

**Київський національний торговельно-економічний університет**

кафедра загальноправових дисциплін

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**Правове забезпечення економічної безпеки підприємства**

Студента 2 курсу, 7М групи,  
Спеціальності: 081, “Право”  
Спеціалізації: “Правове забезпечення  
безпеки підприємницької діяльності”

Островець Дмитро  
Олександрович

Науковий керівник  
к.ю.н., професор

Крегул Юрій  
Іванович

Гарант освітньої  
програми  
к.ю.н., професор

Крегул Юрій  
Іванович

**Київ 2018**

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Поняття та зміст економічної безпеки підприємства .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Система економічної безпеки підприємства.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3. Нормативно-правова основа забезпечення економічної безпеки підприємства.....</b>	<b>21</b>
<b>РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>40</b>
<b>2.1. Організація процесу управління економічною безпекою на підприємстві.....</b>	<b>40</b>
<b>2.2. Комплексна система забезпечення економічної безпеки на підприємстві.....</b>	<b>47</b>
<b>РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>59</b>
<b>3.1. Характеристика ризиків та їх вплив на економічну безпеку підприємства.....</b>	<b>59</b>
<b>3.2. Шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства .....</b>	<b>67</b>
<b>3.3. Кадрове забезпечення економічної безпеки підприємства.....</b>	<b>73</b>
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>	<b>88</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>97</b>

## ВСТУП

### **Актуальність теми дослідження.**

Перш за все, треба поглянути на декілька кроків назад, а саме на нещодавнє минуле. В умовах соціалістичної планової економіки, коли майже всі підприємства базувалися на державній формі власності, держава своїми жорсткими централізованими адміністративними заходами врегульовувала майже всі економічні процеси, які виникали на підприємствах. Підприємства навіть не намагалися приділяти пильну увагу правовому забезпеченню своєї економічній безпеці, у той період розвитку не було необхідності та у багатьох випадках можливості це робити. Держава, шляхом перерозподілу створеного національного доходу, надання пільг, дотацій, субсидій штучно підтримувало відверто погано працюючі або збиткові підприємства. Все це свідчило про те, що проблема економічної безпеки підприємства соціалістичної економіки була не так актуальна, як в умовах ринкової системи господарювання.

Слід зазначити, що перехід до ринкової економіки та як наслідок поява великої кількості різних підприємств з різноманітними організаційно-правовими формами, що базуються на різних формах власності, поява різноманітних способів конкурентної боротьби, очевидна недосконалість чинного законодавства, застарілі техніка і технологія, некомпетентність персоналу – все це залишає свій відбиток на діяльності та на розвитку підприємства в цілому, і на розвитку всієї держави зокрема. Успішне функціонування, правове регулювання та економічний розвиток українських підприємств, багато в чому залежить від вдосконалення їх діяльності у сфері забезпечення економічної безпеки. Важливим аспектом для ефективного управління є розуміння економічної безпеки підприємства як складного явища, яке на сучасному етапі розвитку людства та технологій має властивість з кожним днем становитись все складніше і складніше з кожним днем.

Проблема оцінки економічної безпеки держави, регіону, галузі або підприємства останнім часом набула особливої актуальності. Однак, незважаючи на великий інтерес вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків,



слід зазначити, що існуючі розробки, в основному, присвячені різним аспектам національної і регіональної безпеки, і значно меншою мірою приділяється увага – питанню правового забезпечення економічної безпеки підприємств.

Гарантом економічного росту і підтримки економічної незалежності і безпеки країни є економічна безпека підприємств, а для цього повинно існувати правове забезпечення економічної безпеки, яке в свою чергу повинно бути актуальним та вміти знайти правильний підхід. Як приклад можна зазначити, що для промислових підприємств оцінка економічної безпеки важлива, у першу чергу, тому, що їх активно задіяний потенціал є визначальним стабілізуючим фактором антикризового розвитку.

Саме цими факторами обумовлена актуальність теми даної випускної кваліфікаційної роботи.

**Мета і завдання дослідження.** Головна мета дослідження полягає у визначенні суті правового забезпечення економічної безпеки підприємства, зрозуміти зв'язок між державою, правом, економікою та підприємством, дослідити правопорушення які виникають через нерозуміння правових актів або за відсутністю актуального правового забезпечення економічної безпеки підприємств на сучасному етапі розвитку країни.

Поставлена мета обумовила необхідність розв'язання таких головних завдань:

- визначити суть економічної безпеки підприємства та розглянути систему економічної безпеки підприємства;
- визначити нормативно-правову основу забезпечення економічної безпеки підприємства;
- розглянути актуальні проблеми в правовому регулюванні цього питання;
- розглянути види правопорушень які виникають в цій сфері;
- визначити та розглянути загрози, які можуть виникнути через відсутність правових актів для регулювання цієї сфери;
- провести аналіз проблем управління економічною безпекою підприємства;

- розробити комплексну систему забезпечення економічної безпеки підприємства;
- розглянути питання управління економічними ризиками на підприємстві;
- проаналізувати та розібрати шляхи та підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства;
- розглянути кадрові забезпечення економічної безпеки підприємства;
- аналіз практики з правового забезпечення економічної безпеки підприємств в країні на сучасному етапі розвитку.

