів, що досить складно прийняти правильне рішення.

Одним з немаловажних методів конкурентної боротьби, що ставить під загрозу економічну безпеку підприємства є маніпулювання масовою свідомістю.

**Маніпулювання свідомістю**, за визначенням автора даної концепції С. Г. Кара-Мурзи, – дії, вироблені розумним об'єктом або їхньою групою, для створення бажаних для суб'єкта-маніпулятора і (отриманих на підставі вироблених дій) логічних висновків, способів мислення і придбаних рефлексів у розумного об'єкта або їхніх груп.

**Маніпуляція** – це гноблення особистості, при цьому оскільки людина бажає вірити в те, що хоче придбати (знання, досвід, матеріальні блага), гноблення може досягатися через "неправду, в яку хочуть вірити».

Свідома маніпуляція свідомістю починається у момент, коли маніпулятор ставить перед собою ціль впливу.

Ознаки маніпулювання свідомістю:

– воно є не фізичним, а психологічною дією. Впливу піддається не фізичне тіло, а свідомість людини;

– дії маніпуляторів не повинні бути помічені. Успіх маніпуляції у тім, «що маніпульований вірить, що все, що відбувається природно й неминує, і сам факт маніпуляції не відбитий у пам'яті суб'єкта. Коротше кажучи, для маніпуляції потрібна фальшива дійсність, у якій її присутність не буде відчуватися». Процес перекручування реальності здійснюють засобу масової інформації. Саме ЗМІ є ретрансляторами думок, які необхідно донести до мас таким чином, щоб вони сприймалися як власні;

– вплив провадиться на аудиторію у цілому, не стосуючись особистісних характеристик;

– вплив провадиться виходячи з передумови, що більшість індивідуумів воліють вірити запропонованій інформації беззастережно, не аналізуючи її;

Мета маніпулятора в тім, щоб маніпульовані змінили своє сприйняття таким чином, як це необхідно маніпулятору.

Сучасні ЗМІ повністю контролюють поширення інформації, що визначає наше уявлення, установки, а в остаточному підсумку і нашу поведінку. Навмисно фабрикуючи повідомлення, що

спотворюють реальну дійсність, вони, без сумніву, з тим або іншим успіхом намагаються впливати на свідомість людини.

Досить яскравим прикладом цьому можуть послужити передвиборчі кампанії – для політичного життя й реклами різних товарів, акцій і, нарешті, фінансових пірамід.

*Існують різні методи впливу на свідомість мас [61, 76].*

1. *Дроблення або фрагментація* являє собою потік не пов'язаних між собою, недостатньо значимих і численних повідомлень, а також барвистих візуальних образів. Між цими повідомленнями значима інформація, що і запам'ятовується.

2. *Висока швидкість передачі інформації*. При великому наборі й високій швидкості транслявання інформації, у загальному потоці робиться акцент на певній події. Тоді інша інформація сприймається лише як інформаційний шум.

3. *Вибірковість у відборі інформації*. Зі всієї інформації вибирається тільки та, яка може лише позитивно або лише негативно висвітлити ту або іншу подію. Використовується з метою перешкодити масам зрозуміти й осмислити суть подій, що відбуваються. Для того щоб показати конкурента з поганого боку не потрібно нічого про нього видумувати, досить тільки підкреслити свої достоїнства на тлі його недоліків.

4. *Повтор інформації*. Використання повторів, наприклад, у повідомленнях новин, де в кожному наступному випуску найбільш значима інформація повторювалася без яких-небудь коректувань або змін. Вважається, що через 30 хвилин аудиторія пам'ятає тільки 60% змісту. Наприкінці дня у пам'яті залишається тільки 40%, а наприкінці тижня – 10 %. У результаті проблема зникає сама собою протягом 10 днів, якщо, звичайно, вона не буде "підігріватися" новими "фактами" або періодичним повтором. Якщо повторювати повідомлення з достатньою частотою, воно буде сприйнято аудиторією і зміцниться у масовій свідомості. Варіантом техніки "повтору" також є часте вживання гасел і ключових слів. Наприклад, на телебаченні досить часто рекламний ролик показують не цілком, а тільки ключову фразу.

5. *Затвердження*. Тут мова йде про те, що перевага якого-небудь товару перед іншим рекламується як затвердження, без яких-небудь пояснень.

6. *Маніпулювання інформацією*. Тут мова йде про те, що інформація подається не в реальному висвітленні, а з корективами.

Наприклад, опитування суспільної думки фабрикуються залежно від того, яка відповідь необхідна замовникові.

7. *Поширення слухів.* Слухи – технологія, що дає можливість направляти інформаційне поле у вигідне русло, оскільки слухи практично не можливо спростувати, а прислухаються до них всі.

8. *Неіснуюче авторитетне джерело.* Одним з найефективніших методів впливу є звертання до авторитету. Ім'я його не повідомляється. Інформація, яку він надає, приймається беззастережно. У рекламі ми бачимо такі методи маніпуляції у вигляді докторів, що лікують вас; учених, що повідомляють склад продуктів, та ін. Навіть якщо інформація свідомо помилкова не повірити авторитету ви не можете.

9. *Ефект звикання.* Якщо вам постійно, без особливих емоцій розповідають про яку-небудь подію, то як би негативно ви до нього не ставилися раніше, згодом ця розповідь перестане викликати у вас емоції взагалі. Ви звикнете.

10. *Бумеранг-ефект.* Наприклад, перенасиченість ефіру рекламою того або іншого продукту починає викликати роздратування аудиторії.

11. *Закон передування.* У 1925 р. американський психолог М. Лундт сформулював «закон передування», відповідно до якого будь-яке перше повідомлення про той або інший факт, подію робить більше сильний вплив на аудиторію, ніж наступні.

12. *Механізми фіксації.* Мова йде про те, щоб залишити у свідомості споживача інформацію, упевненість у тім, що той або інший товар гарний і необхідний. Для цього використовують такі прийоми, як дарування цієї речі відомому політикові або акторові. У свідомості друкується сприятливе враження від людини і, відповідно про подарований предмет.

13. *Помилкова вірогідність джерела інформації.* Якщо у свідомо помилкову інформацію вставити правдиву, причому правдива інформація повинна бути нейтральною, то вся інформація буде сприйматися як правдива. Наприклад, у роки Другої світової війни у свої передачі про нацистську Німеччину одна з відомих радіостанцій союзників включала зведення погоди. Цю інформацію, зрозуміло, фальсифікувати не мало жодного сенсу. Вона була правдивою і нейтральною, і своєю

появою повинна була змусити слухачів віднестися до всієї іншої переданої інформації теж як до правдивого.

14. *Помилкові порівняння.* Залежно від необхідності створення позитивної або негативної думки, розглянутий об'єкт порівнюють із чимось, що має прив'язаний образ. Наприклад, коли говорять гарна, як Клеопатра, усі згадують акторок, що грали цей образ у художніх фільмах. І ніхто не згадує, що реально цариця була не зовсім така гарна. Тут спрацьовує асоціативне сприйняття і мислення працювати відмовляється.

15. *Інформаційна активність* щодо того або іншого об'єкта дозволяє зайняти невідповідне його реальному становищу місце. Тобто активна подача інформації про одні й ті самі події залежно від необхідності може створити навколо об'єкта або позитивний, або негативний ореол.

*Рівні маніпулювання свідомістю*

– **перший рівень** – це організований вплив і психологічні операції, здійснювані в ході реалізації міждержавної політики. Тут хочеться згадати про епоху соціалізму, коли всі вірили в «світле майбутнє», а потім про перебудову і її «волю»;

– **другий рівень** стосується використання різних засобів і технологій щодо політичної й економічної конкуренції усередині країни. Прикладом може послужити передвиборча кампанія кожного з кандидатів;

– **третій рівень** включає маніпулювання людей один одним у процесі міжособистісної взаємодії. Тут можна сказати як про відношення продавець-покупець, так і про дитину, що влаштовує істерики, щоб одержати іграшку.

*Інформаційно-психологічна безпека* (англ. *Information and psychological security*) – це стан захищеності окремих осіб і (або) груп осіб від негативних інформаційно-психологічних впливів і пов'язаних із цим інших життєво важливих інтересів особистості, суспільства й держави в інформаційній сфері.

В організації інформаційно-психологічної захищеності свідомості виділяють три основних рівні [2].

1. Індивідуальний.
2. Груповий.
3. Масовий.

На *індивідуальному рівні* необхідно здійснити заходи щодо захисту свідомості індивідуума за допомогою формування ним захисних механізмів поведження. Досить часто саме свідомість ставить бар'єри до сприйняття інформації. Наприклад, якщо її занадто багато або вона занадто складна, свідомість блокує механізми сприйняття

На *груповому рівні* реалізується захищеність групової свідомості за допомогою поширення і використання внутрігрупових інформаційних потоків і джерел, а також специфічних для конкретних соціальних груп й організацій способів соціальної взаємодії, переробки й переоцінки інформації.

На *масовому рівні* реалізується захищеність суспільної свідомості за допомогою регулювання й організації інформаційних потоків і поширення певних алгоритмів обробки й оцінки інформації у процесі соціальної взаємодії (від міжособистісного спілкування до масової комунікації).

## **ВИСНОВКИ**

1. У різних науках поняття «інформація» несе різне змістовне значення.

2. До основних властивостей інформації відносяться: вірогідність, повнота, актуальність, цінність, зрозумілість, точність, доступність, динамічність, безперервність.

3. Носії інформації – є середовище або фізичне тіло призначене для передачі, зберігання та відтворення інформації. У ролі носіїв інформації можуть виступати електричні, світлові, теплові, звукові, радіо сигнали, магнітні та лазерні диски, друковані видання, фотографії і т.д.

4. Інформаційні процеси – це процеси, пов'язані з одержанням, зберіганням, обробкою та передачею інформації. У ході цих процесів може змінюватися зміст інформації або форма її подання.

5. Методи збору інформації поділяються на легальні, напівлегальні, нелегальні.

6. Методи захисту інформації поділяються на фізичні, керування доступом, коди та шифри, організаційні засоби захисту, законодавчі засоби, моральні засоби.



7. Термін «інтелектуальна власність» вживався юристами та економістами ще уXVIII столітті, однак широкого вживання набув лише другій половині XX століття, у зв'язку з заснуванням у 1967 р. в Женеві Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ).

8. Існують такі види інтелектуальної власності: авторська промисловий зразок, патентне право, комерційна таємниця.

9. Маніпулювання свідомістю це дії, вироблені розумним об'єктом або їхньою групою, для створення бажаних для суб'єкта-маніпулятора і (отриманих на підставі вироблених дій) логічних висновків, способів мислення і придбаних рефлексів у розумного об'єкта або їхніх груп.

10. Маніпуляція – це гноблення особистості, при цьому оскільки людина бажає вірити в те, що хоче придбати (знання, досвід, матеріальні блага), гноблення може досягатися через "неправду, в яку хочуть вірити».

11. Інформаційно-психологічна безпека – це стан захищеності окремих осіб і (або) груп осіб від негативних інформаційно-психологічних впливів і пов'язаних із цим інших життєво важливих інтересів особистості, суспільства й держави в інформаційній сфері.

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. *Відмінності визначення поняття «інформація» у різних науках.*
2. *Підходи до визначення поняття «інформація».*
3. *Класифікація інформації.*
4. *Форми подання інформації.*
5. *Класифікація джерел інформації.*
6. *Методи роботи з інформацією.*
7. *Канали витоку інформації.*
8. *Моделі захисту інформації.*
9. *Види інтелектуальної власності.*
10. *Поняття комерційної таємниці.*
11. *Поняття комерційної таємниці в різних країнах світу.*
12. *Поняття свідомості та маніпулювання ним.*
13. *Методи впливу на свідомість.*
14. *Рівні впливу на свідомість.*
15. *Ознаки маніпулювання свідомістю.*
16. *Інформаційно- психологічна безпека.*

## 7. ЕКОНОМІЧНА (КОНКУРЕНТНА) РОЗВІДКА. ПРОМИСЛОВЕ ШПИГУНСТВО

### 7.1. ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РОЗВІДКИ

Ще в Біблійних текстах дається опис економічної розвідки як відкушення забороненого плода Адамом і Євою – дерево мудрості – несанкціонований доступ до конфіденційної інформації. А ще в книзі Ісуса Навина, у другому розділі описується, як люди були послані до Єрихона, щоб «усе видивитись».

У грецьких легендах згадується Прометей, що викрав і розголосив секрет божественного вогню. Так що економічна розвідка набагато старше за політичну та військову.

Одним з основоположників економічної розвідки й шпигунства можна по праву вважати Чингізхана. Перед кожним своїм походом він ретельно вивчав економічне становище в країні, що хотів завоювати. Його цікавили природні багатства, рівень життя, розвиток ремесел і ін. Слід зазначити і той факт, що ним знищувалося поголовно все населення захоплених міст, крім кращих фахівців, що володіють ремеслами. Можна навіть сказати, що саме тут зародився бенчмаркінг, тому що закон Чингізхана говорив: навчайтесь у народів всього кращого, що в них є.

І все-таки засновником економічної розвідки офіційно вважається Китай, тому що у IV ст. до н.е. там з'явилася перша фундаментальна праця про ведення розвідки. Сунь Цзи у своїй праці «Мистецтво війни» писав про те, що перемога може бути отримана лише тоді, коли попередньо збирається й аналізується інформація про супротивника.

Давні індуси вважали економічну розвідку справою внутрішньодержавного. Вони говорили: «Людина бачить очима, а царі - завдяки шпигунам». Останні розсилалися по всій країні і контролювали чиновників, священиків і ринки.

У III ст. до н.е. всю Індію вже було покрито мережею шпигунів. Найціннішими шпигунами вважалися куртизанки.

У трактаті брахмана Чанакї (IV ст. до н.е.) говорилося про шпигунів, яким привласнювалися легенди: кому і як поводитися й одягатися усередині країни та за її межами, усередині країни вони ремісники, учні, що мандрують, жінки; за межами країни – послы, купці й ін.

Шпигуни відповідали й за ведення психологічних війн: під видом астрологів або пророків вони підривали політичний настрій у країні. Причому вони існували здавна в різних країнах світу: шамани – на півночі, волхви – у слов'ян, друїди – у кельтів, оракули - у греків.

У Давньому Римі за часів Юлія Цезаря розвідка військова й економічна набули постійного характеру. При цьому у правителів виникли розвідувальні корпуси із цілою армією розвідників-інформаторів, яких називали «делатори». Тут збиралася інформація не тільки внутрішнього характеру, але й стосовно економічного, політичного й військового розвитку різних країн світу.

Одним із прикладів такої розвідки може послужити розкриття секрету виробництва китайського шовку. Цей секрет зберігався більше 20 століть.

У 552 р. імператорові Юстиніану два ченці в порожнинах своїх ціпків привезли насіння шовковиці і яйця шовкопряда. В інших джерелах згадується якась китайська принцеса, що вивезла насіння і яйця у своєму капелюсі, прикрашеному квітами. Але не важливо як, а секрет був розкритий.

У середні віку розвідка стала занепадати. Правителів перестали цікавити завоювання, вони занадто боялися втратити свій трон у міжосібних війнах. Послуги розвідки зводилися до пошуку можливих претендентів на престол.

Крім цього, грамоті навчалися у ті часи тільки знать і священики. Нестаток у тайнописі відпав. Наприклад, імператор Лотар у IX ст. н.е. маскував накази для своїх воєначальників під тексти зі Священного Писання.

У пізнє середньовіччя поряд з державною розвідкою у країнах Середземномор'я почала зароджуватися і приватна розвідка. В XI ст. для великих торговельних компаній комерційні таємниці цінувалися набагато вище політичних.

У XIII ст. у Берліні спеціальним розпорядженням влади заборонялося іноземцям працювати на місцевих мануфактурних підприємствах, щоб перешкодити розголошенню секретів.

Перша дійсна приватна розвідслужба була створена у XIV ст. флорентійськими купцями-банкірами.

Почалася епоха Відродження. Пожвавлення економічних і політичних зв'язків між державами привело до того, що у XVI ст. при дворах стали з'являтися постійні посольства. Всі купці й дипломати, що виїжджали за рубіж, автоматично ставали агентами розвідки правителя країни.

