

**Птащенко Л.О., д. е. н., професор**

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

## **АНТИРЕЙДЕРСЬКЕ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Однією з проблем у системі управління підприємств реального сектора економіки є загроза зниження рівня економічної безпеки як наслідок інерційності їх структури виробництва, непрофесійного менеджменту, технологічної відсталості, а також економічної й політичної нестабільності в країні. Тому важливістю набуває необхідність розроблення механізмів покращання системи економічної безпеки на засадах ефективного стратегічного управління та інноваційного розвитку, що дозволить адекватно протидіяти загрозам зовнішнього та внутрішнього походження. Адже, нестійке до негативного впливу таких загроз підприємство стає неконкурентоспроможним та вразливим до недобросовісних дій конкурентів або рейдерських захоплень.

Варто зауважити, що проблеми рейдерства в Україні залишаються актуальними, не дивлячись на те, що інтенсивність масового перерозподілу власності знизилась. Сьогодні рейдери діють як окремі фахівці з питань недружніх поглинань підприємств; дехто з них об'єднався в рейдерські компанії, мета яких набагато серйозніша, ніж просте захоплення власності, – створити підприємству максимум проблем, виснажити його фінансово й економічно, а потім отримати безпосередній контроль над захопленою власністю, придбавши об'єкт за мінімальною вартістю, а в кінцевому результаті – отримати надприбутки від подальшого перепродажу об'єкта зацікавленій стороні.

Умовно експерти визначають такі види рейдерства: «біле», «сіре» та «чорне».

«Біле рейдерство» – ретельно спланований комплекс дій для поглинання об'єкта, що відбувається всупереч волі власників і топ-менеджменту підприємства. Таке поглинання здійснюється при дотриманні норм чинного законодавства з використанням передбачених законом методів. Часто такий вид поглинання застосовується до підприємств, які мають проблеми з корпоративним управлінням (конфлікти між власниками та менеджерами, тощо), з системою економічної безпеки та, відповідно, негативний фінансовий стан.

«Сіре рейдерство» – поглинання підприємства, яке здійснюється шляхом застосування як інструментів в межах правового поля так і незаконних дій. Такі захоплення є найбільш складними по своїй суті, адже всі неправові дії в результаті

підтверджуються правовими нормами, що ускладнює подальше оскарження реальними власниками підприємства.

«Чорне рейдерство» – захоплення активів або підприємств з використанням незаконних методів: підкупу посадових осіб підприємства, органів державної влади, правоохоронних органів, органів судової влади, підроблення документів, злочинної змови з незалежними реєстраторами або нотаріусами. Такий вид рейдерства може бути застосований до будь-якого підприємства або активу, але найбільше в зону ризику потрапляє малий та середній бізнес, який спроможний створити конкуренцію на окремих товарних ринках або є привабливим для формування монополізованих структур та набуття абсолютного контролю на ринку. Крім того, підприємства малого й середнього бізнесу найбільш вразливі для рейдерських атак, оскільки часто не мають ресурсів та фінансів для ефективного захисту. Також в групі ризику знаходяться підприємства, які нехтують засобами превентивного захисту, чим відповідно викликають підвищену зацікавленість з боку рейдерів [1].

На сьогоднішній день особливий інтерес для рейдерів представляють сільськогосподарські підприємства, які володіють не так технологіями й обіговими коштами, як землею, котра представляє найбільшу цінність.

На жаль, статистика рейдерських атак в Україні не ведеться. Але за даними, опублікованими в діловій пресі, починаючи з 2013 року, в Україні відбулося понад 1700 рейдерських захоплень. Найменшу кількість справ щодо рейдерства було зареєстровано у 2014 році – 230, а найбільша кількість захоплень зафіксована у 2017 році – понад 400 [2]. Не дивлячись на прийняття у жовтні 2016 року антирейдерського закону, негативна тенденція щодо рейдерства зберігається. Зокрема, у першому півріччі 2018 року було відомо про 125 захоплень (рис. 1).