**Об'єктом дослідження** є правові, фінансові та підприємницькі проблеми які виникли в забезпеченні економічної безпеки підприємства та процеси управління економічною безпекою підприємства.

**Предметом дослідження** є правові акти, норми, прецеденти які стосуються забезпечення економічної безпеки підприємства, а також правопорушення які виникають у цьому питанні.

**Методи дослідження** становлять сукупність методів і прийомів наукового пізнання. Методи дослідження випливають з вимог комплексного та об'єктивного аналізу явищ суспільного життя та міждисциплінарного підходу до поставлених завдань. Дослідження проведено на основі історико-правового, діалектичного, системно-функціонального, порівняльно-правового, формально-логічного та інших загальних та спеціальних наукових методів.

За допомогою історико-правового та діалектичного методів досліджено історію та розвиток правового забезпечення економічної безпеки підприємства на різних етапах розвитку ринкових відносин та країн.

Системно-функціональний метод надав можливість дослідити підходи та функціонування вже існуючого правового забезпечення економічної безпеки підприємства як цільної системи.

Особливого значення надано порівняльно-правовому методу, на основі якого проведено співставлення положень законодавства різних країн світу, а також міжнародно-правових документів у сфері правового забезпечення економічної безпеки підприємства.

Із застосуванням формально-логічного методу опрацьовано положення правових актів та судові рішення у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства: України, Російської Федерації, США та держав Західної Європи.

Теоретичною та методологічною основою написання випускної кваліфікаційної роботи послужили роботи вітчизняних і зарубіжних вчених з юридичних наук, економічної теорії, теорії економічної безпеки, матеріали науково-практичних конференцій, методичні розробки, періодична література.

Наукова новизна роботи полягає у розробці комплексу моделей з використанням аналітичного методу, методу імітаційного моделювання, аналізу та дослідження теоретичної бази у сфері управління економічною безпекою підприємства, оцінки її складових, спрямованих на протидію загрозам і підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Дослідженню проблем економічної безпеки підприємств приділяли увагу такі вчені, юристи та економісти: Васильцев Т. Г., Довбня С. Б., Гичова Н. Ю., Кавун С. В., Кириченко О. А., Геєць В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. З., Черняк О. В., Судакова О. В., Шкарлет С. М., Зацеркляный М. М., Мельников О. Ф., Руденський Р. А., Капустін Н. П., Дахно І. І., Користін О. Є., Герасимчук З. В., Воеводін С. А., Васильчак С. В., Васильєв Є. О..

У своїх працях автори описують проблеми управління економічною безпекою підприємства як у цілому, так і по складовим елементам. Значна увага приділяється обґрунтуванню сутності економічної безпеки, її елементів, необхідність всебічного дослідження цього явища, пропонуються підходи до оцінки.

Під час написання випускної кваліфікаційної роботи використовувалися різні нормативно-правові акти, закони, судова практика та судовий прецедент, статті та онлайн підручники з Інтернету. Особлива увага приділялася Конституції України, Господарському кодексу України, Кримінальному та Кримінально-процесуальному кодексам України, Кодексу України про адміністративні правопорушення, різним Законам України, які стосуються теми



випускної кваліфікаційної роботи, Декретам та Постановам Кабінету Міністрів України та іншим нормативно-правовим явищам.

Структура Випускної кваліфікаційної роботи складається з вступу; трьох розділів; висновків та пропозицій; списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Поняття та зміст економічної безпеки підприємства

Особливістю національних ринкових відносин є умова, що всі суб'єкти господарювання постійно діють в умовах невизначеності та ризику. Відповідно до Господарського кодексу суб'єктами господарювання визнаються господарські організації, які діють на основі права власності, права господарського відання чи оперативного управління та мають статус юридичної особи [2].

Слід визначити, що таке підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, створений для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності. Основна мета діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку, а з цього доходимо висновку, що в сучасних умовах господарювання головним завданням керівництва будь-якого підприємства є захист його інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз, саме правильний підхід до цих завдань, надасть можливість підприємству розвиватися стабільно, правильно та послідовно.

Ще на початку діяльності підприємства необхідно передбачити заходи забезпечення його економічної безпеки, які дозволять усунути або максимально мінімізувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх загроз. Тому що на сучасному етапі розвитку підприємницьких та суспільних відносин, конкурентні відносини та чинне законодавство не є досконалими.

Виходячи з того, що головним принципом ринкової економіки є взаємодія суб'єкта господарювання і ринку, який є сукупністю суб'єктів господарювання і разом з тим самостійною цілісністю, суб'єкт господарювання може існувати тільки за умови постійної взаємодії з ринковим середовищем. Для цього необхідне нормальне функціонування не тільки підприємства, а і ринку загалом. Можна визначити певну формулу безпеки: безпека – це стан



стійкої життєдіяльності об'єкта стосовно впливу загроз потенційного супротивника [3, с. 9].

Отже, під економічною безпекою підприємства розуміють стан його захищеності від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, дестабілізаційних факторів, за якого забезпечується стійка реалізація основних господарських інтересів та цілей статутної діяльності [4].

Протидія потенційним і реальним загрозам, саме це і є метою забезпечення економічної безпеки підприємства. Комплексне, усунення або ж мінімізація загроз має гарантувати суб'єкту господарювання успішність функціонування в нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища. Досягнення вищезазначеної мети стає можливим за умови формування і втілення політики економічної безпеки підприємства як загального орієнтира для дій та прийняття рішень, що полегшує досягнення мети.