Найбільшою розвідувальною організацією у той час стає церква. Сільські священники шлють звіти в приходи, ті узагальнюють інформацію і посилають вище. І так доти, поки Ватикан не одержує готову, розкладену по полицках інформацію про політичний, економічний і соціальний розвиток їхніх об'єктів, що цікавлять.

Більше 20 тисяч єзуїтів, розкиданих по всьому світу – агенти, які стоять за лаштунками всього, що відбувається і діють на благо церкви.

Європеець, якому вдалося вивідати секрет виготовлення порцеляни, що китайці тримали в таємниці з IV ст., був католицьким священником, єзуїтом із Франції. Його ім'я – пастор Д'антреполь. Займаючись місіонерською діяльністю, йому вдалося проникнути в закрите місто Кінг-То-Чен, де виготовляли відому на весь світ порцеляну, і в 1712 р. він посилає повідомлення до Парижа, де докладно описує процес виготовлення й вихідні матеріали.

Він навіть добув і відіслав зразки каоліну – основного складового інгредієнта виробництва.

Правда, каолін у Франції був винайдений тільки у 1768 р. Це й послужило початком виробництва Севрської порцеляни, що не уступає за якістю китайській. Пізніше секрет французької порцеляни став відомий англійцям та якомусь Вільяму Кунворту, що й запатентував спосіб виробництва і домогся монополії на виготовлення виробів та імпорт сировини.

В XVIII-XIX ст. на зміну інтригам, куртизанкам і потрійним агентам Епохи Відродження приходять професійні розвідники. За справу взялися молоді, добре навчені і жадібні до грошей фахівці.

Вони добували будь-яку інформацію, їх не обходили норми моралі – аби тільки добре платили. Причому в шпигунство утягувалися не тільки платні агенти, але й дипломати та учені зі світовим ім'ям.

У кінці ХІХ ст. фірма «Дженерал Електрик», яку очолював Томас Едісон, уперше в історії стала використовувати вчених не тільки для наукової діяльності, але і як добувачів інформації.

Дуже ефективним було і японське шпигунство, що спирався на всебічну підтримку держави.

У післявоєнні роки Японія стала всіляко прагнути наздогнати передові країни. Японські розвідслужби у сукупності з передовими вченими, одні крадучи, інші вносячи корективи у виробництво, удосконалювали чуже так, що змогли запропонувати високоякісну продукцію за цінами набагато нижче ринкових.

Останнім часом до економічної розвідки й промислового шпигунства стали залучати фахівців різних професій. Більшим попитом користуються послуги юристів, які інструктують агентів із приводу законодавств тих країн, у які вони засилаються.

Що стосується вітчизняної економічної розвідки, то її офіційним днем народження вважається квітень 1921 р., коли було створене відділення комерційно-промислової розвідки у зв'язку з поновленням радянською Росією експортно-імпортних відносин із закордонними країнами.

Сьогодні в більшості розвинених країн світу витрати на економічну розвідку становлять більше 40% витрат всіх спецслужб, а пріоритети зміщаються з військово-політичної розвідки у бік економічної. У більшості закордонних та у деяких вітчизняних ВНЗ, у навчальні плани включено більше 100 розгорнутих курсів з різних аспектів економічної розвідки.

## **7.2. ПОНЯТТЯ І СУТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОЇ РОЗВІДКИ**

Щодо сфер, що представляють інтерес для підприємства, можна розглянути економічну сферу, політичну, соціальну та військову сфери діяльності. Кожна з них у свою чергу підрозділяється на складові частини.

Економічна розвідка найбільш складна за своєю структурою. У її складі можна виділити промислову та комерційну розвідку.

Економічна розвідка розглядає всю інформацію, що забезпечує переваги конкурентові.

Отже, *промислова розвідка* має такі напрямки:

- науково-технічний;
- технологічний (найбільш ефективний напрямок на короткострокових етапах);
- напрям ресурсів.

*Комерційна розвідка* – орієнтована на фінансові питання, питання маркетингу й менеджменту.

Будь-яка база даних розвідки ділиться на дві частини:

– фактичні. Тут акумулюються дані поточного моніторингу й робляться висновки за станом підприємства на даний момент часу;

– стратегічна інформація. Тут здійснюється аналіз наявних даних, а також робляться прогнози щодо поведінки конкурентів, передумов проведення акцій на ринку й ін.

Керування будь-якою організацією включає як мінімум два рівні прийняття рішень:

- 1) керування поточною діяльністю підприємства;
- 2) керування стратегічним розвитком підприємства.

Результати ухвалення рішень з даних питань виявляються по-різному: поточні – у найближчий час, стратегічні – у майбутньому.

Необхідно відзначити, що характер інформації для кожного рівня ухвалення рішення буде значно розрізнятися.

У зв'язку із цим роботу економічної розвідки підприємства доцільно розділити на дві складові:

1) *стратегічна* (макроекономічна) – збирання й аналіз стратегічної інформації про глобальні процеси в економіці, політику, технології і т.д., що можуть зробити який-небудь вплив на розвиток підприємства.

Мета стратегічного рівня ухвалення рішення (відкриття нового виробництва, впровадження на ринок нового товару або послуги й т.п.) полягає у визначенні напрямку наступного

розвитку підприємства. Ці рішення визначають потребу зорієнтуватися на ринку й проаналізувати перспективи його розвитку, тобто розглянути ще не заповнені конкурентами ринкові ніші;

2) *оперативно-тактична* (мікроекономічна) – збирання й аналіз оперативної-тактичної інформації, необхідної для прийняття керівництвом обґрунтованих рішень з поточних проблем підприємства.

Мета оперативної-тактичного рівня ухвалення рішення (будівництво або придбання будинку під новий цех, навчання персоналу для випуску нової продукції або надання нової послуги), знаючи напрямок наступного розвитку, – оптимізувати шлях його досягнення й мінімізувати витрати по руху цим шляхом.

Таке планування розвіддільності необхідно для того, щоб у майбутньому не потонути в потоках інформації, яка накопичується.

Кожне підприємство має власну специфіку, і та інформація, що для одного підприємства є життєво необхідною, для іншого – марний інформаційний шум.

***Можливості економічної (конкурентної) розвідки.*** При постійному веденні економічної або конкурентної розвідки підприємство одержує такі переваги:

1) *прогнозування змін на ринку.* Проводиться постійний моніторинг зовнішнього середовища з метою запобігання можливим ризикам. Дані дії не вимагають більших засобів і витрат часу, але приносять істотні результати (приклад: поява на американських ринках автомобілів японських виробників, які були набагато дешевше, економічніше та не уступали за якістю наявним на ринку);

2) *прогнозування дій конкурентів.* Проводиться постійне спостереження за діями конкурентів з метою втримання споживачів. Спостерігаючи за збільшенням ринку або зниженням цін у конкурента, можливо провести кампанію таким чином, щоб зацікавити споживача та не дати йому перейти до конкурента;

3) *виявлення нових або потенційних конкурентів.* Постійне опитування співробітників аналогічних підприємств, їхніх

споживачів, моніторинг преси та ін. дозволяє виявити перехід підприємства з однієї галузі до іншої, появу нових компаній та ін.;

4) *аналіз діяльності конкуруючих підприємств з метою одержання передового досвіду й можливості вчитися на чужих помилках;*

5) *збирання й аналіз інформації про особи, що уклали з підприємством контракти. Цей захід необхідний для запобігання можливим ризиковим ситуаціям (шахрайство, виявлення некредитоспроможних і ненадійних ділових партнерів);*

6) *збирання необхідної інформації. При укладанні угод і проведенні ділових переговорів за допомогою економічної розвідки добувається інформація, причому не завжди тільки відносно бізнесу. Немаловажне значення мають пристрасті потенційних партнерів щодо їжі, напоїв, квітів й ін.;*

7) *вивчення кримінальних аспектів ринку, стани та впливи на ринок тіньової економіки;*

8) *оцінка доцільності придбання нового бізнесу. Нерідко підприємства, що виставляються на продажі, штучно завищують свої характеристики (наприклад, штучно підвищується вартість акцій або відкривається кілька «липових» чи заздалегідь збиткових підрозділів). Всі дані необхідно перевіряти;*

9) *вивчення всієї нової продукції на ринку. Це необхідно для виявлення продукту, технології або процесу, здатних вплинути на наш бізнес (дискети, диски, флешки; пейджери, мобільні телефони);*

10) *створення нового бізнесу. Збираючи інформацію про продукцію, що є успішною на ринку, можна створити свій бізнес, використовуючи досвід успішних фірм (Японія – основний приклад. У післявоєнні роки ця країна скуповувала ліцензії й патенти, не соромлячись, крапа чужі таємниці й у результаті практично у всіх можливих галузях видала якісний товар за низькими цінами);*

11) *вивчення законодавчих, політичних та інших напрямків розвитку країн для потенційного розвитку бізнесу;*

12) *розгляд й аналіз неправомірного використання товарних знаків підприємства;*



13) *використання помилок конкурентів на свою користь.* Наприклад, при існуванні підприємств, що роблять аналогічну продукцію за подібними цінами, необхідно проаналізувати всі шляхи поширення продукції, рекламні акції і т.д. (часто підприємства забувають про Інтернет. Тоді інші продають аналогічну продукцію, використовуючи ті ж рекламні слова, практично за рахунок конкурентів, тому що ті дають рекламу скрізь, крім Інтернету, а перші тільки в ньому, через «мережу» продають залишки своєї продукції);

14) *аналіз реклами.* Виявлення недоліків у продукції і рекламі конкурентів, схованих та явних, дозволяє конкурентові виправити свої недоліки, а також акцентувати увагу у своїй рекламі на тих речах, які «недоглядів» конкурент;

15) *установлення несумлінної конкуренції з боку інших підприємств;*

16) *керування ризиками бізнесу;*

17) *раннє виявлення загроз, уразливостей, можливостей та інших факторів впливу на успіх бізнесу;*

18) *забезпечення конкурентних переваг за рахунок своєчасного прийняття нестандартних оптимальних керуючих рішень.*

### ***Особливості економічної розвідки***

На відміну від інших видів розвідки економічна зосереджується тільки на інформації, за допомогою якої можливо оцінити економічний стан конкурентів.

Відмінність становить і об'єкт розвідки: якщо при військовій та політичній роботі ведеться проти ворогів, то при економічній – проти конкурентів. Конкуренти вчора могли бути ворогами, а завтра стають соратниками по бізнесу.

Для економічної розвідки важлива інформація, а не носій, на якому вона представляється (для військової важливий зразок, а для політичної – документ).

Відмінністю є і способи ведення розвідки: у політичній в основному використовується шантаж, підкуп та ін., у військовій – силові дії).

Основна кількість необхідної інформації економічна розвідка одержує з відкритих джерел.

На відміну від військової і політичної розвідки при економічній інформацію необхідно не тільки зібрати, але й обробити та зробити висновки й рекомендації.

*Принципи ведення розвідки:*

– *необхідно встановити мету збирання інформації.* Підхід до рішення будь-якого питання залежить від того, у яких цілях будуть використовуватися отримані результати. Тоді визначається коло пошуку, форми й методи роботи;

– *неупередженість у відборі інформації* (неприйняття даних про початок війни 1941р. привели до трагічних наслідків).

– *установлення причинно-наслідкових зв'язків.* Якщо чітко визначити рушійні сили подій, то це допоможе уникнути помилкових висновків;

– *ступінь вірогідності.* Варто враховувати цей фактор через те, що в кожному конкретному випадку ступінь вірогідності може розрізнятися (необхідно пам'ятати, що економічна розвідка використовує в основному відкриті джерела інформації, де вона може бути в більшому або меншому ступені перекручена). Ступінь вірогідності інформації повинен бути зафіксований у документі;

– *конфіденційність.* Тут необхідно зупинитися на ряді моментів: зайва таємність для підприємства буде заважати рекламній, науково-дослідній та іншій роботі підприємства. У той час необхідно пам'ятати, що є інформація, яку необхідно ретельно охороняти;

– *висновки й рекомендації.* При наданні рекомендацій необхідно зробити наголос на тім, що мала на увазі людина, яка поставила завдання. Тобто замовникові необов'язково читати весь документ, досить ознайомитися з висновками й рекомендаціями.

На основі підготовленої службою економічної розвідки інформації керівництво підприємства приймає рішення. Необхідно пам'ятати, що ціна цього рішення у ринкових умовах дуже велика. Якщо рішення прийняте правильно, підприємство може отримати більший прибуток.

## *Об'єкти економічної розвідки*

До основних об'єктів, які досліджує економічна розвідка, можна віднести:

1. *Ринок.* Досліджуються всі можливі фактори маркетингової політики конкурента. Особлива увага приділяється ціновій політиці.

2. *Продукт.* Багато видів продуктів відрізняють не матеріали, з яких їх роблять, а конструктивні й технологічні особливості їхнього виробництва. Так само в цій галузі увага звертається на обсяги й розвиток виробництва конкурента, якість й ефективність виробів.

3. *Менеджмент.* Структура підприємства, комунікації.

4. *Кадри.* Особисті пристрасті, захоплення й інші подробиці життя працівників підприємства як носіїв інформації.

5. *Інфраструктура бізнесу.* Тут нас цікавлять під'їзні колії, системи зовнішнього й внутрішнього зв'язку, відносини з постачальниками й ін.

6. *Фінансова сфера підприємства – конкурента.* Із всієї маси інформації про фінансові потоки найбільший інтерес представляють питання ефективності функціонування капіталу, ліквідність і платоспроможність підприємства, відносини із кредиторами й ін.

*Умови, що визначають ефективність розвідки:*

1. *Інтелектуальні критерії.* На сьогоднішній день максимально вагомим фактором у будь-якому виді діяльності, а тим більше в економічній розвідці, де важливо бути аналітиком, стають саме вміння, навички, кваліфікація.

2. *Організаційні критерії.* Досить важливою умовою ведення розвідки стає її організація. Для розвідки немає необхідності бути численною, щоб бути ефективною.

3. *Критерій везіння.* Ніхто не може виключити непередбаченої ситуації, що може закінчитися як у позитивний, так і у негативний бік. Хоча можна сказати, що невдача – результат поганої роботи, а несподіваний успіх – результат завзятої праці й високої кваліфікації.

Рушійним механізмом сучасного суспільства є конкуренція. Економічний прогрес суспільства дає переваги тим, хто пропонує продукцію кращої якості за меншою ціною, виготовляючи її з меншими витратами.

Ринок змушений покинути той, хто робить гіршу продукцію з високими витратами.

Нерівність доходів, додаткові переваги і послужили ґрунтом, на якому проросло поняття «комерційна таємниця», як інформації, так і способів одержання додаткової вигоди. А вже поява комерційної таємниці породила прагнення володіти нею, а у власників – зберігати й захищати.

**Конкурентна (економічна) розвідка (КР)** базується на збиранні інформації про суперників по бізнесу. Вивчаються всі можливі відкриті джерела інформації. Інформація, що збирається, повинна дати уявлення не тільки про дійсну і майбутню діяльність конкурента, але й про поведінку покупців (інформація збирається і про них).

Збирання інформації про конкурентів – процес творчий. Практично ніколи не вдається знайти необхідну інформацію у явному вигляді. Тому аналітик повинен знайти в загальнодоступному факті щось, що характеризує поведінку конкурента. Тут треба наголосити на тім, що конкурентна розвідка використовує тільки відкриті відомості, які конкурент не захищає.

Основна сфера застосування економічної розвідки – ринок. Головна мета – систематичне відстеження відкритої інформації про конкурентів, аналіз отриманих даних і вироблення обґрунтованих рекомендацій для прийняття на їхній основі управлінських рішень.

Причини виникнення економічної (конкурентної) розвідки:

- поява конкуренції, її агресивність;
- глобальна конкуренція;
- швидкий темп зростання бізнес-середовища;
- інформаційне перевантаження;
- швидка зміна технологій.

До основних завдань економічної розвідки відносяться:

1. Постійний моніторинг ринку. Якщо компанія постійно проводить моніторинг зовнішнього середовища, вона завжди готова до несподіванок. Причому така робота не вимагає ні більших матеріальних витрат, ні тимчасових.