У світі не існує розробленого та універсального механізму захисту бізнесу від рейдерського захоплення, оскільки схеми постійно змінюються і залежать від конкретних обставин і об'єкту потенційного захоплення. Проте є досить прості механізми, за допомогою яких можна підвищити безпеку бізнесу та знизити потенційну привабливість підприємства для рейдерів.

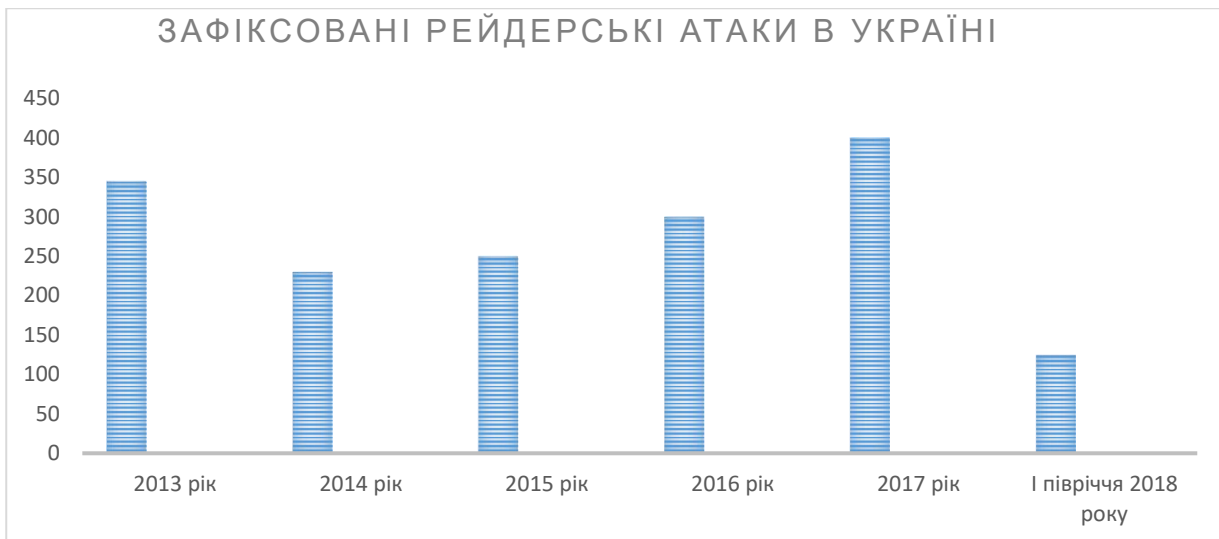


Рис. 1. Кількість офіційно зафіксованих рейдерських атак в Україні по роках [2]

Досить часто рейдери використовують кредиторську заборгованість підприємства для отримання контролю над ним. При цьому не має значення, яка це заборгованість – перед бюджетом чи перед іншими кредиторами. Така заборгованість може стати підставою для початку процедури примусового стягнення заборгованості, арешту рахунків, активів тощо. Крім того, як свідчить практика, навіть якщо підприємство контролює кредиторську заборгованість і цілком довіряє своїм контрагентам, не виключена ймовірність продажу такої заборгованості рейдерам. Отже, в першу чергу слід приділяти достатню увагу контролю за кредиторською заборгованістю підприємства. Для забезпечення ефективного контролю слід структурувати бізнес так, щоб менеджмент підприємства, котре володіє привабливими для рейдерів активами, управляв кредиторською заборгованістю підприємства, не створюючи великого боргового навантаження, виключивши тим самим ймовірність реалізації схем захоплення з використанням кредиторської заборгованості.

Ми навели один приклад з інструментарію, яким користуються рейдери. Разом з тим, найважливішими елементами захисту від рейдерських захоплень є ефективне корпоративне управління та наявність системи економічної безпеки підприємства. Адже нерідко рейдери використовують у своїх схемах міноритаріїв або співробітників підприємства. Слід уважно ставитись до розроблення посадових інструкцій, доступу до документів, а особливо корпоративних, чіткого визначення конфіденційності інформації, належного зберігання печаток та штампів.