Економічна безпека будь-якого підприємства має забезпечуватися за такими напрямками: фінансова, інформаційна, матеріальна та кадрова.

До основних завдань щодо забезпечення економічної безпеки підприємства відносяться:

1. Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.
2. Зміцнення дисципліни праці та підвищення її продуктивності.
3. Захист законних прав та інтересів керівників і персоналу фірми.
4. Формування та захист інтелектуального потенціалу підприємства.
5. Інформаційне забезпечення діяльності підприємства.
6. Запровадження світових стандартів у діяльності підприємства та освоєння нових технологій виробництва.
7. Недопущення або мінімізація залежності підприємства від випадкових та недобросовісних партнерів.

Внутрішній зміст поняття економічної безпеки підприємства містить низку елементів, зокрема об'єкт і суб'єкт безпеки. Об'єктом економічної безпеки

підприємства виступає все те, на що спрямовані зусилля щодо забезпечення безпеки, або ж те, що потребує захисту [5]:

- кадровий персонал підприємства, а саме: керівний склад, акціонери, структурні підрозділи та їхні співробітники, функції яких пов'язані з різними видами інформації;
- майновий, інтелектуальний та фінансовий капітал підприємства;
- притаманні специфіці фірми види фінансово-господарської діяльності підприємства.

Об'єктом економічної безпеки підприємства є вся система повноцінного функціонування. При ураженні хоча б одного з об'єктів економічної безпеки підприємства остання зазнає відповідного впливу на окрему ділянку фірми, що може обернутися небезпекою або загрозою втрати балансу рівноваги виробничо-господарського механізму підприємства. Кожен суб'єкт господарювання має як загальний об'єкт безпеки, так і специфічний, через особливості її діяльності.

Організація забезпечення безпеки перерахованих вище об'єктів покладена на суб'єктів економічної безпеки підприємства, а саме відповідних осіб, підрозділи, служб, органів, відомств та установ.

Суб'єктів економічної безпеки підприємства можна класифікувати за низкою ознак [6, с. 43].

За належністю:

- власні служби безпеки, що входять у структуру суб'єктів господарювання і повністю утримуються за їхні кошти. Структура цих підрозділів базується залежно від рівня становлення фірми, масиву питань, вирішення яких покладає на ці служби керівництво підприємства на тому чи іншому етапі її розвитку;
- самостійні комерційні чи державні організації, що наймаються суб'єктом господарювання для виконання функцій щодо забезпечення окремих або всіх аспектів його безпеки. Такі суб'єкти, як правило, спеціалізуються або на суто режимно-охоронних послугах (охорона будівель, споруд,

транспорту, окремих працівників підприємств, установ, членів їхніх сімей тощо), або на суто економічних, правових чи консультаційних послугах.

Залежно від безпосередньої участі в забезпеченні безпеки підприємства:

- спеціальні суб'єкти, створені виключно для виконання функцій щодо забезпечення безпеки фірми, як її власна служба безпеки, так і залучена на умовах договору;
- напівспеціальні суб'єкти, до безпосередніх функцій яких входить низка таких, що спрямовані на забезпечення безпеки підприємства. Такими суб'єктами є відділ кадрів, фінансово-кредитний відділ, медична частина тощо;
- решта персоналу та структурні підрозділи, участь яких у здійсненні заходів щодо забезпечення безпеки підприємства має винятковий характер.

Залежно від форми власності та підпорядкування:

- державні органи – здійснюють повноваження щодо безпеки суб'єктів фінансово-господарської діяльності, до структури яких вони входять, або ж надають послуги стороннім фірмам на умовах укладених договорів, прикладом чого є діяльність Державної служби охорони МВС України щодо заходів безпеки усіх без винятку комерційних банків в Україні;
- недержавні органи, які представлені охоронними організаціями, аналітичними центрами, інформаційними та консалтинговими службами, які за відповідну плату на умовах договору надають послуги щодо охорони об'єктів, здійснюють захист інформації, комерційної таємниці тощо. До цієї групи суб'єктів належать і власні служби безпеки підприємства недержавної форми власності.

Залежно від правової основи функціонування (легітимності суб'єктів):

- офіційні органи, що функціонують у межах чинного законодавства України та міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України;



- нелегітимні структури, діяльність яких відбувається поза правовим полем України. Наразі їх функціонування має динаміку до зменшення, що викликано відмовою суб'єктів бізнесу від їхніх "послуг", однак відкидати їх існування не варто. Зазначені суб'єкти, іншими словами "дах", пропонують свої послуги через погрози, насилля, погроми, гарантуючи при цьому захищеність від подібних структур. Зазвичай такі послуги пропонуються суб'єктам бізнесу, діяльність яких повністю або частково відбувається в тіні, що є підставою для шантажу.

Перелік зазначених вище суб'єктів економічної безпеки підприємства, крім останнього, успішно формує ринок послуг щодо забезпечення економічної безпеки бізнес структур. Найчастіше вітчизняні підприємці формують попит на фізичну охорону будівель, інкасацію, комплекс захисних заходів від рекету і прослуховування телефонних каналів зв'язку, приміщень від радіозакладок, комп'ютерів і комп'ютерних мереж від несанкціонованого проникнення та вірусів.