2. Відстеження інформації, пов'язаної з патентами й ліцензіями. КР здатна виявити, які напрямки дій конкурентів відбиті в публікаціях, але не захищені патентами. Ця практика використовується практично у всіх країнах світу. Якщо підприємство, на якому винайдено щось нове, не встигло або не захотіло захистити його відповідно до існуючих правових норм, воно не зможе висунути претензії іншому підприємству, що скористалося нововведенням і запатентувало його.

3. Проведення маркетингових досліджень із метою пошуку вільних «ніш» або «слабких» конкурентів.

4. Оцінка доцільності придбання бізнесу. Зустрічаються ситуації, коли власник хоче продати своє підприємство подорожче і штучно підвищує його вартість (наприклад, за допомогою спекуляцій на біржі).

5. Моніторинг дійсних і потенційних споживачів.

6. Прогнозування змін на ринку.

7. Прогнозування дій конкурентів.

8. Пошук і вивчення форм, передбачуваних продажів (наприклад, у конкурента аналогічна продукція і потужна реклама – з мінімальними витратами, використовуючи ту нішу споживачів, що не охоплена конкурентом – сайт в Інтернеті й ін., аналогічні рекламні слогани, можна без особливих зусиль реалізувати свою продукцію).

9. Вивчення нових технологій і технологічних процесів. Моніторинг спеціальної літератури допоможе в наукомістких галузях заощадити час і гроші за рахунок використання чужих розробок.

10. Моніторинг політичної ситуації в країні й у світі. Наприклад, довідавшись про введення нових мит, можна заздалегідь увезти продукцію в країну та зіграти на різниці в ціні.

11. Підбирання і перевірка кадрів й ін.

### 7.3. МЕТОДИКИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОГО СТАНОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА В ГАЛУЗІ

Нестабільна ситуація на більшості вітчизняних і закордонних ринків, миттєвий перехід лідерів в аутсайдери й навпаки, все це є передумовами для глибокого дослідження конкурентів і взагалі стану галузі.

Інформацію про конкурентів можна підрозділити на:

– первинну, що є відповіддю на конкретно поставлені питання. Вона може бути отримана в ході опитувань, спостережень, покупки товарів конкуруючих фірм й ін. За її допомогою можна скласти попередню думку про конкурента. Недоліком такої інформації є ймовірність її невірогідності і неповнота;

– вторинну, що пройшла аналітичну обробку. Її джерелами служать різні звіти, статті в спеціальній літературі та інше про діяльність підприємства-конкурента. При збиранні вторинної інформації використовуються і нелегальні джерела інформації.

Таким чином, збирати необхідну інформацію, яка б задовольняла пропонованим до неї вимогам, потрібно з різних незалежних джерел. При цьому як оцінка вірогідності джерел можливе використання експертних оцінок.

Для оцінки первинної і вторинної інформації використовується так звана схема Кента [9, 42].

Оцінка надійності та вірогідності інформації проводиться за такими ознаках:

1) ступінь надійності джерела:

- зовсім надійний;
- звичайно надійний;
- досить надійний;
- недостатньо надійний;
- ненадійний;
- надійність не може бути підтверджена;

- 2) вірогідність інформації:
  - вірогідність може бути підтверджена;
  - можливо достовірна;
  - сумнівно достовірна;
  - не може бути підтверджена - імовірно недостовірна;
  - ступінь вірогідності не може бути визначений;
- 3) ступінь новизни інформації;
- 4) цінність інформації;
- 5) корисність інформації.

При аналізі отриманої інформації рекомендується використовувати наведені нижче методи [2, 21].

**Метод експертних оцінок** використовується при недостатньому обсязі інформації. Етапи аналізу полягають у: виявленні кола питань, що цікавлять, та їхньому структуруванні; виборі форми роботи з експертами, складанні анкет, їхній обробці; оцінці надійності отриманих результатів; висновках і рекомендаціях експертів. Даний метод використовується досить часто, тому що одержати інформацію у повному обсязі й достатньому рівні вірогідності практично неможливо.

**Контент-аналіз** застосовується, якщо необхідно проаналізувати текстовий документ: статтю, інтерв'ю та ін. У тексті виявляються значеннєві одиниці – терміни, певні поняття і висловлення. Після цього визначається частота їхнього використання відповідно до даної тематики. Потім робиться висновок про вірогідність і корисність наявного документа.

**Ситуаційний аналіз.** Його завдання – показати підприємство за певними зрізами, що цікавить замовника, на певний момент часу. Аналізувати можна не тільки підприємство, але й галузь у цілому.

При оцінці конкурентного становища підприємства, як правило, використовуються такі методи:

– на основі первинної інформації збираються дані про підприємства, що цікавлять, за певними ознаками: якість, ціна, думка споживачів і постачальників й ін. Після цього дані зводяться у певній послідовності і стає видно, за якими ознаками підприємство, що цікавить нас, попадає у лідери або навпаки. Це

дешевий і швидкий метод, але не дає поглибленого уявлення про сильні й слабкі сторони підприємства;

– іноді для оцінки підприємств використовуються рейтингові оцінки. Принцип такий же, як і в попередньому методі. Тільки на основі отриманих даних підприємствам виставляються оцінки і вони ранжируються. Метод також недорогий, більш трудомісткий, дає поглиблену оцінку наявним підприємствам;

– досить часто використовуються методика, що дають більше глибокий аналіз конкурентів. Застосовується вторинна інформація, причому інформація про внутрішній стан підприємства-конкурента. Маючи дані про обсяги виробництва, прибутки й ін., можна скласти звіт не тільки про стан підприємства в галузі, але й про галузі взагалі. А також скласти довгострокові прогнози.

При збиранні інформації про конкурента цікавляться, як правило, такою інформацією:

– характеристика ринку, на якому збирається працювати підприємство;

– стан конкуренції на ринку, що цікавить;

– загроза появи нових конкурентів;

– купівельна спроможність споживачів товару;

– асортименти, цінова політика конкурента та ін.;

– методи конкурентної боротьби, що використовуються конкурентом;

– стадія життєвого циклу товарів конкурента і власного товару;

– організаційна структура й інфраструктура конкурента;

– управлінський склад і кадри конкурента;

– ціноутворення конкурента, його капітал;

– стратегія підприємства-конкурента;

– імідж підприємства-конкурента;

– устаткування і науковий потенціал конкурентів;

– юридична база конкурента й ін.



Необхідно пам'ятати, що повноцінне збирання даних про підприємство-конкурента практично неможливе. Тому необхідно, по-перше, чітко визначити коло питань, що цікавлять нас, а по-друге, виробити відповідну стратегію власного підприємства.

Стратег повинен уміти оцінювати найбільш вигідне стратегічне становище компанії, привабливість її бізнесу, здатності конкурувати на ринку. Одним з методів діагностики становища підприємства в галузі є методика, що називається SPACE (простір): Strategic Position and ACtion Evaluation – стратегічна оцінка положень і дій.

**SPACE-аналіз.** Дана методика полягає у тім, що для підприємства оцінюються чотири групи факторів, що визначають:

1. Конкурентну перевагу підприємства (CA).
2. Фінансове становище підприємства (FS).
3. Привабливість галузі (IS).
4. Стабільність середовища (ES).

Кожному факторові у групі виставляються бали в діапазоні від 1 до 6.

*1. Фактори, що визначають конкурентну перевагу підприємства:*

– частка ринку (мала-велика) вимірюється відношенням обсягів продажів за певний період часу до обсягу продажів провідного конкурента;

– якість продукції (низька - висока) – відносна експертна оцінка якості продукту в порівнянні із продукцією конкурента;

– життєвий цикл продукту (старіння - зародження);

– цикл заміни продукту (змінний - фіксований);

– прихильність споживачів (висока - низька) характеристика ступеня вірності споживача певній торговельній марці;

– використання виробничих потужностей у конкурентів (мінімальне - максимальне) характеризується рівнем використання виробничих потужностей і завантаження встаткування;

- технологічні ноу-хау (мала кількість - велика кількість);
- ступінь вертикальної інтеграції (низький - високий) – об'єднання у рамках єдиної організації ланок одного і того ж виробничого ланцюга та ін.

2. *Фактори, що визначають фінансове становище підприємства :*

- віддача на вкладення ROI(низька - висока) – відношення прибутку до вкладеного власного капіталу;

- фінансовий важіль (незбалансований - збалансований) – відношення власних і позикових засобів;

- ліквідність (незбалансована - збалансована) використовується поточна й абсолютна ліквідність, причому показники ці не мають бути максимальними або мінімальними, але повинні бути як й у попередньому випадку збалансованими;

- ступінь задоволення потреб у капіталі (низький - високий) якісна оцінка ступеня задоволення потреби підприємства в капіталі. Розраховується як відношення значення наявного капіталу до необхідного;

- потік платежів на користь підприємства (малий - великий) реальний потік платежів;

- простота виходу з ринку (легко) це величина втрат, пов'язаних або з відходом з ринку, або з перепрофілюванням;

- ризикованість бізнесу(висока - низька) урахування всіх ринкових і політичних ризиків;

- оборотність запасів (повільна - швидка).

3. *Фактори, що визначають привабливість галузі:*

- потенціал зростання (низький - високий) оцінка загальної місткості ринку й наявність відповідних виробничих ресурсів;

- потенційна прибутковість (низька - висока) оцінка норми прибутку, що може скластися у галузі;

- фінансова стабільність (низька - висока) розглядає середнє підприємство галузі;

- технологічні ноу-хау (низькі - високі) якісна характеристика рівня технологічного розвитку, необхідного для роботи в галузі;

- використання ресурсів (неефективне - ефективне) оцінка використання ресурсів на підприємствах галузі в порівнянні з іншими галузями;
- капіталомісткість галузі (низька - висока);
- легкість входження на ринок (легко - складно) – здійснення своєчасних заходів щодо створення іміджу, необхідних капітальних витрат й ін.;
- продуктивність і використання потужностей (низька - висока) віддача виробничих факторів.

#### *4. Фактори, що визначають привабливість галузі:*

- технологічні зміни (мало - багато) якісна оцінка множинності технологічних змін, що відбуваються;
- темп інфляції (високий - низький);
- варіація попиту (низький - високий) характеристика стабільності попиту;
- розкид цін конкуруючих продуктів (великий - малий) характеристика ступеня зрілості ринку й рівня цінової конкуренції;
- обмеження для входження на ринок (мало - багато) необхідна документація (ліцензії, патенти та ін.) для входження на ринок;
- тиск конкурентів (сильний - слабкий) характеристика конкуренції у галузі;
- еластичність попиту (еластичний - нееластичний) ступінь впливу ціни на попит.

На основі оцінки кожного фактора обчислюється їхнє середнє значення за групою, які наносяться на чотири координати виміру ( рис. 7.1).

Це допомагає сформулювати стратегічні альтернативи.

Після того як ми відкладаємо значення по осях координат, у нас виходять зображення чотирьох видів, які й визначають переважні стратегії.

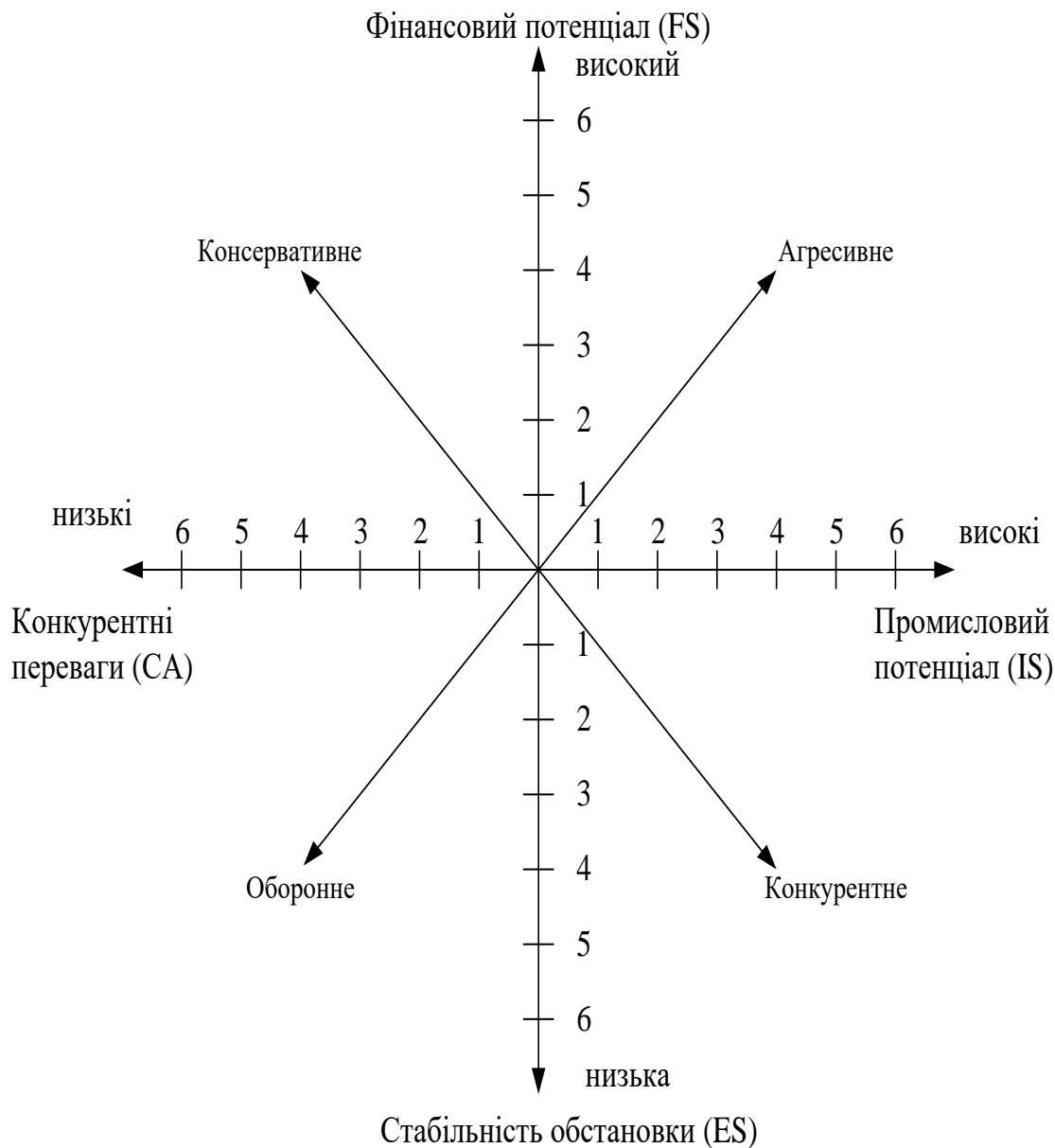


Рис.7.1. Графік стратегічного становища підприємства

**Агресивна позиція** зображена на рис.7.2.

Цей стан характерний для підприємств, що знаходяться у привабливій галузі зі стабільним оточенням. Підприємство одержує конкурентні переваги, повинно зберегти їх і примножити за допомогою свого фінансового капіталу.

Загрози незначні – необхідно протистояти появі нових конкурентів.