Крім того, з обережністю необхідно ставитись до аутсорсингу, обираючи (за необхідності) такі послуги аутсорсера, котрі не є комерційною таємницею для

підприємства. Адже, на відміну від сервісних послуг щодо підтримки підприємницької діяльності, які мають разовий, епізодичний і випадковий характер й обмежені строками їх надання, на аутсорсинг передають функції з професійної підтримки неперервного функціонування окремих систем та інфраструктури підприємства, укладаючи довгострокові (не менше одного року) контракти (договори, угоди) [3].

Науковці й фахівці виділяють такі елементи об'єктів аутсорсингу:

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

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

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

- аутсорсинг персоналу (аутстафінг) передбачає набір працівників для роботи на підприємстві без документального оформлення з ними юридичних відносин. При цьому підприємство-провайдер (наприклад, кадрове агентство) набирає в штат працівників, які фактично працюють (постійно або тимчасово) на іншому підприємстві (у замовника) [4].

Не дивлячись на цілу низку позитивних результатів використання аутсорсингу, основними з яких є поліпшення обслуговування клієнтів, зниження витрат, підвищення гнучкості діяльності, зосередження на основних її видах, уникнення додаткових інвестицій, зниження певних виробничих та фінансових ризиків тощо, аутсорсинг може мати й недоліки у вигляді негативного впливу на ефективність діяльності підприємства, оскільки:

- передавання в субпідряд окремих функцій може зумовити використання частини основних фондів підприємства не в повному обсязі, які водночас недоцільно продавати через їхню стратегічну важливість чи необхідність дотримання вимог

економічної безпеки підприємства. Крім того, персонал підприємства може втратити частину професійних навичок і знань, відновлення яких у майбутньому вимагатиме додаткових витрат;

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

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

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

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

- у випадку, коли між діловими партнерами не налагоджено належної співпраці й не сформовано систему стимулів, спрямованих на підвищення ефективності виконання функцій і бізнес-процесів, аутсорсинг може дати лише разовий фінансовий ефект [3].

Всі ці недоліки в сукупності можуть у майбутньому призвести до негативних фінансових результатів підприємства та зробити його більше вразливим для рейдерів.

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

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

- недотримання аутсорсером зобов'язань щодо якості виконуваних ним робіт і послуг;
- недостатнє розуміння аутсорсером стратегії підприємства у відповідному сегменті діяльності;
- непередбачуване зростання цін на послуги аутсорсера;
- зниження рівня контролю з боку підприємства за функціями, переданими на аутсорсинг.

Тому не слід виключати ймовірність недобросовісного аутсорсера, котрий реально може бути таким собі «бенчмаркінгером» (промисловим шпигуном). В цьому контексті в аутсорсинговому контракті слід уточнити межі доступу аутсорсера до конфіденційної інформації, структурних підрозділів, діяльність яких пов'язана з комерційною таємницею підприємства, та передбачити відповідальність аутсорсера за розголошення комерційної таємниці.

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

Процес прийняття відповідного управлінського рішення щодо використання аутсорсингу доцільно здійснювати за такими основними етапами, які узагальнені на рисунку 2.

Дотримання наведених вимог до прийняття рішення щодо аутсорсингу бізнес-процесів і функцій сприятиме зниженню рівня ризику невиконання запланованих завдань та отримання негативних результатів.

Необхідною умовою захисту від рейдерства є також прийнятий у колективі кодекс корпоративного управління, доброчесності й культури та стратегія підприємства, орієнтована на зміцнення конкурентних позицій на ринку, економічне зростання та захист бізнесу від негативного впливу зовнішніх факторів, у тому числі й рейдерства.