Дещо меншим є попит на послуги з організації захисту документованої інформації, насамперед тієї, що містить державну і комерційну таємницю. Також недостатньо уваги приділяється роботі з персоналом, що допущений до конфіденційної інформації.

Недостатньо з позиції безпеки досліджується проблема зовнішніх контактів підприємства. Тут повинен бути аналіз репутації співвиконавців, контрагентів, їхньої кредитоспроможності, фінансової спроможності; вивчення конкурентів, дослідження ринку, тобто забезпечення прикладних аспектів безпеки сучасного маркетингу. Винятком є лише комерційні банки, для яких вивчення потенційних клієнтів – питання виживання, тісно пов'язане з поверненням кредитів.

Згідно з аналізом сучасного світового ринку послуг безпеки, близько 60% обсягу укладених угод становлять охоронні послуги; послуги технічного забезпечення та консультування – по 15% відповідно; послуги приватного розшуку – 10% [7, с. 54].

У свою чергу слід зазначити, що ринок охоронних послуг складається з приблизно рівних частин щодо охорони стаціонарних об'єктів, особистої охорони, охорони масових заходів, супроводження вантажів і цінностей під час транспортування. При цьому якщо підприємству не вистачає власних можливостей і можливостей охоронної компанії, найнятої підприємством на постійній основі, то підприємство звертається на ринок спеціалізованих послуг, котрі пов'язані з ринками товарів (технічних засобів безпеки), спеціалістів та інформації.

Ринок послуг у сфері безпеки досить складно аналізувати, оскільки він характеризується відсутністю чітких меж. В основному компанії, що працюють на цьому ринку, – багатопрофільні, а тому виділити компанії, що надають послуги лише у сфері безпеки, можна тільки досить умовно. Найпоширеніші напрями їхньої діяльності:

- охорона офісних приміщень;
- підготовка і надання особистих охоронців;
- підготовка професійних особистих охоронців;
- консультації;
- охорона вантажних перевезень;
- охорона автостоянок;
- установа технічних засобів безпеки.

Серед інших спеціальних послуг, що надають спеціалізовані компанії, переважають такі: охорона масових заходів, продаж зброї, створення локальних систем криптографічного захисту інформації, спільне з міліцією патрулювання.

## **1.2. Система економічної безпеки підприємства**

Однією з передумов для економічного виживання підприємства, як вже зазначалось раніше, за умов ринкових відносин є виявлення та нейтралізація загроз економічній стабільності підприємства, що і є суттю діяльності із забезпечення економічної безпеки підприємства.

Безпека суб'єкта господарювання залежить від різних факторів та умов підприємницької діяльності. Шкода підприємцю може виникнути в результаті багатьох факторів, а саме: несприятливої економічної політики держави, протиправних дій конкурентів, кризових явищ в економіці країни та у світі загалом, непередбачуваних змін кон'юнктури ринку, стихійного лиха, надзвичайних подій, управлінської некомпетентності, соціальної напруги та інше. Для кожного підприємства зовнішні і внутрішні загрози мають індивідуальний характер, які залежать від видів діяльності підприємства.

Аналіз наведених вище загроз дозволяє дійти висновку про те, що надійний захист будь-якого підприємства можливий лише за умови комплексного та системного підходу до його організації. У зв'язку з цим виникає таке поняття як "система економічної безпеки підприємства".

Система економічної безпеки підприємства (скорочено зазначають СЕБ) – це комплекс організаційно-управлінських, технічних, профілактичних заходів, спрямованих на якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз [3, с. 34].

Мета СЕБ підприємства – мінімізація внутрішніх і зовнішніх загроз економічній стабільності суб'єкта господарювання, у тому числі його фінансовим, матеріальним, інформаційним та кадровим ресурсам, на основі розробленого комплексу заходів економіко-правового та організаційного характеру. У процесі досягнення поставленої мети передбачається вирішення конкретних завдань за різними напрямками забезпечення економічної безпеки.

До основних завдань СЕБ підприємства відносять:

- захист законних прав та інтересів підприємства і його співробітників;
- збір, аналіз, оцінка даних та прогнозування розвитку ситуації;
- вивчення партнерів, клієнтів, конкурентів, кандидатів на вакантні посади в компанії;
- своєчасне виявлення можливих зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства;



- недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності та окремих осіб, які мають протиправні наміри;
- протидія технічному проникненню зі злочинною метою;
- виявлення, попередження та припинення протиправної або іншої негативної діяльності співробітників підприємства, яка загрожує безпеці підприємства;
- захист співробітників підприємства від насильницьких дій;
- забезпечення збереження матеріальних цінностей та відомостей, які становлять комерційну таємницю підприємства;
- отримання необхідної інформації для розроблення найбільш оптимального управлінського рішення щодо питань стратегії і тактики економічної діяльності компанії;
- фізична і технічна охорона будівель, території, транспортних засобів;
- формування сприятливої суспільної думки щодо діяльності підприємства;
- відшкодування матеріальної та моральної шкоди, спричиненої в результаті протиправних дій організацій та окремих осіб;
- контроль за ефективністю функціонування системи безпеки, удосконалення її окремих елементів.