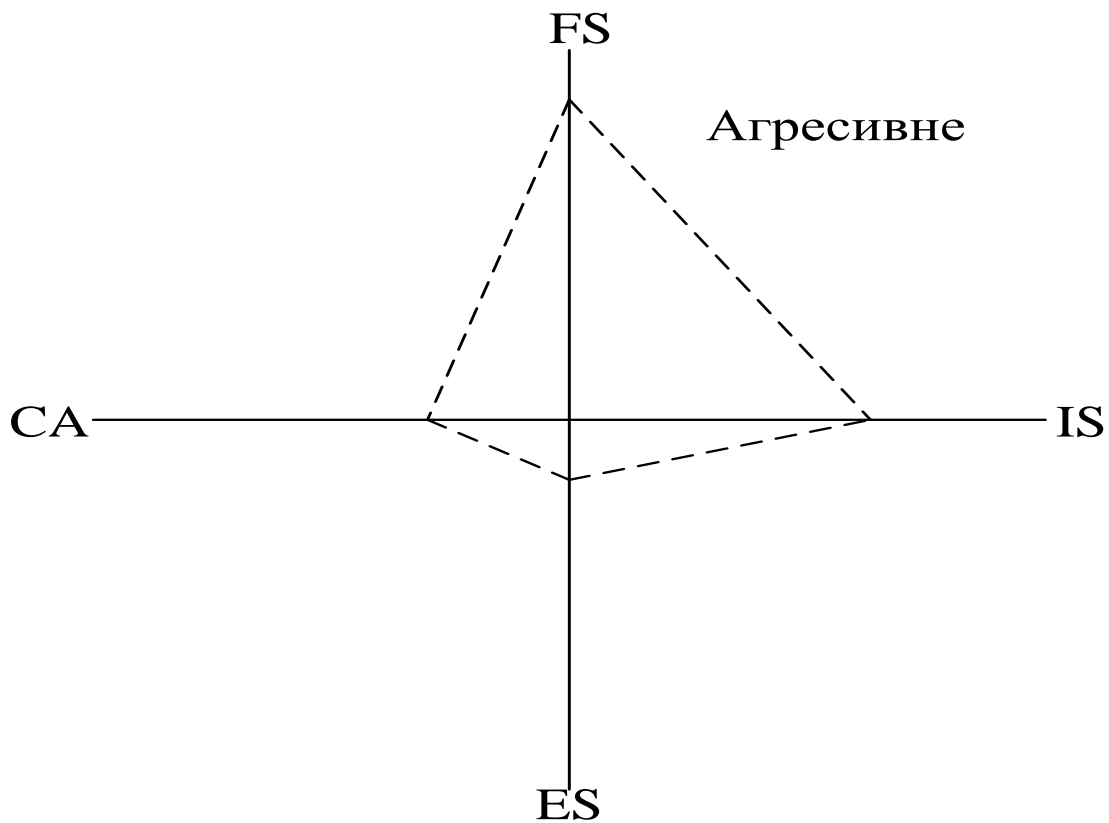


Рис.7.2. Агресивне стратегічне становище підприємства

*Стратегії, що рекомендують:*

- пошук кандидатів для поглинання у власній або суміжній галузі;
- розширення виробництва й продажів;
- цінову війну з конкурентами;
- освоєння нових секторів ринку;
- концентрацію на продуктах, які дають максимальний прибуток.

Дії підприємства – «розвідник»: нежорсткий контроль, дослідження альтернатив, неповне використання ресурсів.

**Конкурентна позиція** зображена на рис. 7.3.

Цей стан характерний для підприємств, що знаходяться у привабливій галузі з деякою невизначеністю обстановки.

Основна загроза – для фінансового капіталу підприємства.

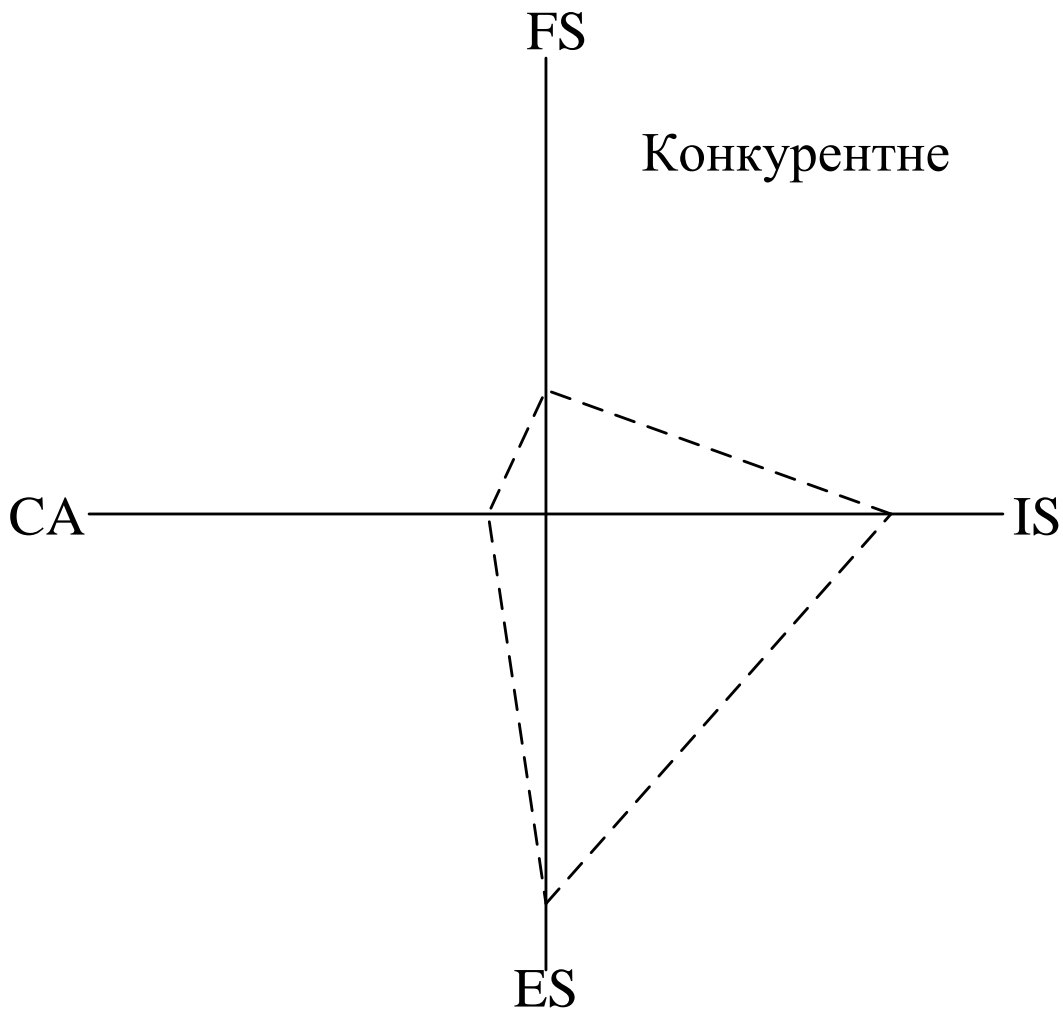


Рис. 7.3. Конкурентне стратегічне становище підприємства

*Стратегії, що рекомендують:*

- пошук фінансових ресурсів;
- розширення збутових мереж;
- розширення і коректування асортиментів продукції, що випускається;
- інвестування капіталу в розширення виробництва;
- скорочення витрат;
- злиття або кооперування з підприємством, що має більші фінансові засоби.

Дії підприємства – «гнучке реагування». Така стратегія є нестійкою і досить часто приводить до краху підприємства.

**Консервативна позиція** зображена на рис. 7.4.

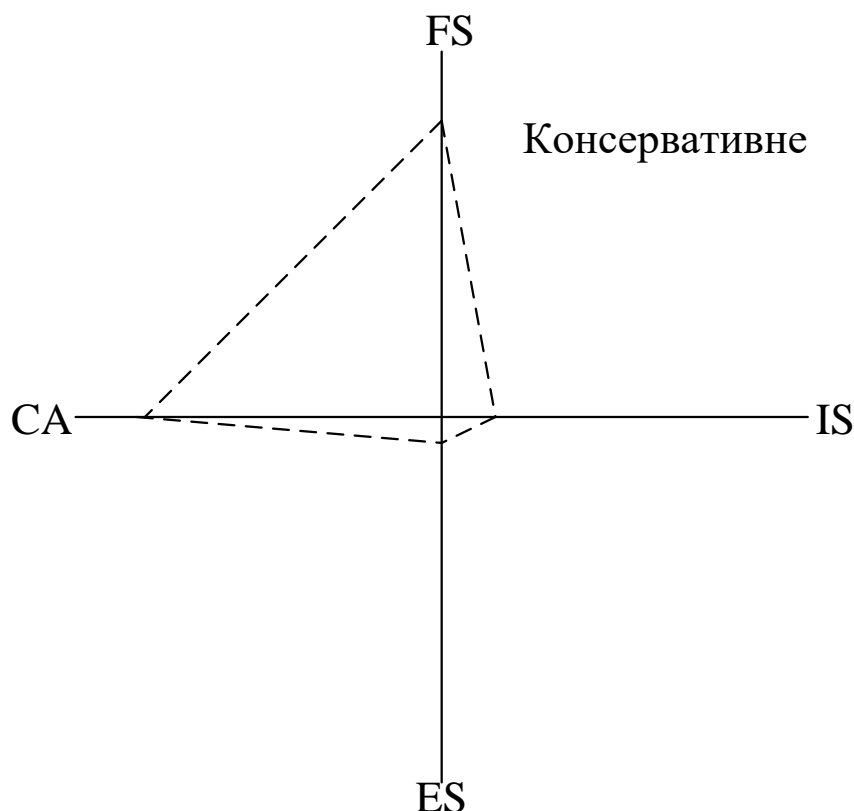


Рис.7.4. Консервативне стратегічне становище підприємства

Дана стратегія характерна для стабільних, але слабкозростаючих галузей (ринків).

Основна загроза – втрата конкурентоспроможності продукції.

Стратегії, що рекомендують:

- скорочення асортиментів на користь найбільш прибуткових продуктів;
- скорочення витрат (зниження собівартості) при підвищенні якості товару;
- вихід на більш перспективні ринки;
- розробку інноваційної продукції;
- керування потоками платежів.

Дії підприємства – «аналітик»: стратегічні дії підприємства ґрунтуються на ретельному аналізі зовнішнього середовища (ринку, конкурентів – у першу чергу) і використанні наявних переваг з мінімальними ризиками.

**Оборонна позиція** зображена на рис. 7.5.

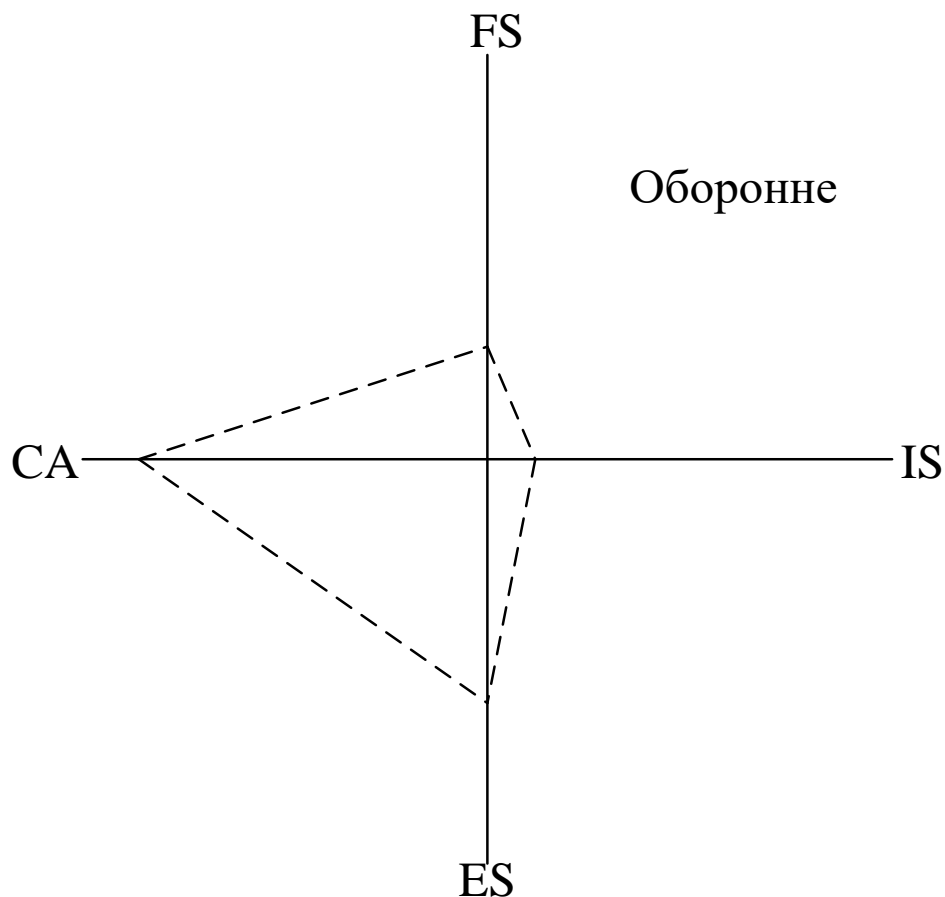


Рис. 7.5. Оборонне стратегічне становище підприємства

Дана стратегія характерна для підприємства, що працює у привабливій галузі, але в якого низька конкурентоспроможність продукції та недостатньо фінансових засобів.

Основна загроза – для конкурентоспроможності підприємства.

Стратегії, що рекомендують:

- приділяти особливу увагу механізмам протистояння загрозам;
- відмову від випуску малоприбуткових продуктів;
- агресивне скорочення витрат;
- мінімізацію інвестицій;
- відхід з ринку.

Дії підприємства «захисник»: прагне виділити певну сферу своїх інтересів і захищати її, концентрація ресурсів і керування.



Методика SPASE-аналізу дає можливість підприємству в рамках обраної базової стратегії визначити своє становище на ринку і його конкурентні можливості.

Також для аналізу середовища, де працює підприємство, рекомендується використати SWOT-аналіз.

**Матриця М. Портера.** При аналізі загальної ситуації у галузі та конкуренції в ній використовується набір прийомів, що дозволяє правильно оцінити умови, які змінюються, галузі та визначити характер і рівень конкурентної боротьби в ній. Це дозволяє виробити стратегію, що відповідає загальній ситуації у галузі, і зробити висновки про її привабливість для вкладення засобів компанії.

Ціль проведення аналізу загального становища в галузі та конкуренції в ній – одержати відповідь на сім питань:

1. *Які основні економічні показники, що характеризують галузь?* Розміри ринку галузі, стадія життєвого циклу галузі, легкість виходу на ринок і відходу з ринку, технології, кількість компаній у галузі, споживачі, економія на масштабах і т.д.

2. *Які конкурентні сили діють у галузі і який ступінь їхнього впливу?*

Професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер довів, що стан конкуренції у галузі можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

- суперництво між продавцями усередині галузі;
- спроби компаній з інших галузей завоювати покупців своїми товарами-субститутами;
- можливість появи нових конкурентів усередині галузі;
- здатність постачальників диктувати свої умови;
- здатність споживачів диктувати свої умови.

Із всіх п'яти конкурентних сил найбільший вплив робить конкурентна боротьба між фірмами, які суперничають, надають однотипні товари й послуги.

Цінність моделі п'яти сил конкуренції полягає у тому, що вона думає визначити структуру цих сил. Для того щоб проаналізувати конкурентне оточення, керівникам варто оцінити можливості кожної з п'яти конкуруючих сил. Колективний вплив

цих сил визначає характер конкурентної боротьби на даному ринку.

*3. Що викликає зміни в структурі конкурентних сил у галузі та у навколишньому середовищі?*

Сили, які впливають і визначають характер змін, називають рушійними. До них відноситься:

- зміни в довгострокових тенденціях економічного зростання у галузі;
- зміна в складі споживачів та у способах використання товару;
- впровадження нових продуктів;
- технологічні зміни;
- вихід на ринок або відхід з його великих фірм;
- поширення ноу-хау;
- вплив змін у законодавстві та політиці уряду;
- зміна суспільних цінностей, орієнтації і способу життя.

*4. Які компанії мають найбільш сильні / слабкі конкурентні позиції?*

*5. Який наступний найбільш імовірний стратегічний крок конкурентів?*

Підприємство не зможе переграти свої конкурентів, якщо не буде відслідковувати їхні дії і мати можливість угадати їхні наступні кроки:

- визначення стратегії конкурентів;
- визначення фірм, які будуть займати лідируюче становище в галузі в майбутньому;
- прогноз наступних кроків конкурентів.

*6. Які фактори є ключовими факторами успіху (КФУ) у конкурентній боротьбі?*

КФУ – це ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна фірма повинна забезпечувати (або прагнути до цього), щоб бути конкурентоспроможною і досягти фінансового успіху (прибутку).

Наприклад, КФУ в текстильній промисловості є дизайн і колір продукції (щоб зацікавити покупця), низький рівень виробничих витрат (щоб мати можливість установлювати привабливі ціни й отримувати прибуток).

КФУ є загальними для представників однієї галузі. КФУ є загальними для підприємств однієї галузі. КФУ в різних галузях різні.

Правильне розуміння галузевих КФУ дозволяє підприємству досягти значної конкурентної переваги.

