



ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БЕЗПЕКИ
ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ**
Навчально-науковий інститут пожежної та техногенної безпеки
Кафедра права та менеджменту у сфері цивільного захисту

ЛЕКЦІЯ № 7
з дисципліни «МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗПЕКИ»
для студентів 3-го курсу спец. 073 «Менеджмент»
(бакалавр)
на тему: «**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ**»

ЛЬВІВ

©к.е.н., доц. Ігор Стеців, 2022рік

ЛЕКЦІЯ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ

План (2 год.)

1. Сутність, мета, значення і завдання процесу управління економічною безпекою підприємства (УЕБП).
2. Суб'єкти, об'єкти та принципи УЕБП
3. Методи та функції УЕБП
4. Технологія УЕБП

1. Сутність, мета, значення і завдання процесу управління економічною безпекою підприємства

Нагадаємо

Управління в загальному розумінні - це усвідомлена цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона упорядковує і підкоряє визначеним інтересам елементи живої і неживої природи, техніки. По відношенню до певного технологічного процесу

Головна мета УЕБП – це досягнення фінансової стійкості підприємства та захист його фінансово-економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз для забезпечення стійкого розвитку в довгостроковому періоді. Для досягнення мети необхідно поставити відповідні цілі.

До основних функціональних цілей економічної безпеки належать:

- забезпечення ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу суб'єкта господарювання;
- досягнення ефективності менеджменту, побудови оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством відповідно до структурних елементів ІСМ конкретного підприємства;
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних НДДкР;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища.

Головна та функціональні цілі зумовлюють формування необхідних структуроутворюючих елементів і загальної схеми організації економічної безпеки.

Головне завдання системи управління ЕБП – це передбачення і випередження можливих загроз, що призводять до кризового стану, а також проведення антикризового управління, яке спрямоване на виведення підприємства з кризового стану; мінімізація зовнішніх і внутрішніх загроз економічному стану суб'єкта підприємництва, зокрема його фінансовим, матеріальним, інформаційним, кадровим ресурсам, на основі розробленого комплексу заходів економіко-правового і організаційного характеру. Слід мати на увазі, що найбільше значення у справі забезпечення економічної безпеки підприємництва мають первинні

економіко-правові та організаційні заходи, що забезпечують фундамент, основу системи безпеки, на відміну від вторинних - технічних, фізичних тощо.

Схематично підходи до управління ЕБП можна подати у вигляді рисунку (рис.1).