З урахуванням вищенаведених завдань, умов конкурентної боротьби, специфіки діяльності підприємства будується його система економічної безпеки. СЕБ кожного підприємства суто індивідуальна і залежить, перш за все, від законодавчої бази, обсягу матеріальних та матеріально-технічних ресурсів, які керівник підприємства виділяє на забезпечення економічної безпеки, розуміння кожного зі співробітників важливості забезпечення безпеки бізнесу, знань та практичного досвіду начальника СЕБ, який безпосередньо займається побудовою та підтримкою у робочому стані самої системи.

В основі побудови СЕБ підприємства лежать такі принципи [8]:

Принцип законності. Уся діяльність підприємства, у тому числі його служби безпеки, має бути законною, інакше СЕБ підприємства може бути

зруйнована з вини самого суб'єкта господарювання. Як негативні наслідки можливі різноманітні санкції правоохоронних органів, притягнення як відповідача до суду, шантаж з боку кримінальних структур.

Принцип економічної доцільності. Слід організувати захист лише тих об'єктів, витрати на захист яких значно менші, ніж втрати від реалізації загроз цим об'єктам. Також важливо враховувати фінансові можливості підприємства з організації системи економічної безпеки.

Принцип поєднання превентивних і реактивних заходів. Превентивні заходи – це заходи, які мають запобіжний характер і дозволяють не допустити виникнення або реалізації загроз економічній безпеці підприємства. Реактивні – заходи, яких уживають у разі реального виникнення загроз або необхідності мінімізації їх негативних наслідків.

Принцип безперервності. Відповідно до нього функціонування комплексної системи забезпечення економічної безпеки має здійснюватися постійно.

Принцип диференційованості. Вибір заходів, спрямованих на подолання загроз економічній безпеці, здійснюється відповідно до характеру загрози та ступеня важкості наслідків її реалізації.

Принцип координації. Для досягнення поставлених завдань необхідне постійне узгодження діяльності різноманітних підрозділів служби безпеки, самої форми та поєднання способів захисту.

Принцип централізованого управління. Систему економічної безпеки підприємства повинен повністю контролювати керівник суб'єкта господарювання. Це необхідно для того, щоб система економічної безпеки не перетворилася на замкнуте утворення, спрямоване на вирішення обмежених завдань, без урахування інтересів підприємства загалом, а також для оцінки ефективності діяльності системи та можливості її подальшого вдосконалення.

Інші автори доповнюють цей перелік ще такими принципами [9]:

- забезпечення прав і свобод громадян;
- компетентності;

- конфіденційності;
- відповідності зовнішнім і внутрішнім загрозам економічній безпеці;
- комплексного використання коштів та засобів;
- самостійності та відповідальності за забезпечення безпеки;
- використання сучасної матеріально-технічної бази;
- корпоративної етики;
- координації та взаємодії з органами влади і управління.

Основними елементами СЕБ підприємства є [9]:

- захист комерційної таємниці та конфіденційної інформації;
- комп'ютерна безпека;
- внутрішня безпека;
- безпека приміщень;
- фізична безпека;
- технічна безпека;
- безпека зв'язку;
- безпека господарсько-договірної діяльності;
- безпека перевезень вантажів та осіб;
- безпека рекламних, культурних, масових заходів, ділових зустрічей та переговорів;
- протипожежна безпека;
- екологічна безпека;
- радіаційно-хімічна безпека;
- конкурентна розвідка;
- інформаційно-аналітична робота;
- профілактична робота серед персоналу, навчання основ забезпечення економічної безпеки підприємства;
- експертна перевірка ефективності системи економічної безпеки.



Головна особливість системи економічної безпеки підприємства полягає в тому, що вона має бути спрямована на запобігання негативним ситуаціям, а головними критеріями її ефективності та надійності є:

- забезпечення стабільної роботи підприємства;
- збереження фінансових і матеріальних цінностей;
- запобігання кризовим ситуаціям, у тому числі надзвичайним випадкам, пов'язаним із впливом внутрішніх або зовнішніх загроз.

Слід зауважити, що система економічної безпеки підприємства буде лише тоді відповідати поставленим вимогам, коли весь персонал буде розуміти важливість забезпечення заходів спрямованих на забезпечення безпеки компанії та свідомо виконувати всі встановлені в рамках системи процедури. Досягти цього можна лише завдяки проведенню безперервної виховної та профілактичної роботи зі співробітниками підприємства шляхом їх навчання та спеціальної підготовки з питань чинного законодавства щодо різних аспектів економічної безпеки та відносно різних стандартних та надзвичайних ситуацій.

Існують різноманітні підходи до алгоритму побудови СЕБ підприємства, які враховують як специфіку діяльності підприємства, так і думку начальника служби безпеки.

Відповідно до зазначених особливостей, алгоритм побудови СЕБ підприємства має включати такі етапи [10]:

- вивчення специфіки діяльності підприємства, сегменту ринку, який воно займає, штатного розкладу, персоналу підприємства;
- аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства, отримання інформації щодо кризових ситуацій, які виникали раніше, їхніх причин та шляхів вирішення;
- проведення аудиту заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки та аналіз їхньої відповідності загрозам, які були виявлені;

Моделювання СЕБ підприємства включає в себе:

- заходи, спрямовані на усунення зауважень, які були виявлені в результаті проведення аудиту;

- пропозиції щодо вдосконалення СЕБ, розрахунок усіх видів необхідних додаткових ресурсів;
- заплановані щомісячні витрати (бюджет) на забезпечення функціонування СЕБ;
- затвердження керівником підприємства моделі нової СЕБ та бюджету на підтримання її функціонування;
- безпосередня побудова СЕБ підприємства;
- експертна оцінка ефективності побудованої СЕБ підприємства, її адекватності наявним загрозам та здатності усунути негативні наслідки.