КФУ, що відносяться до виробництва:

- низька собівартість продукції (економія на масштабах);
- якість продукції;
- високий ступінь використання виробничих потужностей;
- вигідне розташування, що приводить до економії витрат на транспортування;
- доступ до кваліфікованої робочої сили;
- висока продуктивність праці;
- інші.

*7. Чи є галузь привабливою і які її перспективи щодо забезпечення високого рівня прибутковості (вище за середній рівень в інших галузях)?*

При визначенні привабливості тієї або іншої галузі важливими є такі фактори:

- потенціал зростання галузі;
- увага на галузь основних рушійних сил (сприятлива / несприятлива);
- можливість приходу в галузь (відходу з галузі) великих фірм;
- стабільність попиту;
- посилення / ослаблення впливу сил конкуренції;
- ступінь ризику й невизначеності в галузі в майбутньому;
- зростання або зниження прибутковості як результат існуючих умов конкуренції і рушійних сил.

Відповіді на сім перерахованих питань формують основу для розуміння середовища, у якому діє підприємство, і створюють базу для розробки стратегії, орієнтованої на умови, що змінюються, конкуренцію та ситуацію у галузі.

## 7.4. МЕТОДИ ПРОТИДІЇ КОНКУРЕНТНІЙ РОЗВІДЦІ

Інформацію необхідно не тільки вміти добувати, але й захищати.

Безпека підприємства визначається безліччю загроз у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем і розвитком внутрішнього середовища.

Суть захисту зводиться до нейтралізації і запобігання загроз, а також відшкодування отриманого збитку.

До об'єктів захисту відносяться:

– інтереси підприємства (місія, стратегія й мета). Вони проявляються у відносинах з державою, споживачами, постачальниками, конкурентами, громадськістю, ЗМІ й ін.;

– власність підприємства;

– інформація, патенти, ноу-хау й ін.;

– зв'язки з партнерами. Тут необхідний захист від конкурентів, перевірка постачальників і несумлінних партнерів;

– продукція й послуги підприємства;

– транспортні засоби й вантажі;

– персонал, що є носієм інформації, й ін.

Об'єкти захисту охороняються різними способами, а саме:

– юридичним, передбачає юридичний супровід всіх прав фірми, її власності й співробітників;

– економічним, передбачає облік й охорону економічних інтересів підприємства у всіх його діях і взаєминах;

– інформаційним, припускає припинення витоку й охорону конфіденційної інформації;

– технологічним, припускає забезпечення захисту унікальності продукту, послуги або технології;

– організаційним, припускає відпрацьовування заходів щодо виключення завдання збитків підприємству шляхом розкрадання власності, інформації й ін.;

– фізичним – охорона, власності й персоналу, від розкрадання й іншого завдання збитків підприємству;

– психологічним, припускає комплекс заходів, спрямованих на ведення виховної роботи зі створення необхідного дружнього клімату на підприємстві.

Структура й склад підрозділу конкурентної розвідки визначаються такими факторами, як потенційний склад і структура загроз, а також фінансовим становищем підприємства.

На великих підприємствах організуються спеціальні відділи, що займаються конкурентною розвідкою. Вони нараховують сотні й навіть тисячі співробітників.

На середніх підприємствах можливий склад відділу чисельністю 10-15 чоловік.

У маленькій фірмі це може бути одна людина або послуги сторонніх спеціалізованих агентств.

Фахівці з конкурентної розвідки повинні мати знання у таких сферах:

- інформаційно-аналітична робота;
- методи розвідки й контррозвідки;
- оперативна робота;
- психологія;
- основи банківської справи;
- менеджмент;
- маркетинг;
- цивільне й кримінальне право.

*Захист інформації* – це комплекс заходів, проведених власником інформації, із захисту своїх прав на володіння й використання інформації, створення умов, що обмежують її поширення і виключають несанкціонований доступ до неї. Це якщо говорити про закриті джерела. Тут існують спеціальні закони, патенти, ліцензії і т.д. Але частина інформації повинна надходити й у відкритих джерелах, саме з яких черпає її КР. Тут уже потрібно доводити необхідні відомості до споживача таким чином, щоб, з одного боку, зняти всі необхідні питання, а з іншого – не розкрити інформацію, що є конфіденційною.

*Приховання інформації* припускає таку зміну інформації у відкритому джерелі, при якій конкурент не може одержати й проаналізувати її з необхідною якістю, якої було б досить для одержання повного висновку про продукт.

Існує кілька методів захисту відкритої інформації, а саме:

1. Зміна інформаційного образу. Даний метод спрямований на утруднення одержання секретної інформації з відкритих

джерел шляхом видалення частини інформації, видалення видимих зв'язків між елементами інформації, зміни частини інформації. Наприклад, при описанні властивостей продукту зазначити тільки загальні інгредієнти, упустивши кількість кожної складової й методику приготування, тобто технологію.

2. Дезінформація. При цьому методі реальний інформаційний образ змінюється. Йому привласнюються помилкові ознаки й технології виготовлення. Реальна версія практично не відрізняється від помилкової. Вона повинна передбачати комплекс заходів, розподілених за часом, спрямованих на імітацію ознак помилкового інформаційного образу. Найоптимальнішим варіантом тут буде сполучення помилкової і правдивої інформації. Причому правдива повинна легко перевірятися і її має бути набагато більше. Проводяться заходи щодо приховання від конкурентів конфіденційної інформації і спонукання конкурента до дій, які були б вигідні для нас. Прикладом тут можуть послужити дії приховання секретних об'єктів, коли ведеться видимість бурхливої діяльності в одному місці, коли реальні об'єкти знаходяться зовсім в іншому і маскуються під звичайні будинки. Перевагою цього методу є часовий фактор, коли виграється час, що необхідний конкурентові для перевірки відомостей, які підтвердити неможливо, тому що вони є помилковими. Недоліком методу можна вважати необхідність подачі інформації тільки одного формату і з декількох джерел, що досить складно здійснити.

Ключова роль служби конкурентної розвідки повинна приділятися аналітичній ланці, що здійснює збирання та обробку інформації про конкурентів. Мета і завдання такої роботи зводяться до наступного.

Виявлення фактичних можливостей розголошення, витоки і реалізації способів несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації.

Прогноз імовірних устремлінь конкурентів до конкретних матеріалів і розробок підприємства.

Виявлення причин й обставин, що сприяють витоку інформації.

Оцінка надійності і ступеня захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз

Аналіз, розробка і впровадження комплексних науково обґрунтованих заходів щодо захисту інтересів підприємства.

У сучасних умовах, коли не тільки різко загострюється конкурентна боротьба, але й по іншому розставляються пріоритети, у вигідному становищі опиняються ті підприємства, керівництво яких здатне краще за інших оцінити й вчасно прореагувати на виниклу ситуацію, а також правильно оцінити відносини з партнерами й конкурентами з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів.

Відносини між підприємствами розглядаються щодо таких ситуацій:

1. Співробітництво. Мається на увазі ведення спільних дій з досягнення загальних цілей. Найкращий варіант співробітництва виникає у тому випадку, коли реалізуються спільні інтереси.

2. Взаємодія, припускає узгодження дій за метою, місцем і часом досягнення мети й одержанням прибутку.

3. Суперництво – це дії, спрямовані на досягнення переваги над конкурентами у сфері боротьби за ринок і місце вкладення капіталу.

4. Протиборство - гостра антагоністична боротьба, що веде до завоювання ринку й монопольного володіння ним. Тут використовуються «брудні» методи, аж до рейдерського захоплення підприємства, шпигунства або вбивства.

5. Конкуренція - антагоністична боротьба за місце на ринку й одержання прибутку. Найнебезпечнішою вважається несумлінна конкуренція. Наприклад – це продаж товару нижче собівартості з метою підривання позицій конкурентів і витиснення його з ринку; установлення контролю над діяльністю конкурента; таємна змова на торгах і створення таємних картелів; помилкова інформація або реклама, що вводить споживачів в оману.

## **7.5. ВІДМІННОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ РОЗВІДКИ НА РІЗНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Особливості організації економічної розвідки на підприємствах різних типів зводяться до зміни співвідношення між зовнішніми й внутрішніми джерелами інформації. По мірі

збільшення розмірів підприємства істотно скорочується частка інформації, що купується зі сторони, та зростає значення спеціальних розвідувальних підрозділів підприємства.

Великі корпорації, як правило, мають на ринку одного або двох подібних собі конкурентів. За деяким даними, великі корпорації на організацію розвідки витрачають близько 1,5 млрд. доларів, тобто на кожен долар витрат із видобутку секретної інформації отримано більше 13 доларів доходу. У традиційному бізнесі достатнім вважається прибуток у розмірі 15-25 центів на долар витрат. Сфера діяльності розвідки настільки вигідна, що не може залишатися поза полем зору великих корпорацій, що мають розгалужені мережі розвідки й потужні служби безпеки. Вони мають своїх агентів або навіть цілі організації не тільки в країні базування, але й у країнах, де вже працюють або тільки мають намір улаштуватися. Спецслужби великих корпорацій діляться на дві групи:

1. Спецслужби в країні базування. Вони ведуть роботу з таких напрямків: зв'язок з державними розвідслужбами; лобізм у державному й місцевому державному органах законодавчої і виконавчої владі, що дозволяє захистити інтереси компанії на державному рівні; безпосередня розвідка конкурентів й ін.

2. Спецслужби в закордонних країнах. Вони розвиваються в основному у країнах базування філій підприємства – ринках капіталу, сировини, збуту, а також у країнах, де є потенційні ринки, на які планується вихід підприємства. Розвідувальна мережа діє за такими напрямками: філантропічні фонди – у країнах, що переживають соціальні кризи; комітети із забезпечення лобізму в закордонних країнах базування; створюються філії в закордонних країнах; також можуть працювати самостійні агентства й агенти.

Тут необхідно відзначити класифікацію самостійних розвідників, яку добре описав В. Е. Парфумів. [20] :

- *місцеві розвідники* – агенти з рядових співробітників організації - конкурента, що мають доступ до інформації. Це завербовані агенти, яких на спеціальному жаргоні називають "тубільцями";

- *внутрішні розвідники*. Вони також є завербованими агентами, але з управлінського персоналу об'єкта розвідки;



- *розвідники, що повертаються*. Це, як правило, розкриті службою безпеки й перевірені агенти супротивника. Сьогодні їх називають ще "подвійними агентами", що задіяні для дезінформації конкуруючої сторони;

- *розвідники смерті, або «неповернені агенти»*. Вони доставляють конкурентові свідомо помилкову інформацію і можуть загинути при виконанні завдання. В економічній розвідці не задіяні;

- *розвідники життя*, інша їхня назва "проникаючі агенти". Вони проникають на об'єкт, добувають необхідну інформацію і повертаються з нею у штаб-квартиру. Цей вид агентів використовується в економічному шпигунстві;

- *агенти-експерти*. Обробляють легальну інформацію, знаходячи в ній необхідні дані про конкурента.

Середні компанії не можуть дозволити собі і, можливо, у них немає необхідності в утриманні потужної і широкої мережі економічної розвідки. Але у них є можливість і необхідність в утриманні невеликої служби безпеки, що має у своєму складі відділення економічної розвідки. Тут уже до вузько - фахової роботи залучаються спеціалізовані фірми зі сторони.

Для малих підприємств недоцільно тримати у своєму штаті. Вони мають величезну кількість конкурентів, досліджувати їх практично неможливо. Об'єктом інтересів у цьому випадку стають не конкуренти, а ринкова інфраструктура. Інформацію збирають або за допомогою зовнішніх підприємств, або за допомогою менеджерів чи аналітиків власної організації.

Таким чином, від розміру підприємства залежить об'єкт економічної розвідки й суб'єкти, що її виконують.

## **7.6. ПРОМИСЛОВЕ ШПИГУНСТВО**

Поняття «промислове шпигунство» досить дивне. Ще Прометей здійснив несанкціоновану іншими богами передачу людям зовсім секретної технології одержання вогню.

До 400 р. до н.е. Схід значно випередив Захід у мистецтві розвідки. Сунь Цзи писав: "Те, що називають передбаченням, не може бути отримано ні від парфумів, ні від богів, ні за

допомогою розрахунків. Воно повинне бути добуте від людей, знайомих зі становищем супротивника".

Із цього почалося шпигунство, у тому числі промислове, у якому досягли успіху багато правителів і приватних осіб. Відмінно поставлена служба розвідки допомагала купцям Венеції і банкірському будинку Фуггерів, фірмі Круппа та будинку Ротшильдів. Методи практично не мінялися сторіччями: підкуповували, шантажували, посилали послів-шпигунів, перехоплювали листа, читали пергаменти (пізніше книги й газети) у бібліотеках і монастирях; коли вдавалося, підглядали й підслухували; труднощі виникали і при передачі отриманої інформації до центру збирання та обробки, для цього використовували гінців, голубину пошту; зміст секретної інформації записували, а іноді й шифрували.

Шпигунство було актуальне в дуже давні часи, про що свідчить наявність цього поняття в стародавніх мовах різних груп, наприклад, французьке слово *espionner* є родинним староіталійському *spione*, що порівнянне із давньогерманським *sprehon*.

*Промислове шпигунство* вважається однієї з форм несумлінної конкуренції. Воно застосовується як для малих підприємств, так і на рівні держав.

*Мета промислового шпигунства* полягає в економії матеріальних і тимчасових ресурсів, які затрачаються на одержання конкурентних переваг. Простіше кажучи, набагато легше, швидше й дешевше украсти інформацію, ніж винаходити щось самим або проводити тривале та дороге дослідження й аналіз інформації, що існує у відкритих джерелах.

Це справедливо і для міжнародної конкуренції, де до конкурентоспроможності держав приєднуються і питання національної безпеки.

Основна відмінність промислового шпигунства від конкурентної розвідки в методах добування інформації. Конкурентна розвідка, як уже говорилося, користується тільки відкритими джерелами інформації та у своїй діяльності застосовує тільки етичні методи, одержуючи результати завдяки аналітичній обробці інформації, тоді як методи промислового шпигунства орієнтовані на використання всіх доступних способів

для одержання шуканої інформації, включаючи як пряме порушення законів (шантаж, підкуп, злодіяння, насильство й т.д.), так і неетичні методи (обман, поширення компрометуючих відомостей, випитування і т.д.).

Методи конкурентної розвідки виключають використання кримінально карних заходів і більше орієнтовані на цивілізовані способи ведення бізнесу.

Однак грань між етичними й неетичними методами ведення конкурентної розвідки (хоч і при дотриманні в обох випадках чинних законів) залишається досить розмитою. По мірі збільшення потреб в одержанні коштовної ділової інформації зростає роль етичних норм. При виникненні проблем з одержанням інформації у підрозділі конкурентної розвідки з'являються стимули порушити деякі етичні обмеження.

До способів ведення промислового шпигунства відносяться:

- підкуп осіб, що мають доступ до інформації;
- шантаж осіб, що мають доступ до інформації;
- крадіжка інформації або осіб, що мають до неї доступ;
- виведення з ладу встаткування, осіб, що беруть особисту участь у виготовленні продукції;
- впровадження агентів на підприємство з метою проведення розкрадання інформації або диверсії;
- використання технічних засобів для перехоплення інформації;
- одержання інформації з комп'ютерних мереж й ін.

Практично до початку ХХ ст. «технічними» засобами несанкціонованого вилучення інформації виступали дірки в стінах і стелях, потайні ходи й напівпрозорі дзеркала.

Поява телеграфу і телефону дозволила використовувати технічні засоби одержання інформації, що стала перехоплюватися, впливаючи на міжнародну політику країн і стан на біржі.

У 30-40 роки технічний прогрес «пішов семимильними кроками»: з'явилися диктофони, мініатюрні фотоапарати й різні радіомікрофони. Надалі все більшого значення набувало перехоплення даних, оброблюваних у комп'ютерах, але вдосконалювалися і традиційні засоби.

Отже найбільші канали витоку інформації такі:

1. *Акустичний*. Середовищем передачі мовної інформації може бути повітря, будівельні конструкції і т.д. Спосіб перехоплення – використання спеціальних засобів типу стетоскопів чи спрямованих мікрофонів або засобів, які можна пристосувати для цих цілей.

2. *Електромагнітний*. Інформація передається за допомогою електромагнітних хвиль, що виникають навколо проводів, окремих вузлів офісної апаратури, використовуваної усередині приміщення, випромінюються спеціально встановленими технічними засобами. Спосіб реєстрації інформації – використання спеціальних засобів.