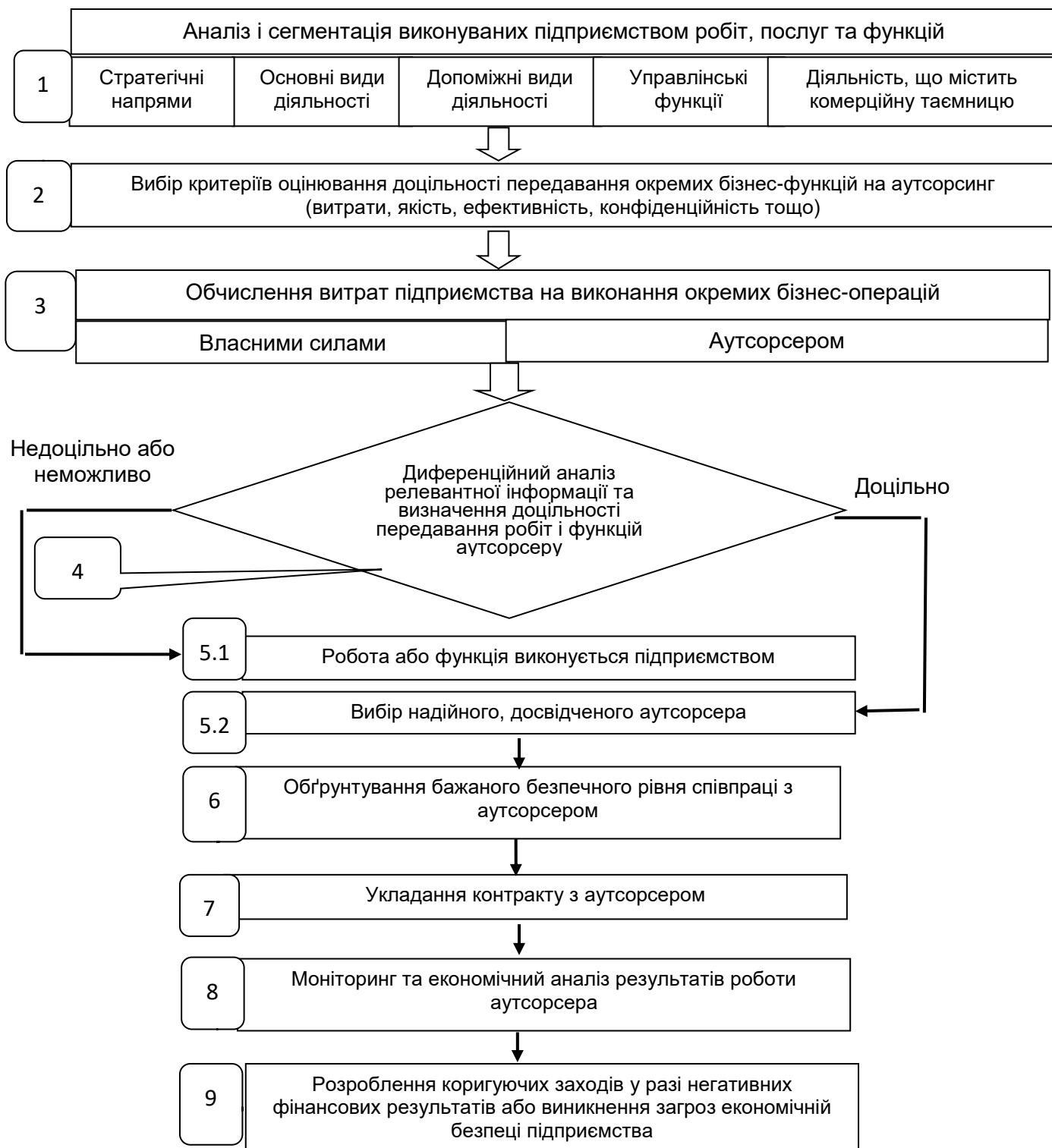


Рис. 2. Процес прийняття управлінського рішення щодо залучення аутсорсера до виконання робіт і бізнес-функцій

В цьому контексті важливого значення набуває правильно сформована безпекоорієнтована стратегія підприємства, котра являє собою сукупність окремих взаємоузгоджених складових, які об'єднують єдину глобальну мету – досягнення рівня

економічного прибутку в довгостроковому періоді, а також захист від зовнішніх і внутрішніх загроз. Формуючи стратегію розвитку того чи іншого суб'єкта господарювання, в першу чергу розробляють і обґрунтовують прогноз ринкової ситуації на передбачуваний період.