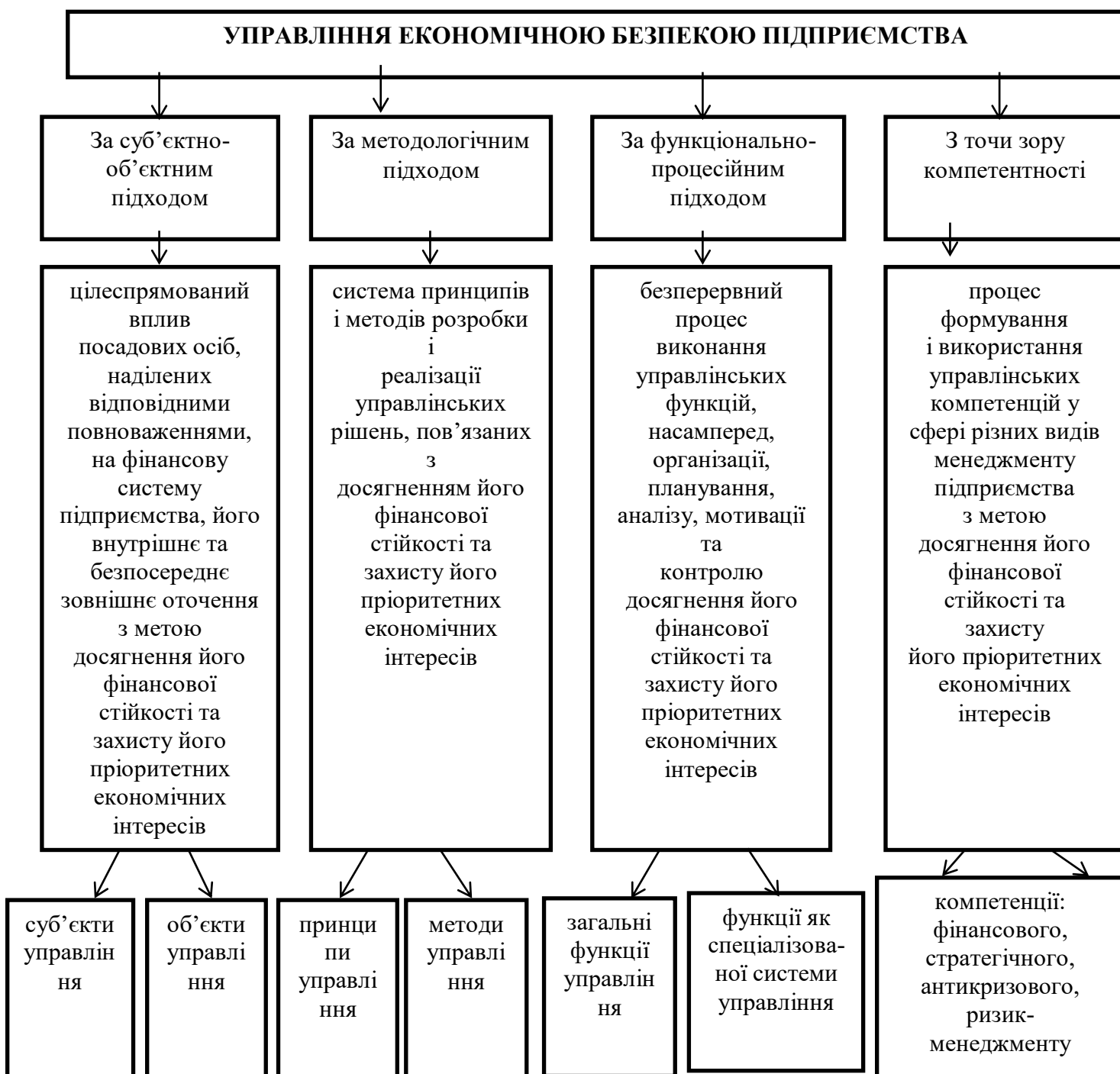


Рис. 1. Управління економічною безпекою підприємства

2. Суб'єкти, об'єкти та принципи управління економічною безпекою підприємства

Складність, динамізм та непередбачуваність зовнішнього середовища сучасних підприємств, постійне зростання кількості загроз та ризиків у їх господарській діяльності зумовлюють необхідність виділення окремої функціональної підсистеми у їх загальній системі менеджменту – системи управління економічною безпекою підприємства.

У вузькому розумінні, система управління економічною безпекою підприємства включає управлінські органи, підрозділи і виконавців, які виконують закріплені за ними функції відповідно до розроблених Посадових інструкцій, вирішують поставлені перед ними завдання (суб'єкти управління) та сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив.

У широкому розумінні система управління економічною безпекою підприємства складається з наступних компонентів:

- організаційна структура, що відображає склад і підпорядкованість різних елементів, ланок і рівнів управління економічною безпекою;
- суб'єкти управління (управлінські кадри) – працівники, що
- здійснюють функції управління або сприяють їхньому здійсненню,
- тобто професійно беруть участь у процесі управління і входять в апарат управління;
- механізм управління – сукупність головних елементів впливу на процес розробки і реалізації управлінських рішень для забезпечення захисту економічних інтересів підприємства;
- об'єкт управління – комплекс діяльності людей, виділений із соціального середовища або як ланка соціальної системи (наприклад, підприємство), або як особлива функція, що вимагає спеціального механізму управління (наприклад, управління фінансами, збутом, персоналом тощо);
- функції управління – особливі види діяльності, що виражають напрямки або стадії здійснення цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на об'єкти управління;
- процес управління – вплив суб'єктів управління на об'єкт управління за допомогою обраних методів для досягнення запланованих цілей.

Організація, побудова та функціонування комплексної системи ЕБП повинні дотримуватися наступних **принципів**:

1. *Комплексність (системність)* – необхідність створення такої системи безпеки, що забезпечила б захищеність всіх об'єктів захисту підприємства.
2. *Пріоритет заходів запобігання (своєчасність)* – раннє виявлення загроз та запобігання їх шкідливому впливу.
3. *Безперервність* – постійна дія системи.
4. *Законність* – робота повинна здійснюватися на основі діючого законодавства.
5. *Плановість* - діяльність по забезпеченню безпеки організується на основі єдиного задуму, викладеного в комплексній програмі та конкретних планах по окремих напрямках безпеки.

6. *Оптимальність* – досягнення максимальної функціональної ефективності (віддачі) системи економічної безпеки за більш-менш фіксованих витрат виділених для неї ресурсів.
7. *Взаємодія* – погодженість в діяльності всіх учасників системи, включаючи тісні ділові контакти й узгодження дій із зовнішніми організаціями, які забезпечують безпеку підприємств.
8. *Поєднання гласності та конфіденційності* – з одного боку система основних заходів безпеки повинна бути відома всім працівникам підприємства, а з другого - цілий ряд способів, сил, засобів, методів забезпечення безпеки повинні бути законспіровані та відомі дуже вузькому колу фахівців.
9. *Компетентність* – професіоналізм всіх учасників системи.