3. *Оптичний*. Носієм інформації є електромагнітні коливання у діапазонах видимого світла, інфрачервоного або ультрафіолетового випромінювань. У цьому випадку можна говорити про підглядання або візуальне спостереження. Спосіб перехоплення – використання біноклів, відеокамер, приладів нічного бачення.

Закрити технічні канали витоку інформації досить просто: знаючи можливі дії, завжди можна знайти способи протидії – наука ступнула досить далеко в цьому питанні. Існуючим на даний момент засобами протидії зараз це можливо майже на 100%.

Більш складне завдання – зниження відсотка витоку інформації через людський фактор. Співробітника необхідно попередити про відповідальність, взяти з нього розписку про нерозголошення, але це однаково не дає повної гарантії. Тоді наступним етапом стане вербування секретних співробітників усередині колективу й установка спеціальної апаратури. Це створює комплекс проблем, де щільно переплітаються етичні, юридичні й економічні питання. І однаково ці заходи дозволяють тільки лише знизити відсоток витоку інформації, тому що співробітник, крім часу, що проводить на роботі, з кимось зустрічається, спілкується і т.д. А тут його неможливо проконтролювати. З'являється необхідність у спеціальній службі й періодичних перевірках персоналу на "детекторах брехні" і за допомогою спеціального анкетування. І все-таки необхідно пам'ятати, що лише 30% інформації перехоплюються за допомогою технічних засобів. Інша частина інформації – на совісті персоналу.

## ***ВИСНОВКИ***

1. Економічна розвідка базується на збиранні інформації про суперників по бізнесу. Вивчаються всі можливі відкриті джерела інформації. Інформація, що збирається, повинна дати відомості не тільки про дійсну й майбутню діяльність конкурента, але й поведінку покупців: інформація збирається і про їх.

2. Основна область застосування економічної розвідки – ринок.

3. Щодо сфер, що представляють інтерес для підприємства можна розглянути економічну, політичну, соціальну та військову сферу діяльності. Кожна з них у свою чергу підрозділяється на складові частини.

4. Економічна розвідка найбільш складна за своєю структурою. У ній можна виділити промислову й комерційну розвідку

5. При постійному веденні економічної або конкурентної розвідки підприємство одержує такі переваги: прогноз змін на ринку; прогнозування дій конкурентів; виявлення нових або потенційних конкурентів; аналіз діяльності конкуруючих підприємств із метою одержання передового досвіду й можливості вчитися на чужих помилках; збирання й аналіз інформації про осіб, що уклали з підприємством контракти; збирання необхідної інформації; вивчення кримінальних аспектів ринку, стани і впливи на ринок тіньової економіки; оцінка доцільності придбання нового бізнесу; вивчення всієї нової продукції на ринку; створення нового бізнесу; вивчення законодавчих, політичних та інших напрямків розвитку країн для потенційного розвитку бізнесу; розгляд та аналіз неправомірного використання товарних знаків підприємства; використання помилок конкурентів на свою користь; аналіз реклами; установлення несумлінної конкуренції з боку інших підприємств

6. До основних об'єктів, які досліджує економічна розвідка можна віднести: ринок, продукт, менеджмент, кадри, інфраструктуру бізнесу, фінансову сферу підприємства-конкурента.

7. Особливості організації економічної розвідки на підприємствах різних типів зводяться до зміни співвідношення між

зовнішніми й внутрішніми джерелами інформації. По мірі збільшення розмірів підприємства істотно скорочується частка інформації, що купується зі сторони, і зростає значення спеціальних розвідувальних підрозділів підприємства.

8. До основних завдань економічної розвідки відносяться: постійний моніторинг ринку; відстеження інформації, пов'язаної з патентами і ліцензіями; проведення маркетингових досліджень; оцінка доцільності придбання бізнесу; моніторинг дійсних і потенційних споживачів; прогнозування змін на ринку; прогнозування дій конкурентів; пошук і вивчення форм, передбачуваних продажів; вивчення нових технологій і технологічних процесів; моніторинг політичної ситуації у країні та у світі; підбір, перевірка кадрів та ін.

9. Інформацію про конкурентів можна підрозділити на первинну і вторинну.

10. При аналізі отриманої інформації рекомендується використовувати такі методи: метод експертних оцінок, контент-аналіз, ситуаційний аналіз.

11. Методика SPACE-аналізу полягає в тім, що для підприємства оцінюються 4 групи факторів: фактори, що визначають конкурентну перевагу підприємства (CA); фактори, що визначають фінансове становище підприємства (FS); фактори, що визначають привабливість галузі (IS); фактори, що визначають стабільність середовища (ES). І на підставі оцінки пропонується відповідна стратегія.

12. Інформацію необхідно не тільки вміти добувати, але й вміти захищати. Суть захисту зводиться до нейтралізації і запобігання загроз, а також відшкодування отриманого збитку.

13. До об'єктів захисту відносяться: інтереси підприємства; власність підприємства; інформація, патенти, ноу-хау; зв'язки з партнерами; продукція і послуги підприємства; транспортні засоби; персонал.

14. Існують такі способи захисту: юридичний, економічний, інформаційний, технологічний, організаційний, фізичний, психологічний.

15. Структура і склад підрозділу конкурентної розвідки визначаються такими факторами, як потенційний склад і структура загроз, а також фінансовим становищем підприємства.

16. Захист інформації – це комплекс заходів, проведених власником інформації, з огороження своїх прав на володіння і використання інформації, створення умов, що обмежують її поширення і виключають несанкціонований доступ до неї.

17. До методів захисту відкритої інформації відносяться: зміна інформаційного образу; дезінформація.

18. Відносини між підприємствами можуть складатися таким способом: співробітництво, взаємодія, суперництво, протиборство, конкуренція.

19. Промислове шпигунство вважається однією з форм несумлінної конкуренції. Воно застосовується як для малих підприємств, так і на рівні держав.

20. Мета промислового шпигунства полягає в економії матеріальних і тимчасових ресурсів, які затрачаються на одержання конкурентних переваг. Простіше кажучи, набагато легше, швидше й дешевше украсти інформацію, ніж винаходити самим або проводити тривале та дороге дослідження й аналіз інформації, що існує у відкритих джерелах.

21. До способів ведення промислового шпигунства відносяться: підкуп, шантаж, крадіжка, виведення з ладу встаткування, впровадження агентів на підприємство, використання технічних засобів для перехоплення інформації та ін.

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. Країна, що вважається основоположницею розвідки.
2. Поняття «конкурентна розвідка».
3. Переваги, одержувані підприємством при веденні економічної розвідки.
4. Особливості економічної розвідки.
5. Принципи ведення розвідки.
6. Об'єкти економічної розвідки.
7. Умови, що визначають ефективність ведення розвідки.
8. Відмінності організації економічної розвідки на різних видах підприємств.
9. Класифікація самостійних розвідників.
10. Мета та сфера застосування економічної розвідки.

11. *Причини виникнення економічної розвідки.*
12. *Завдання економічної розвідки.*
13. *Аналіз конкурентного становища на ринку.*
14. *SPACE-аналіз.*
15. *Матриця М. Портера.*
16. *Методи аналізу інформації.*
17. *Методи протидії конкурентній розвідці.*
18. *Методи захисту відкритої інформації.*
19. *Поняття промислового шпигунства.*
20. *Відмінність промислового шпигунства від конкурентної розвідки.*
21. *Канали витоку інформації.*



## ВИСНОВОК

Подолання економічних криз, необхідне для успішного функціонування підприємств в умовах ринку, а також виконання всіх цілей, що стоять перед підприємством, вимагають переосмислення й іншого відношення до економічної теорії і практики. У складних умовах виживе лише те підприємство, що зможе не тільки визначити й задовольнити вимоги ринку, але й захиститися від невдач.

Упоратися із цим завданням зможуть тільки підготовлені фахівці, здатні знайти необхідні рішення. Для цього їм необхідні глибокі економічні знання.

Запропонований підручник призначений заповнити наявний на книжковому ринку дефіцит літератури з питання економічної безпеки підприємства.

Після ознайомлення з даним матеріалом, вам стануть зрозумілі питання, пов'язані з різними заходами, із захисту підприємства від можливих загроз і збільшення його конкурентоспроможності та економічної стабільності.

Запропонований матеріал допоможе спрогнозувати виникнення проблеми й запропонувати шляху її вирішення, а також якщо буде потреба управляти підприємством в умовах кризи.

## ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

**Авторське право** – це право на оригінальний результат творчої діяльності, що існує в якій-небудь об'єктивній формі

**Безпека** – це такий стан суб'єкта, при якому він є захищеним від будь-якої небезпеки або загрози.

**Бенчмаркінг** – це метод керування, орієнтований на відтворення еталона.

**Венчурний (ризикований) бізнес** – вид бізнесу, орієнтований на практичне використання технічних і технологічних новинок, результатів наукових досліджень, ще не апробованих практикою

**Глобалізація** – категорія, яка відображає процес обміну товарами, послугами, капіталом і робочою силою, що виходить за рамки державних кордонів.

**Глобальний інтерес підприємства** – це співвідношення виробничої потужності підприємства і частка вільної ринкової ніші.

**Демпінг** – здійснюване для витиснення конкурентів і захоплення зовнішніх ринків збуту вивезення товарів із країни за більш низькими цінами, ніж ціни всередині країни або на світовому ринку. Демпінг може відбуватися за рахунок засобів фірми-експортера або за допомогою держави шляхом субсидування експортних поставок із засобів державного бюджету.

**Диверсифікованість** – процес розподілу капіталу між різними сферами впливу, які безпосередньо пов'язані між собою.

**Дисперсія випадкової величини** – міра розкиду даної випадкової величини, тобто її відхилення від математичного очікування. Позначається  $D[X]$  у російській літературі та  $\text{var } X$  (англ. variance) у зарубіжній.

**Економічна безпека** – це такий стан господарюючого суб'єкта, при якому він нейтралізує негативні зовнішні впливи та добивається поставлених цілей при найбільш ефективному використанні наявного потенціалу в умовах невизначеності.

**Загроза** – це негативний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на підприємство.

**Індикатор** – цифровий показник зміни економічної величини, що використовується для обґрунтування економічної політики, спрямованості розвитку економічних процесів та оцінки їхніх результатів.

**Інвестиції** – це довгострокові вкладення капіталу в різні сфери й галузі народного господарства з метою одержання прибутку.

**Інновація** – ідея, діяльність або матеріальний об'єкт, що є новим для системи, що його використовує.

**Інтелектуальна власність** (англ. *Intellectual property*) – термін, що означає всі тимчасово передані особі ексклюзивні нематеріальні права. Мається на увазі тимчасове володіння авторськими та суміжними правами, діючими свідченнями на товарні знаки і діючими патентами.

**Інформаційні процеси** – це процеси, пов'язані з одержанням, зберіганням, обробкою і передачею інформації, тобто дії, виконувані з інформацією. У ході цих процесів може змінювати зміст інформації або форма її подання.

**Імідж** – 1) образ товару, послуги, підприємства; сукупність асоціацій і вражень про них, які формуються у свідомості споживачів і визначають становище на ринку; 2) образ ділових людей, відомості про них, репутація.

**Класифікація** – це поділ об'єктів, понять, назв на класи, групи, розряди за спеціальними ознаками.

**Кліринг** – це система безготівкових розрахунків за товари, послуги, різні види цінних паперів, що базується на взаємозаліку умов і зобов'язань.

**Конкурент** – особа або група осіб (фізичних або юридичних), що є суперниками в оволодінні найкращими факторами виробництва, ринками збуту з метою виживання й одержання максимального прибутку.

**Конкурентна розвідка** базується на збиранні інформації про суперників по бізнесу.

**Конкурентоспроможність** – споживчі якості товару (послуги), які відрізняють його від товару-конкурента за ступенем їхньої відповідності конкретним потребам і вимогам конкурентного ринку з урахуванням витрат на їхнє задоволення.

**Конкуренція** – економічне суперництво в боротьбі між товаровиробниками й продавцями товарів або послуг за найбільш вигідні умови їхнього виробництва і збуту, за одержання максимального прибутку, у процесі якого (економічного суперництва) стихійно регулюються пропорції стихійного виробництва.

**Консалтинг** – діяльність спеціалізованих компаній з надання інтелектуальних послуг виробникам, продавцям, покупцям з різних питань виробничої діяльності, фінансів, зовнішньоекономічної діяльності, організації та реєстрації фірм, дослідження і прогнозування ринків товарів і послуг, розробки бізнес-проектів, маркетингових програм, інноваційної діяльності, пошук шляхів виходу з кризових ситуацій та ін.

**Консолідація** – 1) об'єднання або злиття двох або декількох компаній; 2) заміна національної валюти у валютних резервах країни міжнародними грошовими активами; 3) відомість бухгалтерських даних під час підготовки зведеного звіту; 4) вкладення прибутку, отриманого від торгівлі спекулятивними акціями, у більш надійні акції.

**Конфіденційність** – доступність інформації тільки для певного кола осіб.

**Корпоративні ресурси підприємства** – це фактори бізнесу, використовувані власниками підприємств і менеджерами підприємства для виконання поставлених перед підприємством цілей.

**Критерій** – це показник, ознака, на основі якого формується оцінка якості економічного об'єкта, процесу, а також вимірник цієї оцінки.

**Лeverедж** – 1) фінансовий механізм керування формуванням прибутку підприємства, що забезпечує оптимальне співвідношення різних видів капіталу або окремих видів витрат; 2) співвідношення внесків капіталу в цінні папери з фіксованим і нефіксованим доходом; 3) різниця між прибутком підприємства на акціонерний капітал і прибутком, що інвестується.

**Лізинг** – довгострокова оренда машин, устаткування, транспортних засобів, виробничих споруджень, що передбачає наступний викуп орендарем.

**Лімітування** – обмежена кількість або обмеження.

**Лімітування фінансових ризиків** – одна з форм захисту фінансових ризиків, що полягає у встановленні внутрішніх нормативів для фінансових операцій, за якими фінансові ризики можуть перевищувати припустимий рівень.

**Лобіювання** – процес цілеспрямованого пошуку й установаження зв'язків.

**Маржа** – різниця між процентними ставками (у банківській практиці), курсами цінних паперів (на біржі), ставками страхових внесків і виплат (у страховій діяльності), цінами покупки й продажу товарів (у торгівлі).

**Маркетинг** – це система організації та керування діяльністю підприємства на основі всебічного вивчення ринку й потреб споживачів з метою одержання прибутку.

**Менеджмент** – це наука про керування сучасним підприємством; комплекс наукових принципів, методів стимулювання й організаційних важелів впливу на дії людей з метою одержання прибутку.

**Метод експертних оцінок** («мозкового штурму», «Дельфі» й ін.) полягає у швидкому пошуку рішень, які базуються на їхній генерації у процесі «мозкової атаки», що здійснює група фахівців, а також у відборі найкращого рішення на основі оцінок експертів.

**Модель** – матеріальний або уявлюваний об'єкт, що у процесі дослідження реального об'єкта заміщає його таким чином, що дослідження об'єкта-замінника дає нові знання про об'єкт-оригінал.

**Моніторинг** – це система спостереження і контролю.

**Носії інформації** – це середовище або фізичне тіло для передачі, зберігання і відтворення інформації. У ролі носіїв інформації можуть виступати електричні, світлові, теплові, звукові, радіосигнали, магнітні й лазерні диски, друковані видання, фотографії і т.д.

**Оборотні кошти** – кошти підприємства, які авансуються в об'єкти, що використовуються у рамках одного виробничого циклу. Такими об'єктами можуть бути: сировина, матеріали, паливо, запаси готової продукції й ін.

**Основні фонди** – економічна форма засобів праці, які функціонують у виробничому процесі тривалий строк і поступово, по мірі зношування, переносять свою вартість на вартість готової продукції.

**Патентне право** – система норм, які встановлюють охорону винаходів, промислових зразків шляхом видачі патентів.

**Прийнятний ризик** – це прийнятний у випадку виникнення яких-небудь проблем рівень збитку або недоодержання прибутку.

**Примарна конкуренція** – посилення покупців на нібито існуючі низькі ціни на аналогічний товар у конкурентів.

**Ринг** – форма несумлінної конкуренції; короткочасна угода підприємців із скупки певного товару і його затримки на складах з метою «роздування» цін й одержання монопольного прибутку.