Зворотний зв'язок передбачає усунення виявлених недоліків і подальше вдосконалення СЕБ підприємства за визначеними напрямками. Прикладом може бути обмеження доступу до мережі Інтернет для співробітників підприємства протягом робочого часу або після роботи для розв'язання ними особистих проблем. Періодична зміна пароля на робочому комп'ютері також може бути одним із заходів зміцнення економічної безпеки підприємства. У деяких випадках співробітникам підприємства забороняється використовувати службовий транспорт і мобільний телефон в особистих цілях, розголошувати подробиці щодо власної професійної діяльності, результатів роботи підприємства та інше.

Тому для юридично правильного, ефективного та всебічного використання СЕБ підприємства для захисту його інтересів від усіх видів загроз вимоги щодо забезпечення безпеки бізнесу мають бути викладені у відповідних наказах керівника, трудових договорах, посадових інструкціях, положеннях про структурні підрозділи підприємства та інших внутрішніх документах компанії. Після чого їх доводять до відома підлеглих під підпис під час проведення інструктажу або навчання співробітників.

При створенні дієвої системи економічної безпеки підприємства необхідно приділяти увагу розробленню стратегії і тактики забезпечення економічної безпеки підприємства [11].

Стратегія – це довгостроковий підхід до досягнення поставленої мети, який виявляється через загальну концепцію комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства. Стратегія економічної безпеки, перш за все, включає систему превентивних заходів, які реалізуються через регулярну, постійну роботу всіх структурних підрозділів суб'єкта господарювання стосовно перевірки контрагентів, аналізу запланованих угод, експертизи документів, дотримання правил роботи з конфіденційною інформацією. У цьому випадку служба безпеки підприємства виконує контрольні функції. Стратегія реактивних заходів застосовується в разі виникнення або реалізації будь-яких загроз економічній безпеці підприємства. Ця стратегія заснована на використанні ситуаційного підходу і врахуванні всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, реалізується службою безпеки підприємства через систему заходів, характерних для цієї ситуації.

Тактика забезпечення економічної безпеки передбачає застосування конкретних процедур та виконання конкретних дій із метою забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання. Такими діями, залежно від характеру загроз та важкості наслідків їх реалізації, можуть бути, наприклад:

- розширення повноважень юридичної служби підприємства;
- застосування додаткових заходів щодо збереження комерційної таємниці;
- створення підрозділу комп'ютерної безпеки;
- пред'явлення претензій контрагенту – порушникові домовленостей;
- звернення з позовом до судових органів;
- звернення до органів правосуддя.

Система економічної безпеки підприємства – це структура, яка потребує постійного контролю, удосконалення та управління у зв'язку з впливом таких факторів:

- постійні зміни чинного законодавства в Україні;
- розвиток компанії та вибір нею нових напрямів господарської діяльності;
- збільшення кількості персоналу, зміни у штатному розкладі;



- зміни в переліку відомостей, які становлять комерційну таємницю та є конфіденційною інформацією щодо результатів діяльності підприємства;
- необхідність удосконалення телефонної та комп'ютерної мережі підприємства;
- виникнення нових технологій промислового шпигунства та шахрайства;
- поява на ринку конкурентів, зміна форм та методів протиправної діяльності;
- стан криміногенної ситуації в регіоні та інше.

### **1.3. Нормативно-правова основа забезпечення економічної безпеки підприємства**

На основі дослідження законодавства державного регулювання економічної безпеки в передових країнах проведено порівняльний аналіз із законодавством України. Практика державного регулювання національної економіки розвинених країн засвідчує, що найкращих результатів можна досягти за ринкових умов у поєднанні з ефективною регулятивною функцією держави.

Економічна безпека підприємства не є винятком – найефективніше її забезпечення неможливе без грамотного та ґрунтовного державного регулювання. Держава має значний вплив на формування економічної безпеки підприємства. Використовуючи прямі і непрямі важелі втручання, вона створює та регулює економічні умови діяльності підприємств, призначені для захисту економічних інтересів держави та національної економіки.

В Україні основою нормативно-правової бази економічної безпеки та регулювання банкрутства є Конституція України [1]. Ґрунтуючись на основних засадах Конституції, уряд України будує державну політику. Для реалізації одного з її напрямів в Україні створено Раду національної безпеки та оборони, яка координує органи виконавчої влади у сфері національної безпеки.

З метою системного підходу до захисту економічних інтересів 1997 року Верховна Рада України прийняла Концепцію національної безпеки України

[12]. В ухваленій Концепції розглядаються основи національної безпеки України, об'єкти і принципи забезпечення національної безпеки, загрози національній безпеці, основні напрями державної політики національної безпеки України та система національної безпеки України.

Слід зазначити, що ця концепція прямо не впливає на економічну безпеку підприємства, але опосередкований вплив має.