Система економічної безпеки підприємства будується відповідно до політики та стратегії безпеки. Політика безпеки являє собою систему поглядів, заходів, рішень, дій у галузі безпеки, що створюють умови, сприятливе середовище для досягнення цілей бізнесу.



Рис. 2. Суб'єкти управління економічною безпекою підприємства

3. Методи та функції управління ЕБП

У науковому пізнанні істинним має бути не тільки його кінцевий результат, тобто система нових наукових знань, але і шлях, що веде до цього результату. Таким шляхом у науці були й залишаються її методи. У найширшому розумінні метод є шляхом дослідження.

Концепція управління економічною безпекою підприємства має забезпечувати комплекс методів організації управління щодо запобігання небезпекам і загрозам. Під час управління економічною безпекою підприємства для досягнення її цілей використовують різні способи, прийоми, підходи, що впорядковують, спрямовують та організують виконання етапів, функцій, операцій, необхідних для прийняття управлінських рішень. У сукупності – це методи управління, що формують систему правил управління економічною безпекою підприємства, збільшують знання про управління та сприяють розвитку теорії управління.

У практиці управління економічною безпекою підприємства можна виділити дві основні групи методів – загальнонаукові та відносно до функцій управління

Основу системи методів, використовуваних в управлінні, становить загальнонаукова методологія, що передбачає системний, комплексний підхід до вирішення проблем, а також застосування таких методів, як моделювання, експериментування, конкретно-історичний підхід, економіко - математичні й соціологічні вимірювання. Специфіка управління як виду діяльності істотно впливає на форми, масштаби та результативність застосування загальнонаукових методів.

Серед значної кількості загальнонаукових управлінських методів, які доцільно застосовувати під час управління економічною безпекою підприємства, найбільш прийнятні емпіричні та експериментальні.

Емпіричні методи базуються на практичній діяльності, під час осмислення якої можна уявити особливості економічної безпеки підприємства. Ці методи поділяються на методи спостережень та експериментальні.

Метод спостережень надає змогу з мінімальним втручанням, шляхом спостереження отримати інформацію про рівень економічної безпеки на підприємстві, а експериментальний метод забезпечить дослідження економічної безпеки підприємства шляхом створення штучної ситуації для вивчення її особливостей.

Особливим під час управління економічною безпекою підприємства є метод розумового експерименту. У разі його застосування можна проводити розумове моделювання процесу забезпечення та гарантування економічної безпеки підприємства, установлювати її рівень під час змін умов функціонування підприємства. Цей метод управління доречно поєднувати з методом моделювання діяльності щодо гарантування економічної безпеки підприємства та планування її рівня.

Під час управління економічною безпекою підприємства важливим є використання методу комплексного підходу. Комплексний підхід в управлінні забезпечує ефективне досягання цілей системи управління, ураховуючи взаємодію з сучасним мінливим зовнішнім середовищем, сповненим небезпек і загроз.

До загальнонаукових методів управління належить і метод соціологічних досліджень. Використання цього методу під час управління економічною безпекою підприємства забезпечує вирішення проблем із персоналом на підприємстві, тобто його роллю в появі відхилень від визначених цілей із досягнення відповідного рівня економічної безпеки на підприємстві та вибором шляхів його забезпечення. Загальнонаукові методи є фундаментальною основою, на якій базуються методи відносно функцій управління.

Розглянемо методи управління економічною безпекою підприємства відносно виділених функцій управління.

До первинних функцій управління відносять такі:

1. планування (у тому числі стратегічне),
2. організація (структура взаємозв'язків між структурними компонентами, тобто складовими економічної безпеки, організаційна структура),
3. мотивація (мотиваційне забезпечення функціонування системи економічної безпеки),
4. координація (регулювання системою економічної безпеки, оперативне керівництво),
5. контроль (своєчасний контроль, оцінка ефективності функціонування системи економічної безпеки та забезпечення рівня економічної безпеки).

Функції з'єднання складаються із прийняття рішень щодо управління рівнем економічної безпеки підприємства і функції комунікації, тобто обміну інформацією щодо формування, функціонування та підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Розглянемо детальніше методи відповідно до визначених функцій управління економічною безпекою підприємства.