**Ризик** – це можливе відхилення від намічених результатів як у позитивний бік, так і в негативний.

**Середньоквадратичне відхилення** (стандартне відхилення або стандартний розкид) розраховується як квадратний корінь із дисперсії.

**Фактор** – це явище, об'єкт або дія, що впливає на об'єкт.

**Хеджування** – позиція за терміновими угодами, установлювана на одному ринку, для компенсації впливу цінових ризиків рівною, але протилежною терміновою позицією (позицією по термінових угодах), на іншому ринку.

**Ціль** – це бажаний, можливий і необхідний стан об'єкта, який потрібно досягти.

**Цінова дискримінація** – монополістична конкуренція, при якій у той самий момент той самий продукт продається різним покупцям за різними цінами, причому різниця у цінах не виправдана розходженнями у витратах виробництва цього продукту. Обов'язковими умовами цінової дискримінації є: відсутність у покупців можливості перепродажу продукту; наявність у продавця можливості градації покупців залежно від їхньої еластичності попиту на товар, що купується.

## **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК**

1. *Агеев, А.И.* Предпринимательство: Проблемы собственности и культуры [Текст] / А.И. Агеев. – М.: Наука, 2000. – 109 с.
2. Актуальные проблемы безопасности социума. 2-я книга социально-политического проекта [Текст] – М.: Оружие и технологии, 2009.
3. *Альгин, А.П.* Грани экономического риска [Текст] / А.П. Альгин. – М.: Знание, 1991. – 112 с.
4. *Андрейчиков, А.В.* Анализ, синтез, планирование решений в экономике [Текст] / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчиков. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 307 с.
5. *Ансофф, И.* Новая корпоративная стратегия [Текст]: пер. с англ. / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
6. *Ансофф, И.* Стратегическое управление [Текст]: пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1999. – 519 с.
7. *Афонцев, С.* Дискуссионные проблемы концепции национальной экономической безопасности [Текст] / С. Афонцев // Россия XXI. – 2001. – № 2. – С. 38-40.
8. *Бачило, И.Л.* Информационное право [Текст] / И.Л. Бачило, В.Н. Лопатин, М.А. Федотов; под ред. Б.Т. Топорина. – СПб.: Юридический центр Пресс, 2001. – 189 с.
9. *Баяндин, Н.И.* Технологии безопасности бизнеса: введение в КР [Текст] / Н.И. Баяндин. – М.: Юристъ, 2002. – 320 с.
10. *Белорус, О.* Императивы стратегии развития Украины в условиях глобализации [Текст] / О. Белорус // Экономика Украины. – 2002. – №11. – С. 4-13.
11. *Близнец, И.А.* Интеллектуальная собственность и закон. Теоретические вопросы [Электронный ресурс] / И.А. Близнец. – Режим доступа: <http://lib.ru/PRAWO/BLIZNEC/zakon.txt> – Интеллектуальная собственность и закон.
12. *Борисенко, З.М.* Основы конкурентной политики [Текст] / З.М. Борисенко. – К.: Таксон, 2004.
13. *Воеводин, А.И.* Стратегии войны, манипуляции, обмана [Текст] / А.И. Воеводин. – М.: Белые альвы, 2002. – 256 с.

14. *Воловельська, І.В.* Вибір оптимальної інноваційної стратегії підприємств залізничного транспорту [Текст]: дис. на здобуття наукового ступеня к.е.н. / І.В.Воловельська. – Харків, 2008. – 202 с.

15. *Галуза, С.Г.* Усовершенствование методологии анализа конкурентоспособности предприятий на основе теории эффективной конкуренции [Текст] / С.Г. Галуза, Д.И. Бойко, А.А. Коковихина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2006. – №15-16. – С. 40-45.

16. *Гапоненко, В.Ф.* Экономическая безопасность предприятия. Подходы и принципы [Текст] / В.Ф.Гапоненко, А.А.Безпалько, А.С. Власков. – М.: Ось-89, 2007. – 208 с.

17. *Гарретт, Б.* Стратегические альянсы [Текст]: пер. с англ. / Б. Гарретт, П.Дюссож. – М.: ИНФРА, 2002.

18. *Дикань, В.Л.* Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие / В.Л. Дикань, Е.В. Шраменко, Н.В. Якименко. – Харьков: УкрГАЖТ, 2008.

19. *Дикань, В.Л.* Обеспечение конкурентоустойчивости предприятий [Текст] / В.Л. Дикань. – Харьков: Основа, 1995.

20. *Духов, В.Е.* Экономическая разведка и безопасность бизнеса [Текст] / В.Е. Духов. – К.: ИМСО МО Украины, НВФ «Студцентр», 1997. – 175 с.

21. *Доронин, А.И.* Бизнес-разведка [Текст] / А.И.Доронин. – М.: Ось-89, 2002. – 288 с.

22. Европейский потребитель. Результаты исследований METRO GROUP поведения потребителей в Европе. Отчет о потреблении в Европе [Текст]// Маркетинговые исследования в Украине.-2006.-№6.-С.56-72.

23. *Житомирский, В.С.* Рейдерство: явление, причины, профилактика, защита [Текст] / В.С.Житомирський. – СПб., 2006.

24. Закон Украины "О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом" [Текст]: от 14.05.1992 р. № 2343-ХІІ, в редакции Закона Украины от 30.06.99 № 784-ХІV. – Офіц. изд. // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 31.

25. *Забродский, В.* Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы [Текст] / В. Забродский, Н. Капустин // Бизнес-информ. – 1999. – №15-16. – С. 35-37.



26. *Зуб, А.Т.* Стратегический менеджмент. Теория и практика [Текст] / А.Т. Зуб. – М., 2002.
27. *Иванов, А.* Экономическая безопасность предприятия [Текст] / А. Иванов, В. Шлыков. – М., 1995. – 265 с.
28. *Иванюта, Т.М.* Экономическая безопасность предприятия [Текст]: учеб. пособие (для студентов ВУЗов) / Т.М. Иванюта, А.О. Заичковский. – К.: Центр учеб. лит-ры, 2009. – 256 с.
29. *Камінський, А.Б.* Економічний ризик та методи його вимірювання [Текст] / А.Б. Камінський. – К.: Козаки, 2002. – 120 с.
30. *Клейнер, Г.Б.* Предприятие в нестабильной экономической среде [Текст] / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. – М.: Экономика, 1997.
31. *Ковалев, Д.И.* Экономическая безопасность [Текст] / Д.И. Ковалев, Т.Г. Сухорукова // Экономика Украины. – 1998. – №10. – С. 48-51.
32. *Козаченко, Г.В.* Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения [Текст] / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарев, А.М. Ляшенко. – К.: Либра, 2003. – 280 с.
33. *Костусев, А.А.* Конкурентная политика в Украине [Текст] / А.А. Костусев. – К.: КНЭУ, 2004.
34. *Куркин, Н.В.* Управление экономической безопасностью развития предприятия [Текст] / Н.В. Куркин. – Д.: Арт-пресс, 2004. – 452 с.
35. *Лапуста, М.Г.* Риски в предпринимательской деятельности [Текст]: учеб. пособие / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова. – М.: Инфра – М., 1998. – 224 с.
36. *Молотников, А.Е.* Слияния и поглощения. Российский опыт [Текст] / А. Молотников. – 2-е изд., перераб. и доп. – М., 2007.
37. *Найт, Ф.Х.* Риск. Неопределенность и прибыль [Текст]: пер. с англ. / Ф.Х. Найт. – М.: Дело, 2003. – 359 с.
38. *Олифиоров, А.В.* Управление собственными рисками предприятия [Текст] / А.В. Олифиоров, Д.А. Бабкин. – Донецк: ДОННУЭТ, 2008. – 160 с.
39. *Орлов, П.І.* Основи економічної безпеки фірми [Текст]: навч. посібник / П.І. Орлов, В.Є. Духов. – Харків: Прометей-Прес, 2004. – 284 с.

40. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) [Текст]/ под ред. Е.А. Олейникова. – М., 1997. – 228 с.
41. *Панов, А.И.* Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие (для вузов)/ А.И. Панов, И.О. Коробейников. – 2-е изд., перераб., доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 285 с.
42. *Плэтт, В.* Стратегическая разведка. Основные принципы [Текст]: пер. с англ. / В. Плэтт. – М.: Форум, 1997.
43. Портал Pro-Retail, вересень 2006 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.Pro-Retail.com.ua](http://www.Pro-Retail.com.ua). – Всі результати.
44. Предпринимательство [Текст]: учебник / М.Г. Лапуста, А.Г. Поршнева, Ю.Л. Старостин, Л.Г. Скамай. – М.: ИНФРА, 2000. – 448 с.
45. Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» [Текст]: від 15.12.1993 р. №3687-ХІІ. – Офіц. вид. // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 7.
46. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» [Текст]: від 15.12.1993 р. № 3689-ХІІ. – Офіц. вид. // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 7.
47. Закон України «Про охорону прав на промислові зразки» [Текст]: від 15.12.93 р. №3688-ХІІ. – Офіц. вид. // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 7.
48. *Райзберг, Б.А.* Современный экономический словарь [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 480 с.
49. *Соболев, В.М.* Визначення конкурентоспроможності, її види, показники, методи дослідження [Текст] / В.М. Соболев, Н.В. Чебанова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2008. – №23. – С. 118-121.
50. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент [Текст]: учебн. пособие / Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, А.Г. Дейнека, Л.А. Позднякова. – Харьков: Олант, 2002. – 416 с.
51. *Тамбовцев, В.Л.* Объекты экономической безопасности России // Вопросы экономики. – 1994. – №12. – С. 45-54.
52. *Тамбовцев, В.Л.* Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура проблемы [Текст] / В.Л. Тамбовцев // Вестник МГУ. Сер. 6 «Экономика». – 1995. – №3. – С. 3-9.

53. *Томпсон, А.* Стратегический менеджмент [Текст]: пер. с англ. / А. Томпсон, А. Стрикленд. – М., 1998.

54. *Туник, И.Ю.* Антирейдер [Текст]: пособие по противодействию корпоративным захватам / И.Ю. Туник, В.А. Поляков. – СПб., 2007.

55. *Вишняков, Я.Д.* Управление обеспечением безопасности предприятий: экономические подходы [Текст] / Я.Д. Вишняков, С.А. Харченко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5.

56. *Фатхутдинов, Р.А.* Стратегический маркетинг [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.

57. *Чепенюк, В.* Private label: убийца бренда производителя? [Текст] / В. Чепенюк // Новая торговля. – 2006. – №4. – С. 20-21.

58. *Черненко, С.О.* Конкуренция и эффективность товарных рынков в Украине [Текст] / С.О. Черненко. – К.: КНТЕУ, 2006.

59. *Шаваев, А.Г.* Безопасность банковских структур [Текст] / А.Г. Шаваев // Экономика и жизнь. – 1994. – № 16. – С. 11-12.

60. *Шаваев, А.Г.* Концептуальные основы обеспечения ЭБ негосударственных объектов экономики [Текст] / А.Г. Шаваев. – М., 1994.

61. *Шиллер, Г.* Манипуляторы сознанием [Текст]: пер. с англ. / Г. Шиллер. – М., 1980.

62. *Шкарлет, С.М.* Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект [Текст] / С.М. Шкарлет. – К: Книж. вид-во НАУ, 2007. – 435 с.

63. *Шлыков, В.В.* Организация экономической безопасности предприятия [Текст] / В.В.Шлыков //Техника машиностроения.- 1995.-№1.-С.28-31.

64. *Шлыков, В.В.* Экономическая безопасность предприятия в условиях рынка [Текст] / В.В. Шлыков. – Рязань, 1997. – 134 с.

65. *Шлыков, В.В.* Экономическая безопасность предприятия (факторы влияния, анализ необходимости) [Текст] / В.В. Шлыков // Машиностроитель. – 1995. – № 1. – С. 31-34.

66. *Дикань, В.Л.* Экономика труда [Текст]: учебник для вузов / В.Л. Дикань, Ю.Н. Юрченко, А.Г. Дейнека, И.В. Воловельская. – Харьков: Олант, 2002. – 120 с.

67. *Юріцин, Р.* Сучасні моделі економіки та пошук ринкової моделі України [Текст] / Р. Юріцин // Регіональні перспективи. – 2002. – № 5. – С. 57-61.

68. Экономическая безопасность предприятия в условиях кризисного развития [Текст]: учеб. пособие / под ред. М.А. Бендикова. – К.: Книж. вид-во НАУ, 2007. – 435 с.

69. Экономическая безопасность России: Общий курс [Текст]: учебник / под ред. В.К Сенчагова. – 2-е изд. – М.: Дело, 2005. – 896 с.

70. Экономическая энциклопедия [Текст]: в 3т. / редкол.: С.В. Мочерний [и др.] – К.: Академия, 2001. – Т. 2. – 305 с.

71. Экспертные оценки в научно-техническом прогнозировании [Текст]: учеб. пособие / под ред. В.С. Михалевич. – К.: НД, 1974. – 297 с.

72. *Ярочкин, В.И.* Система безопасности фирмы [Текст] / В.И. Ярочкин. – М., 1997. – 185 с.

73. *Ярочкин, В.И.* Предпринимательство и безопасность [Текст] / В.И. Ярочкин. – М., 1994. – 132 с.

74. Mintzberg, H., Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management [Text] / H. Mintzberg, B.Ahlstrand, J.Lampel. – L. etc., 1997.

75. Кара-Мурза, С.Г. Манипуляция сознанием [Электронный ресурс] / С.Г. Кара-Мурза. – Режим доступа: <http://www.kara-murza.ru/manipul.htm>. – Жить семьей или рынком?

76. *Ефремов, В.С.* Стратегическое управление в контексте организационного развития [Электронный ресурс] / В.С. Ефремов. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/1999-1/01.shtml> – Корпоративный менеджмент.