Обґрунтування стратегії забезпечення належної економічної безпеки підприємства базується на проведенні системного аналізу його основної діяльності за відповідний період та плануванні системи заходів, які б у прогнозованому періоді гарантували стабільність роботи підприємства та перспективу його розвитку. При цьому слід урахувувати, що чинники, які формують відповідний рівень економічної безпеки підприємства, різноманітні та в кожній галузі виробництва мають свою специфіку. Однак є загальні типові чинники, які впливають на належний рівень економічної безпеки підприємства незалежно від форм власності й сфери діяльності.

Розроблення стратегії економічної безпеки підприємства слід здійснювати кількома класичними для стратегічного менеджменту етапами, котрі полягають у такому:

- визначення глобальної цілі підприємства;
- виявлення резервів підвищення ефективності його можливостей і небезпек зовнішнього середовища;
- вибір елементів економічної стратегії;
- визначення локальних цілей;
- тактичне планування й розроблення альтернативних варіантів тактичних дій;
- контроль результатів реалізації стратегії [5].

Сам процес розроблення має супроводжуватися адекватними організаційними заходами, які мають забезпечити реалізацію стратегії економічної безпеки. У загальному вигляді ці заходи передбачають:

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

Оскільки економічна безпека підприємства має прямий причинно-наслідковий зв'язок із системою та результатами стратегічного планування розвитку, найважливішим етапом її забезпечення є прогнозування факторів впливу та показників економічної безпеки. Розроблення стратегічного плану повинне



проводитися з урахуванням цілей виробництва, засобів і можливостей їхнього досягнення, конкурентного середовища, умов господарювання.

Як правило, на великих підприємствах розробляються стратегії на чотирьох організаційних рівнях:

- корпоративна стратегія – стратегія для підприємства та сфер його діяльності в цілому. Необхідна для досягнення цілей на корпоративному рівні в цілому;
- ділова стратегія – для визначення кожного окремого виду діяльності підприємства;
- функціональна стратегія – для кожного функціонального напрямку відповідного напрямку діяльності. Кожен напрям діяльності має виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансів, безпеки тощо;
- операційна стратегія – вузла стратегія для основних структурних одиниць.

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

*Корпоративна стратегія.* Корпоративна стратегія є загальним планом управління та розробляється, як правило, для диверсифікованого підприємства, окремі структурні одиниці якого можуть бути вразливі до рейдерських захоплень. Вона поширюється на все підприємство, охоплюючи різні напрями його діяльності (рис. 3).