Метод стратегічного планування – це метод, що забезпечує здійснення таких взаємопов'язаних функцій, як визначення цілей і завдань економічної безпеки підприємства, забезпечення достатнього рівня економічної безпеки підприємства у вигляді певних показників, що сприятиме його стабільному функціонуванню та розвитку в майбутньому. Також зазначимо, що на основі планування здійснюються всі функції управління. На етапі реалізації планів щодо управління економічною безпекою підприємства розробляються заходи для здійснення стратегії управління.

Адміністративні методи управління економічною безпекою підприємства – це засоби адміністративного впливу на працівників. Вони поділяються на організаційні (організаційне регламентування, організаційне нормування й організаційне проектування та розпорядчі, що виражаються у вигляді розпорядження, наказу, угоди (розподіл працівників підприємства у відповідно до інтересів і здібностей кожного з них). Такий розподіл на підприємстві сприяє гарантуванню економічної безпеки та ефективнішому його функціонуванню на ринку.

Доцільність застосування мотиваційних методів – таких, що включають різні форми й види спонукання працівників до праці (навчання, різні моральні стимули, оплата праці, виплата премій, підвищення по службі тощо) обумовлена важливістю людського фактора під час прийняття управлінських рішень.

Суть методу оперативного керівництва під час управління економічною безпекою полягає у веденні безперервної роботи та координації поточної

діяльності з усіма службами та відділами. Це управління в режимі «реального часу».

Одним із найважливіших методів управління економічною безпекою підприємства є метод контролю. Усі методи, що нами зазначені, мають нерозривний зв'язок із ним. Метод контролю застосовується з метою виявлення загроз підприємства раніше, ніж вони будуть мати серйозні наслідки. За результатами контролю можна визначити, чи виконує система управління економічною безпекою свої цілі й свою головну функцію.

Для визначення рівня економічної безпеки доцільним є також застосування методу аналізу (з поділом на минулий (ретро), поточний (оперативний), прогнозний (перспективний)) та обробки сценарію, методи оптимізації, теоретико-ігрові методи, методи теорії нечітких систем, спрямовано-цільовий метод та інші, які поки що не отримали ґрунтового теоретичного дослідження та широкого практичного застосування.

Методи, що відповідають управлінським функціям з'єднання, складаються з методу прийняття рішень і методу управління комунікаціями.

Комунікації – це процес обміну ідеями та інформацією між людьми. Він є значущим під час управління економічною безпекою підприємства. Комунікації мають величезне значення для успішної діяльності підприємств і становлять одну зі складних проблем менеджменту. Ефективно працюючими керівниками вважають тих, хто ефективний у комунікаціях. Менеджери повинні досконало володіти мистецтвом комунікації. Від ефективності комунікаційних зв'язків і взаємодій залежить майбутнє підприємства та людей, що працюють на ньому.

Управління комунікаціями забезпечує підтримку системи зв'язку (взаємодій) між учасниками системи управління, передачу управлінської та звітної інформації, спрямованої на забезпечення досягнення цілей економічної безпеки підприємства. Кожен працівник підприємства має бути підготовлений до взаємодії в рамках управління економічною безпекою відповідно до його функціональних обов'язків.

З вищенаведеного витікає, що між функціями та методами управління економічною безпекою підприємства існує тісний взаємозв'язок.

Реалізація функцій управління економічною безпекою підприємства здійснюється за допомогою методів управління.

До основних завдань менеджменту безпеки підприємства входить:

1. Розробка методів управління, способів і прийомів впливу на працівників, що відповідають вимогам і забезпечують виконання завдань та досягнення цілей управління.
2. Вибір методів управління економічною безпекою підприємства залежить від мотиваційної спрямованості.
3. Тривале застосовування одного й того самого методу управління навіть у разі його ефективності не є можливим, адже керований об'єкт може втратити реакцію на керівну дію і мотивація зникне.

Тому існує проблема перманентного пошуку найкращого методу впливу для досягнення бажаного результату – забезпечення та гарантування економічної безпеки підприємства. Зазначимо, що кожен метод управління має свої специфічні особливості, власні форми вияву, а також свої межі застосування. Тому, при управлінні економічною безпекою підприємства застосування методів має

відбуватися комплексно й оперативно, що забезпечить ефективність управління в цілому та УЕБП зокрема.

4. Технологія управління економічною безпекою підприємства

У загальному розмінні, **технологія** – це скоординовані у просторі й часі операції (дії) управлінської системи, що призводять до якісних змін об'єкта управління. Технологія управління економічною безпекою можна розглядати як управлінські дії, спрямовані на використання можливостей та ресурсів підприємства, які б забезпечували системно-синергетичні ефекти реалізації захисту його економічних інтересів від ідентифікованих реальних та потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього характеру.