У світлі опосередкованого впливу на економічну безпеку підприємств цікавим є дослідження міжнародних законодавчих актів. Так, одним з основоположних актів щодо банкрутства підприємств є Європейська конвенція "Про деякі міжнародні аспекти банкрутства" [13]. Цей документ у разі відкриття процедури банкрутства в одній із держав, що приєдналися до Конвенції, регулює наступне:

- здійснення деяких повноважень конкурсного керівника відносно розпорядження майном боржника на території інших держав – учасниць Конвенції;
- відкриття вторинного банкрутства в інших державах-учасницях;
- передавання інформації кредиторам, які перебувають на території інших держав-учасниць, і порядок подання ними претензій до боржника.

Також цим документом пояснюються міжнародні аспекти відкриття справи про банкрутство, непрямой міжнародної компетенції, часткової оплати вимог кредиторів, багато уваги приділяється питанню вторинного банкрутства підприємств.

У світлі розгляду питань економічної безпеки на міжнародному рівні цікавою є методологія, яка запропонована Комісією ООН за програмами розвитку (UNDP) з аналізу економічної безпеки держави [6, с. 46]. Згідно з цією методикою рівень національної безпеки визначається трьома факторами: рівнем економіки, рівнем освіти і правами людини. Рівень економіки вимірюється у ВВП на душу населення, рівень освіти – кількістю років, протягом яких вчиться в даному суспільстві "середньостатистична" людина,

права людини характеризуються спеціальним індексом, який розраховують за спеціально затвердженою методикою.

Рівень національної безпеки, визначений таким чином, є одним з індикаторів стану безпеки держави. Зниження цього рівня є сигналом для уряду щодо вжиття відповідних заходів.

Цікавим для дослідників питань економічної безпеки також є Заключний акт Ради з безпеки і співпраці в Європі (Гельсінкі, 1 серпня 1975 р.) [14], який чинний і до сьогодні. Так, у розділі "Економічна і комерційна інформація" держави – учасниці вищезгаданого акта, вважаючи, що економічна інформація за своїм характером повинна була б забезпечувати відповідний аналіз ринків та розроблення середньострокових і довгострокових прогнозів, сприяючи тим самим установленню стійких торгових потоків і кращому використанню торгових можливостей, виражаючи готовність поліпшувати якість і розширювати обсяг та розповсюдження економічної і відповідної адміністративної інформації, сприятимуть регулярній і за можливості в більш короткі терміни публікації та розповсюдженню економічної і комерційної інформації, зокрема такої:

- статистичні дані про виробництво, національний дохід, бюджет, рівень споживання та продуктивності праці;
- статистичні дані про зовнішню торгівлю;
- закони і регламенти, що стосуються зовнішньої торгівлі;
- інформація, що використовується для економічного прогнозування з метою сприяння розвитку торгівлі;
- інша інформація, корисна для ділових людей у комерційних контактах, наприклад, періодично видавані довідники, переліки і, коли це можливо, структурні схеми фірм та організацій, що займаються зовнішньою торгівлею.

Держави-учасниці також заохочуватимуть роботу з гармонізації статистичних номенклатур, що проводиться в міжнародному плані, особливо в рамках Європейської економічної комісії ООН.



В Україні, на жаль, на сьогодні немає ґрунтовних законодавчих розробок, що регулювали б економічну безпеку підприємства. З чинних законодавчих актів найбільше уваги приділяється питанням банкрутства підприємств. Більш-менш комплексно та широко деякі аспекти економічної безпеки підприємства висвітлює Господарський кодекс України [2]. У цьому документі у статті 19 говориться, що держава здійснює контроль і нагляд за господарською діяльністю суб'єктів господарювання в різних сферах. Слід зазначити, що законодавче регулювання в Україні найбільше спрямоване на процедуру банкрутства й антимонопольне регулювання. Перед тим як дослідити український досвід державного регулювання банкрутства, доцільно розглянути зарубіжний досвід з цього напрямку.

У США процедура банкрутства і відновлення фінансового стану боржника остаточно сформувалася тільки у другій половині ХХ століття, однак ідея судового регулювання неспроможності суб'єктів господарювання існує в цій країні вже давно [15, с. 21]. Перші відповідні положення з'явилися ще у ХVІІІ столітті. Так, уже 1787 року Конституційний Конвент США надавав Конгресу повноваження ухвалювати законодавчі акти, які ввійдуть у єдину національну правову базу для врегулювання спорів кредиторів із боржниками. Це було зроблено для того, щоб відійти від англійської практики, де за певних обставин за оголошення неспроможності підприємства або фізичної особи передбачалася смертна кара. Законодавство США щодо банкрутства здебільшого дає можливість юридичним і фізичним особам, які самостійно заявили про свою неспроможність, звільнитися від більшої частини свого боргу, а підприємствам, що серйозно працюють, надається можливість реорганізувати виробництво, знайшовши знову фінансову стабільність.

Однією з найбільш розвинених країн у плані державного регулювання банкрутства є також Франція. До 1967 року процес банкрутства у Франції майже повністю зводився до ліквідації підприємства-боржника, всі його кошти йшли на погашення боргів [15, с. 22]. Закон "Про банкрутство" (1967) і подальший відповідний Декрет передбачали можливість захисту підприємства

та укладення угоди з кредиторами. Але практично ці можливості майже не використовувалися, і лише 2-3% розглядів справ за цією категорією в період дії Закону 1967 року вирішувалися компромісом. Решта справ закінчувалася ліквідацією боржників.