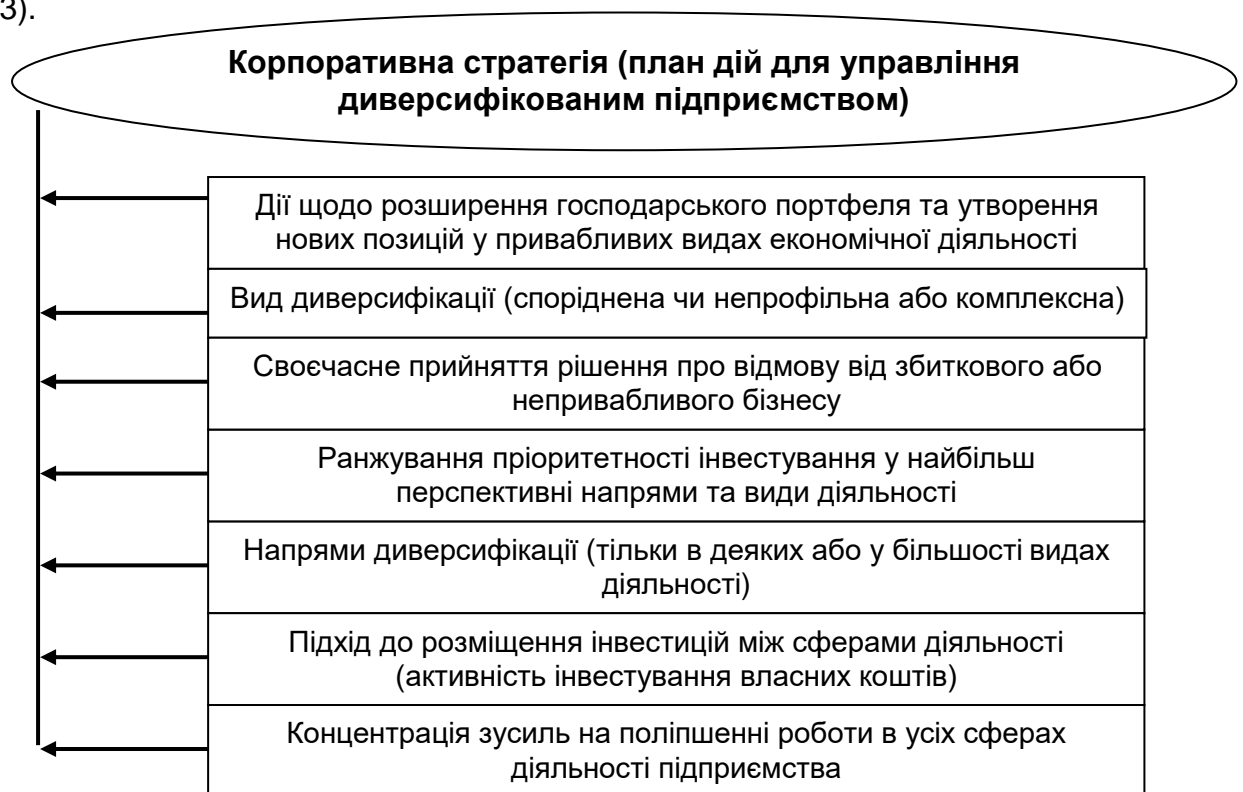


Рис. 3. Формування корпоративної стратегії диверсифікованого підприємства

Корпоративна стратегія полягає в тому, як диверсифіковане підприємство підтверджує свої ділові принципи в різних видах діяльності, а також у діях і підходах, спрямованих на поліпшення діяльності груп суб'єктів господарювання, у які диверсифікувалось підприємство.

Розроблення корпоративної стратегії для диверсифікованого підприємства передбачає такі види дій:

1. Дії по досягненню диверсифікації. Перша проблема диверсифікації – визначення видів діяльності, зокрема в яких секторах промисловості діятиме підприємство та як саме – відкриє нове підприємство чи придбає існуюче. Цей аспект корпоративної стратегії визначає таке: буде диверсифікація обмежуватися окремими видами діяльності у промисловості чи розповсюджуватиметься на кілька секторів, що буде визначати позицію підприємства в кожному з цільових секторів.

2. Кроки з поліпшення загальних показників роботи в тих видах економічної діяльності, де вже діє підприємство. З укріпленням позиції підприємства в обраних видах діяльності корпоративна стратегія концентрується на поліпшенні роботи в усіх видах діяльності. Рішення повинні прийматися по відношенню до посилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі та прибутковості структурних одиниць. Загальний план управління диверсифікованим підприємством зазвичай орієнтується на стратегію швидкого зростання, забезпечення нормального функціонування основних видів діяльності, проведення заходів щодо підтримки та відновлення ділової активності на низькоприбуткових, але перспективних напрямках, відмова від непривабливих або невідповідних довгостроковим стратегічним планам підприємства видів бізнесу.