Таблиця 1.1

## Розрахунок ефективності заходів щодо забезпечення фінансової складової ЕБП

Найменування заходу	Вартість заходу	Виконавець	Відвернений збиток												Ефективність заходів з відверненого збитку	
			Від неефективного планування і керування		Від незадовільного технічного й технологічного забезпечення		Від незадовільного контролю і керування ринковими відносинами		Від дії конкурентів		Від форс-мажорних обставин		Додатковий позитивний ефект			
			збиток	вартість	збиток	вартість	збиток	вартість	збиток	вартість	збиток	вартість	збиток	вартість		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Разом																$(5+7+9+11+13+15)/2$
			Понесений збиток													
														Інший збиток		Сукупний понесений збиток
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Разом																$(5+7+9+11+13+15)$
<b>Загальна ефективність заходів щодо запобігання збитку розраховується як:</b> <b><i>Ефективність = <math>((5+7+9+11+13+15)/2</math> за відверненим збитком) / <math>(5+7+9+11+13+15)</math> за понесеним збитком</i></b>																

Таблиця 1.2

Розрахунок ефективності заходів щодо забезпечення інтелектуальної та кадрової складової ЕБП

Найменування заходу	Вартість заходу	Виконавець	Відвернений збиток								Ефективність прийнятих заходів для відверненого збитку
			Від помилки у плануванні та керуванні персоналом		Від слабого керування розвитком інтелектуального потенціалу		Від негативної взаємодії підрозділів підприємства		Додатковий позитивний ефект		
			збиток	вартість	збиток	вартість	збиток	вартість	збиток	вартість	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
разом											$(5+7+9+11)/2$
			Понесений збиток								
									Інший збиток		Сукупний понесений збиток за складовими
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
разом											$(5+7+9+11)$
<p><b>Загальна ефективність заходів щодо запобігання збитку розраховується як:</b>  <b>Ефективність = <math>((5+7+9+11) / 2</math> за відверненим збитком) / <math>(5+7+9+11)</math> за понесеним збитком))</b></p>											

Таблиця 1.3

Розрахунок ефективності застосовуваних заходів щодо забезпечення економічної безпеки для техніко-технологічної складової підприємства

Найменування заходу	Вартість заходу	Виконавець	Відвернений збиток												Ефективність заходів за відверненим збитком	
			Від інтервенції альтернативних технологій		Від помилок прогнозу тенденцій розвитку комплексу основних технологій на ринку		Від помилок в аналізі системи патентів, що діє на ринку		Від помилок у проведенні корпоративних НДДКР підприємства		Від помилок прогнозу розвитку товарних ринків		Додатковий позитивний ефект			
			збиток	вартість	збиток	вартість	збиток	вартість	збиток	вартість	збиток	вартість	збиток	вартість		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Разом																$(5+7+9+11++13+15)/2$
Понесений збиток																
														Інший збиток	Сукупний понесений збиток	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Разом															$(5+7+9+11+13+ 15)$	
<b>Загальна ефективність заходів щодо запобігання збитку розраховується як:</b>																
<b><math>Ефективність = ((5+7+9+11+13+15)/2 \text{ за відверненим збитком}) / (5+7+9+11+13+15) \text{ за понесеним збитком}</math></b>																

Таблиця 1.4

## Розрахунок ефективності заходів щодо забезпечення політико-правової складової ЕБП

Найменування заходу	Вартість заходу	Виконавець	Відвернений збиток										Ефективність заходів за відверненим збитком
			Від недостатнього політико-правового забезпечення бізнесу		Від недостатньо ефективної роботи з покращення зовнішнього політико-правового середовища		Від негативних впливів глобального політичного характеру		Від негативних впливів через зміну законодавства		Додатковий позитивний ефект		
			збиток	вартість	збиток	вартість	збиток	вартість	збиток	вартість	збиток	вартість	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
разом													$(5+7+9+11++13)\sqrt{2}$
			Понесений збиток										
												Інший збиток	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
разом													$(5+7+9+11++13)$
<b>Загальна ефективність заходів щодо запобігання збитку розраховується як:</b> <b><i>Ефективність = ((5+7+9+11+13)/2 за поверненим збитком) / (5+7+9+11+13) за поверненим збитком</i></b>													



Таблиця 1.5

## Розрахунок ефективності заходів щодо забезпечення інформаційної складової ЕБП

Найменування заходу	Вартість заходу	Виконавець	Відвернений збиток								Ефективність прийнятих заходів для відверненого збитку
			збиток	вартість	збиток	вартість	збиток	вартість	збиток	вартість	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
разом											(5+7+9+11)/2
			Понесений збиток								
									Інший збиток		Сукупний понесений збиток за складовими
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
разом											(5+7+9+11)
<b>Загальна ефективність заходів щодо запобігання збитку розраховується як:</b> <b>Ефективність = ((5+7+9+11) / 2 за відверненим збитком) / (5+7+9+11 за понесеним збитком)</b>											

Таблиця 1.6

Розрахунок ефективності прийнятих заходів щодо забезпечення екологічної безпеки підприємства

Найменування заходу	Вартість заходу	Виконавець	Відвернений збиток				Додатковий ефект	Ефективність прийнятих заходів для відверненого збитку
			Від штрафних санкцій		Від невиходу на потенційний ринок			
			збиток	вартість	збиток	вартість		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
разом								$(5+7)/2 + 8$
Понесений збиток								
							Інший понесений збиток	Сукупний понесений збиток за складовою
1	2	3	4	5	6	7	8	9
разом								$5+7+8$
<p><b>Загальна ефективність заходів щодо запобігання збитку розраховується як:</b>  <b><math>Ефективність = ((5+7) / 2+8) \text{ за відверненим збитком} / (5+7+8) \text{ за понесеним збитком}</math></b></p>								

Таблиця 1.7

*Розрахунок ефективності прийнятих заходів щодо забезпечення силової складової економічної безпеки підприємства*

Найменування заходу	Вартість заходу	Виконавець	Відвернений збиток										Ефективність Заходів за відверненим збитком	
			Від фізичних осіб, моральних негативних впливів на співробітників підприємства		Від замахів на майно підприємства		Від атаки на капітали підприємства		Від промислового шпигунства		Додатковий позитивний ефект			
			збиток	вартість	збиток	вартість	збиток	вартість	збиток	вартість	збиток	вартість		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
разом														$(5+7+9+11+13)\sqrt{2}$
			Понесений збиток											
												Інший збиток		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
разом														$(5+7+9+11+13)$
<p><b>Загальна ефективність заходів щодо запобігання збитку розраховується як:</b>  <b>Ефективність = <math>((5+7+9+11+13)/2</math> за відверненим збитком) / <math>(5+7+9+11+13)</math> за понесеним збитком</b></p>														

Таблиця 5.2

*Інноваційні стратегії підприємства*

Назва стратегії	Сутність стратегії	Очікуваний результат	Рівень інноваційного потенціалу	Позиція на ринку
1	2	3	4	5
Імітаційна стратегія	1. Запозичення технологій 2. Придбання ліцензій 3. Придбання технологій	– max результат – min строки – min витрати на розробки	Низький Середній	Висока
Стратегія ковзання	Виводить продукт після апробації у конкурентів	стабільне положення на ринку	Низький Середній	Висока
Стратегія переваги	1. Max рентабельність продукції 2. Max попит 3. Мобільне виробництво 4. Великі асортименти продукції	– max прибутку – лідируюче положення на ринку	Високий	Висока
Стратегія відкриття	1. Проведення інтенсивних досліджень 2. Високий ризик 3. Більші фінансові витрати	– радикально новий продукт – max прибутку – лідируюче положення на ринку	Високий	Низька
Стратегія відтворення	1. Стабільний попит на застарілу продукцію, 2. Удосконалювання технологій	стабільне положення на ринку	Низький	Середня

Продовження табл.5.2

1	2	3	4	5
Стратегія якості	1. Підвищення якості традиційних товарів 2. Товар не застаріває 3. Стабільний попит на товар	стабільне положення на ринку	Низький Середній	Середня
Стратегія зручного випадку	1. Модернізація продукції, що випускається 2. Мінімальні витрати	– стабільне положення на ринку – лідер з асортименту	Середній	Середня
Стратегія опозиції	Об'єднання підприємств на будь-яких стадіях НДДКР для протистояння конкурентам	протистояння конкурентам	Низький Середній	Низька
Стратегія виробничої змінності	<b>Випуск</b> продукції за суміжною або пов'язаною технології більше 50%.	– вихід на новий ринок – зниження собівартості – підвищення прибутку	Високий Середній	Низька
Стратегія max випередження	1. Випередження в розробках 2. Постійні інвестиції в НДДКР 3. Високий ризик	довгострокове перебування на передових позиціях у сфері розробок	Високий	Висока Середня
Стратегія пошуку власної ніші	Пошук власної ніші (вужька спеціалізація)	– позбавлення від конкурентів – монополіст у своїй ніші	Середній Високий	Висока Середня
Стратегія відстоювання	1. Будь-яким чином залишитися на ринку 2. Зупинити натиск конкурентів 3. Не може використовуватися у довгостроковому аспекті	– зберегти положення на ринку – не відстати від конкурентів	Низький	Середня

Таблиця 5.5

## Розрахунок приватних показників сукупного критерію оцінки інноваційного потенціалу підприємства

Сутність показника	Формула розрахунку	Границя показника
1	2	3
<i>Показники наукоємності</i>		
Показник внеску НДДКР в отриманий дохід від реалізації продукції (питома вага витрат на НДДКР).	$K_n = \frac{K_{H_{гал}}}{K_{H_{п}}}, K_{Hi} = \frac{Z_i}{D_i},$ <p>де <math>K_n</math> – коефіцієнт наукоємності;  <math>K_{H_{п}}</math> – коефіцієнт наукоємності підприємства;  <math>K_{H_{гал}}</math> – коефіцієнт наукоємності в середньому по галузі;  <math>Z</math> – витрати на НДДКР;  <math>D_i</math> – дохід від реалізації нової продукції</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>0 &lt; K_n &lt; 0,75</math>: на одержувану одиницю доходу доводиться більше засобів, ніж у цілому по галузі. Слабкий інноваційний потенціал;</li> <li>- <math>0,75 &lt; K_n &lt; 1</math>: на одержувану одиницю доходу доводиться засоби, рівнозначні середньому значенню по галузі. Середній інноваційний потенціал</li> <li>- <math>K_n &gt; 1</math>. Це означає, що на одержувану одиницю доходу доводиться менше засобів, ніж у середньому по галузі. Підприємство є лідером по галузі. Сильний інноваційний потенціал</li> </ul>
Показник ефективності роботи наукового персоналу (дозволяє судити, яка кількість прибутку доводиться на одного зайнятого НДДКР)	$K_E = \frac{K_{E_{п}}}{K_{E_{гал}}}, K_{Ei} = \frac{D_i}{Ч_i}$ <p>де <math>K_E</math> – коефіцієнт ефективності роботи підприємства;  <math>K_{E_{п}}</math> – ефективність роботи наукового персоналу підприємства;  <math>K_{E_{гал}}</math> – ефективність роботи наукового персоналу галузі;  <math>Ч_i</math> – чисельність персоналу НДДКР;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>0 &lt; K_E &lt; 0,25</math>: на підприємстві практично повністю відсутній кадровий потенціал, а можливості НДДКР пов'язані із залученням розробок ззовні</li> <li>- <math>0,25 &lt; K_E &lt; 0,5</math>: сфера НДДКР розвинена вкрай слабо, можливості самостійного розвитку інноваційної діяльності дуже обмежені</li> <li>- <math>0,5 &lt; K_E &lt; 1</math>: рівень розвитку сфери НДДКР більше наблизений до нормативного. Є можливості для проведення власних інноваційних розробок, але вони будуть недостатньо великими</li> </ul>

Продовження табл. 5.5

1	2	3
	<p><math>D_i</math> – доход, отриманий від реалізації нової продукції</p>	<p>- <math>KE &gt; 1</math>: підприємство може здійснювати піонерські розробки. Чим вище цей показник, тим більше лідируюче положення займає підприємство на ринку й тим більше в нього можливостей для розробки нововведень на підставі винаходів і відкриттів</p>
<p><i>Показники якісного рівня інноваційної діяльності</i></p>		
<p>Показник структури кадрового потенціалу підприємства</p>	<p> <math display="block">K = \frac{K_{пр}}{K_{гал}} \qquad K_i = \frac{Ч_{ні}}{Ч_{рі}}</math> </p> <p>де <math>K</math> – коефіцієнт, що показує інноваційний рівень кадрового потенціалу підприємства;</p> <p><math>K_{пр}</math> – коефіцієнт, що показує частку співробітників підприємства, що займаються НДДКР,</p> <p><math>K_{гал}</math> – коефіцієнт, що показує частку співробітників галузі, що займаються НДДКР;</p> <p><math>Ч_{ні}</math> – кількість працюючих, що займаються НДДКР;</p> <p><math>Ч_{рі}</math> – загальна чисельність працюючих</p>	<p>Якщо <math>DO &gt; 1</math>, то варто зробити висновок про високий рівень кадрового потенціалу НДДКР.</p>

Продовження табл.5.5

1	2	3
Показник якісної оцінки рівня інноваційних досліджень.	$K_{iu} = K_{iupr}/K_{igal},$ $K_{ui} = B/P,$ <p>де <math>K_{ui}</math> – коефіцієнт якісної оцінки рівня інноваційних досліджень;  <math>K_{iupr}</math> - коефіцієнт ефективності дослідницької роботи підприємства;  <math>K_{igal}</math> - коефіцієнт ефективності дослідницької роботи галузі;  <math>U</math> - кількість впроваджень;  <math>P</math> - кількість раціоналізаторських пропозицій</p>	<p>Даний показник повинен прагнути до перевищення середньогалузевого значення.  Чим він вище 1, тим краще розвинений інноваційний потенціал</p>
Показник структури інноваційних досліджень	$K_3 = \frac{Z_\phi}{Z_\pi}$ <p>де <math>K_3</math> – коефіцієнт структури інноваційних досліджень на підприємстві;  <math>Z_\phi</math> – витрати на фундаментальне (перспективне) НДДКР;  <math>Z_\pi</math> – витрати на прикладні (поточні) НДДКР.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>K_3 = 0</math>, підприємство фундаментальних досліджень не проводить. Не може вийти на ринок із принципово новим продуктом</li> <li>- <math>0 &lt; K_3 &lt; 0,5</math>, існують обмежені умови для проведення власних розробок</li> <li>- <math>0,5 &lt; K_3 &lt; 0,75</math>, значення наближається до оптимального. Є можливості не тільки для створення ідей, але й для їхнього реального втілення</li> <li>- <math>0,75 &lt; K_3 &lt; 1,25</math>, підприємство є лідером на ринку.</li> </ul> <p>Співвідношення фундаментальних і прикладних досліджень витримані оптимально</p>



Продовження табл.5.5

1	2	3
		<p>- при <math>K_z &gt; 1,25</math> існують умови для генерації ідей, але немає умов для їхньої розробки та втілення. Для цього залучаються організації зі сторони.</p>
<i>Показники конкурентоспроможності продукції підприємства</i>		
Коефіцієнт успішності	$K_y = \frac{(Q - Q_c)}{Q}$ <p>де <math>K_y</math> – коефіцієнт успішності;  <math>Q_c</math> – обсяг продукції підприємства на стадії старіння;  <math>Q</math> – загальний обсяг продукції підприємства</p>	<p>- <math>0 &lt; K_y &lt; 0,25</math>, положення підприємства критичне, практично вся продукція є застарілою  - <math>0,25 &lt; K_y &lt; 0,5</math>, варто приділити увагу випуску продукції, що знаходиться на стадії зародження  - <math>0,5 &lt; K_y &lt; 0,75</math>, оптимальне значення. Необхідно остаточно усунути застарілу продукцію  - <math>0,75 &lt; K_y &lt; 1</math>, практично не виробляється застарілої продукції</p>
Показник конкурентоспроможності продукції підприємства	$K_k = \frac{\Pi}{\Pi_k}$ <p>де <math>K_k</math> – конкурентоспроможності продукції підприємства;  <math>\Pi</math> – прибуток від нової продукції підприємства;  <math>\Pi_k</math> – конкурентоспроможності продукції підприємства -</p>	<p>Чим більше значення цього показника перевищує 1, тим більше воно конкурентоспроможне</p>

	конкурента	
--	------------	--

Продовження табл.5.5

1	2	3
Показник, що визначає частку фірми на ринку певного продукту	$K_p = \frac{P_i}{P_{P_i}}$ <p>де <math>K_p</math> – коефіцієнт частку ринку;  <math>P_i</math> – частка ринку підприємства за і-м видом продукції;  <math>P_{P_i}</math> – загальний обсяг ринку за і-м видом продукції.</p>	Тут слід зазначити, що відповідно до законодавства України, монополістом вважається підприємство, чия частка ринку становить не менше 35%
<i>Показники оновленості</i>		
Коефіцієнт технологічної оновленості	$K_{от} = \frac{K_{отпр}}{K_{отгал}} \quad K_{ит} = \frac{З_{тi}}{З_i}$ <p>де <math>K_{от}</math> – коефіцієнт технологічної оновлюваності;  <math>K_{отпр}</math> – коефіцієнт оновленості на підприємстві;  <math>K_{отгал}</math> – коефіцієнт оновленості по галузі;  <math>З_{т}</math> – витрати на нові технології, встаткування або модернізацію наявного встаткування;  <math>З</math> – загальні витрати підприємства</p>	Чим більше цей показник прагне до 1, тим вище потенціал підприємства та більше можливостей для інноваційних розробок і знаходження лідируючого положення на ринку

Продовження табл.5.5

1	2	3
<p>Коефіцієнт продуктової оновленості</p>	$K_{оп} = \frac{K_{оп_{пр}}}{K_{оп_{гал}}} \quad K_{оп} = \frac{\Pi_{з_i}}{\Pi_i}$ <p>де <math>K_{оп}</math> – коефіцієнт продуктової оновленості;  <math>K_{оп_{пр}}</math> – продуктова оновленість на підприємстві;  <math>K_{оп_{гал}}</math> – продуктова оновленість по галузі;  <math>\Pi_{з_i}</math> – прибуток з реалізації нової продукції підприємства (на етапі зародження);  <math>\Pi</math> – загальний прибуток підприємства</p>	<p>Чим ближче значення показника до 1 або перевищує 1, тим більш розвинений інноваційний потенціал у підприємства і тим стабільніша його конкурентна позиція</p>