Особливості функціонування економіки знань визначають інтелектуальний капітал підприємства його основним капіталом, персонал та систему управління знаннями – його головними ресурсами, а управлінські компетенції – конкурентними перевагами і формують нові синергетичні ефекти у діяльності сучасних організаційно-господарських структур.

Синергетичний ріст ефективності діяльності реалізації завдань управління економічною безпекою підприємства досягається за рахунок домінування інтелектуальних ресурсів та інноваційності в складі загальних можливостей системи.

Завдання організаційних управлінських рішень щодо формування синергетичних ефектів декомпозиції інтелектуальних ресурсів полягає у забезпеченні:

- синергетичної орієнтації підприємства, включаючи формування синергетичної місії і системи цілей, використовуючи ресурс ідеології і ринкової орієнтації у просторі та часі;
- синергетичної взаємодії в підприємства через поєднання та розвиток зв'язків між внутрішніми елементами потенціалу;
- синергетичного розвитку через механізм інноваційно-синергетичної стратегії, використовуючи інтелектуально-інформаційний інвестиційний ресурси і реінжиніринг інноваційних процесів;
- організаційно-синергетичної інтеграції всіх підсистем по вертикалі і горизонталі, використовуючи організаційно-адміністративний і функціональний ресурс.

Логіко-структурна модель формування технології управління безпекою підприємства, повинна включати наступні складові: організаційно-синергетичної інтеграції; вертикальної інтеграції, що використовує організаційно-адміністративний ресурс; горизонтальної інтеграції, що використовує функціональний ресурс, який забезпечує ефект мультиплікації; синергетичної орієнтації використання інтелектуальних ресурсів.

Узгоджена в часі і просторі дія всіх вищеназваних механізмів є необхідною умовою реалізації синергетичних ефектів у розвитку сучасних підприємств, інноваційний шлях розвитку яких складає ядро синергетичного менеджменту, технології управління в умовах ХХІ століття.

Технологія УЕБП включає:

- систему управління прибутком на основі його взаємозв'язку з витратами та обсягом реалізації («CVP»-аналіз);
- операційний леверидж;
- фінансовий леверидж;
- збалансування і синхронізацію грошових потоків;
- фінансове забезпечення стійкого розвитку підприємства;
- механізми нейтралізації фінансових ризиків: уникнення, лімітування, хеджування, диверсифікацію, розподіл, страхування;
- оптимізацію портфеля фінансових інвестицій та ін.

Розглянемо деякі з них детальніше.

Управляти прибутком від операційної діяльності дозволяє система «CVP»-аналізу. Використовуючи його, можна визначити необхідний обсяг реалізації продукції підприємства у вартісному виразі, що забезпечує досягнення запланованої (цільової) суми валового операційного прибутку.

Приріст додаткового прибутку на власні кошти підприємства забезпечує дія ефекту фінансового левериджу.

Операційний леверидж дозволяє впливати на формування прибутку підприємства через співвідношення постійних і змінних витрат.

Коефіцієнт фінансового левериджу є тим важелем, який мультиплікує позитивний чи негативний ефект, що одержується за рахунок відповідного значення його диференціала. За умови додатного значення диференціала фінансового левериджу, будь-який приріст коефіцієнта фінансового левериджу викликатиме ще більший приріст коефіцієнта рентабельності власного капіталу. Відповідно, якщо диференціал фінансового левериджу є від'ємним, то приріст коефіцієнта фінансового левериджу буде приводити до ще більшого зниження коефіцієнта рентабельності власного капіталу.

Таким чином, при незмінному диференціалі коефіцієнт фінансового левериджу є головним генератором як зростання суми і рівня прибутку на власний капітал, так і фінансового ризику втрати цього прибутку. Знання цього дозволяє цілеспрямовано управляти як вартістю, так і структурою капіталу підприємства.

На податковий коректор фінансового левериджу підприємство практично не може впливати, оскільки ставка податку на прибуток встановлюється законодавчо. Однак, у деяких випадках, впливаючи на галузеву чи регіональну структуру виробництва (а відповідно і на склад прибутку за рівнем його оподаткування), можна знизити середню ставку оподаткування прибутку і підвищити вплив податкового коректора фінансового левериджу (за інших однакових умов).

Наприклад, якщо: – окремі види діяльності підприємства оподатковуються за різними ставками оподаткування прибутку або по деяких з них підприємство має податкові пільги; – якщо окремі дочірні фірми підприємства здійснюють свою діяльність у вільних економічних зонах своєї країни, де діють пільгові режими оподаткування.

Дякую за увагу!