3. Знаходження шляхів досягнення ефекту синергії серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. Розширюючи свою діяльність у бізнесі зі схожими технологіями, аналогічним характером роботи, каналами збуту, покупцями або іншими подібними умовами, підприємство досягає переваги над іншими суб'єктами підприємництва, що переходять на абсолютно нову для них діяльність у непов'язаних галузях. За родинної диверсифікації підприємство має можливість здійснювати передачу навичок і досвіду, спільно використовувати потужності, тим самим знижуючи загальні витрати, підвищуючи конкурентоспроможність власної продукції, поліпшуючи можливості підрозділів, що можуть забезпечити конкурентну перевагу. Топ-менеджмент має усвідомлювати, що чим тісніший зв'язок між різними напрямками діяльності підприємства, тим більша

можливість для спільних зусиль із досягнення конкурентних переваг на відповідних товарних ринках та стійкості до рейдерських атак. Звичайно, споріднену диверсифікацію привабливою роблять спільні зусилля, завдяки чому можна досягти результатів роботи, які недосяжні за незалежної роботи кожного підрозділу. Такий аспект стратегії, як синергія (формула «2+2=5»), доводить, що споріднена диверсифікація є ефективним засобом поліпшення показників роботи підприємства а, отже – підвищення прибутків власників.

4. Створення інвестиційних пріоритетів і переливання ресурсів підприємства в найбільш перспективні види бізнесу. Напрями діяльності диверсифікованого підприємства відрізняються по інвестуванню додаткових коштів. Топ-менеджменту підприємства необхідно ранжувати пріоритетність інвестування у найбільш перспективні напрями [6].

Корпоративна стратегія створюється топ-менеджментом, який несе основну відповідальність за аналіз повідомлень і рекомендацій, що надходять від керівників нижчих рівнів управління.

Важливе місце в системі антирейдерського безпекоорієнтованого управління посідає ділова стратегія, або бізнес-стратегія – план управління окремим напрямом діяльності підприємства. Ділова стратегія (бізнес-стратегія) складається з низки підходів і напрямів, які розробляє топ-менеджмент з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній одиниці бізнесу.

Ділова стратегія націлена на встановлення та зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку, забезпечення його економічної безпеки (рис. 4).

Для досягнення цієї мети ділова стратегія розробляється по таких напрямках:

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



Рис. 4. Формування ділової стратегії підприємства

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

Основні конкурентні підходи при розробленні ділової стратегії:

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

- досягнення диференціації на основі таких перевагах, як якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, висока вартість підприємства;
- концентрація уваги на невеликій ринковій ніші та закріплення позицій у ній шляхом якіснішого виконання робіт і виготовлення продукту порівняно з конкурентами та задоволення специфічних потреб покупців;
- моніторинг ризиків та загроз економічній безпеці та розроблення антирейдерських заходів.

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

Іноді при розробленні функціональних стратегій виникає проблема, котра полягає в тому, що не завжди такі стратегії гармонізують між собою, іноді навіть суперечать одна одній. Скоординувати, збалансувати їх має топ-менеджмент підприємства за обов'язковою участю керівників функціональних підрозділів. Координацію функціональних стратегій краще здійснювати на етапі обговорення. Якщо нескоординовані функціональні стратегії передаються керівнику для остаточного схвалення, то обов'язок керівника – визначити невідповідності й усунути їх.

Серед основних функціональних стратегій науковці виділяють:

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

Доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи підприємства операційні стратегії. Головна відповідальність за розроблення таких стратегій лягає

на керівників середньої ланки, пропозиції яких повинні бути розглянуті й прийняті керівниками вищої ланки.

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

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

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

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

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

Крім розглянутих стратегій, в теорії та практиці стратегічного управління відомі такі конкурентні стратегії, як стратегії М. Портера [7], концентрованого і диверсифікованого зростання Ансоффа [8], конкурентних переваг Ф. Котлера [9], стратегії Р. Майлса та Ч. Сноу [10], Артура Д. Літтла [11], Дж. Вествуда [12], Ела Райса, Джека Траута [13].

Таким чином, існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства – сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції, зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку та економічної безпеки шляхом мінімізації зовнішніх загроз з боку конкурентів (рис.5).



Рис 5. Система конкурентних безпекоорієнтованих стратегій підприємства

Як зазначалося вище, всі стратегії підприємства мають гармонізувати між собою та бути збалансованими.

Таким чином, стратегія економічної безпеки – це розроблення довгострокового плану для забезпечення реалізації мети, завдань та досягнення цілей підприємства, зокрема забезпечення фінансової та економічної безпеки, а також планування розподілу ресурсів в умовах постійної нестабільності зовнішнього середовища та адаптації до нього, для захисту цього підприємства від впливу загроз, ризиків рейдерських захоплень і досягнення нормального та безпечного його функціонування.

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

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

- антирейденська стратегія;
- антикризова стратегія.

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

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

Варто зазначити, що особливу категорію являє ризик у антирейдерському управлінні безпекою. Адже особливість діяльності персоналу служби безпеки полягає в тому, що вона завжди пов'язана з ризиком, але цей ризик професійний і до нього фахівці підготовлені. Нерідко вони сприймають його усвідомлено. Інша справа – зняти своєчасно ризикову ситуацію у випадках загроз рейдерських захоплень. Тут важливу роль відіграє систематичне забезпечення надійного захисту від можливих небезпек, моніторинг фінансової стійкості підприємства та поведінки конкурентів, глибокий прогноз і організація своєчасної підготовки до таких ситуацій та фактів загроз. Саме ця робота й характеризує професіоналізм менеджера безпеки та інших фахівців служби безпеки.

При антирейдерському управлінні безпекою діяльність має бути спрямована, передусім, на пошук нових можливостей у використанні засобів, методів і способів захисту від загроз, застосування нового інструментарію, спрямованого на протидію промисловій і ринковій розвідці тощо.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артем Кузьменко. Всі «кольори» рейдерства та механізми захисту [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://agravery.com/uk/posts/author/show?slug=vsi-kolori-rejderstva-ta...zahistu>
2. В Україні стрімко зростає кількість рейдерських захоплень// Економічна правда [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2018/07/>
3. Загородній А.Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А. Г. Загородній, Г. О. Партин // Фінанси України. – 2009. - № 9. – С. 87 – 97.
4. Білоус О.Г. Глобальний конкурентний аутсорсинг: монографія / О.Г. Білорус, О.В. Гаврилюк. – К. КНЕУ, 2010. – 349 с.



5. Довгань Л.Є. Стратегічне управління - Навчальний посібник [uchebniks.net/.../39-72-strategichna-piramida-za-a-a-tompsonom-ta-dzh-striklendom](http://uchebniks.net/.../39-72-strategichna-piramida-za-a-a-tompsonom-ta-dzh-striklendom)
6. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник / О.А. Біловодська. – К: Знання, 2010. – 332 с.
7. Porter, Micheal E. and Kramer, Mark R. (2006) «Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», Harvard Business Review, December 2006, pp. 78-92.
8. Ansoff, H.I. Strategies for Diversification // H.I. Ansoff. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.citethisforme.com/.../Ansoff](http://www.citethisforme.com/.../Ansoff)
9. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 752 с
10. Майлс Р., Сноу Ч. (2011) «Strategies for Corporate Succes» СПб. – 359 с.
11. Матрица компании Артур Д. Литтл (Модель АДЛ/ЛС). [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.stplan.ru/articles/theory/mtartur.htm](http://www.stplan.ru/articles/theory/mtartur.htm)
12. Дж. Вествуд (2001) «Маркетинговий план». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ozon.ru>
13. Ел Райс, Джек Траут «Маркетингові війни» / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://howtoukr.ru/marketing/139924-el-rajs-dzhek-traut-marketingovi-vijni-zmist.html>