У 1985 році у Франції було ухвалено новий закон, що стосується неспроможності підприємств ("Про конкурсне управління, ліквідаторів і експертів за визначенням стану підприємств" від 25.01.85 № 85-98), який передбачав більший захист підприємств, багато в чому зумовлений проблемою збереження робочих місць.

За французьким законодавством, банкрутом може бути визнана як фізична особа, так і юридична. Розглядають справи про неспроможність переважно комерційні суди.

Можливі ініціатори справи про банкрутство стандартні в багатьох країнах. Ними є сам боржник, його кредитори і прокурор. У Франції та Великобританії, до того ж, провадження справи про неспроможність може бути почато з ініціативи суду.

Провадження справи про неспроможність починається у тому разі, коли боржник неспроможний сплатити борги. Мінімальної суми несплачених боргів законодавством Франції (як і Німеччини) не встановлено.

Законодавство Франції загалом виокремлює три варіанти розвитку подій при порушенні справи про банкрутство:

- реорганізація підприємства;
- передавання підприємства-боржника в орендне управління іншому суб'єкту господарювання;
- ліквідація підприємства шляхом його продажу.

Також необхідно відзначити соціальний захист працівників підприємств, що перебувають у кризі. Працівники підприємства-боржника, за законом 1985 року, отримали "надпріоритет" над рештою категорій кредиторів, їм збережено оплату праці до 60 днів. Крім того, за клопотанням кредитора суд може встановити позачерговий порядок покриття боргу. Для повноти висвітлення

цього питання доцільно розглянути законодавчу базу Німеччини, де розрізняють три види банкрутства: просте, злісне, особливо тяжкий випадок банкрутства.

У разі простого банкрутства боржник через власну недбалість не знає про наближення чи настання банкрутства або легковажно викликає його своїми діями.

Злісним банкрутство буде визнано в тих випадках, коли в умовах надмірної кількості боргів особа ховає, знищує частину майна, які в разі розпродажу підлягають відчуженню на користь кредиторів, або укладає ризиковані спекулятивні чи явно збиткові угоди, продає товари за явно заниженою ціною, а також приховує права інших осіб чи визнає явно вигадані права.

Особливо тяжким випадком банкрутства визнаються дії винної особи в корисливих інтересах або свідоме створення для багатьох осіб загрози розорення, втрата довірених йому майнових цінностей.

Нині з урахуванням усіх поправок та змін Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" установлює умови, порядок відновлення платоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності – боржника або визнання його банкрутом і застосування ліквідаційної процедури, повного або часткового задоволення вимог кредиторів [16].

Цей Закон дає визначення низки термінів: неплатоспроможність, боржник, банкрутство, суб'єкт банкрутства (банкрут), кредитор, конкурсні кредитори, поточні кредитори, грошове зобов'язання, безспірні вимоги кредиторів, досудова санація, розпорядження майном боржника, розпорядник майна, санація, реструктуризація підприємства, керуючий санацією, арбітражний керуючий, мирова угода.

Для повнішого розуміння суті державного регулювання діяльності підприємств з метою забезпечення їхньої економічної безпеки розглянемо



законодавчі акти України, що прямо стосуються діяльності підприємства. Це, насамперед, Господарський кодекс України.

У цьому документі значну увагу приділено обмеженню монополізму в економіці, неправомірним угодам між суб'єктами господарювання, дискримінації суб'єктів господарювання, недобросовісній конкуренції, неправомірному використанню ділової репутації суб'єкта господарювання, створенню перешкод суб'єктам господарювання у процесі конкуренції, комерційній таємниці.

Окремо зазначимо, що в цьому законодавчому акті приділяється увагу заходам щодо запобігання банкрутству суб'єктів підприємництва, однак цих заходів не деталізовано.

Слід додати, що державне регулювання діяльності підприємств може як позитивно, так і негативно впливати на рівень їхньої економічної безпеки:

- Зниження загрози з боку підприємств-монополістів;
- Попередження або ліквідація небажаних ринкових структур та небажаної поведінки ринкових агентів;
- Допомога одним групам економічних агентів коштами інших;
- Обмеження імпорту товарів з метою захисту інтересів вітчизняного товаровиробника;
- Створення умов для збуту продукції вітчизняних підприємств;
- Збільшення ємності ринку;
- Надання державних гарантій при залученні іноземних інвестицій;
- Збільшення припливу іноземних інвестицій;
- Збільшення кількості інвестиційних проектів, що реалізуються;
- Підвищення організаційно-технічного рівня виробництва та конкурентоспроможності продукції;
- Відмова від послуг інфраструктури підприємництва;
- Збільшення витрат і низька якість робіт, що виконуються самостійно;

- Відсутність додаткових інвестицій через нерозвиненість фондового ринку.

Доцільним буде також розглянути зарубіжний досвід державного регулювання економічної безпеки підприємства.

До найважливіших елементів державної підтримки, які часто використовуються у світовій практиці, належать:

- участь у мішаних підприємствах;
- фінансування підприємств, які особливо важливі для економічної безпеки країни;
- надання пільгових кредитів тощо.

Прикладом активної підтримки економічної безпеки підприємств, що ведуть наукову діяльність, є досвід Японії, де держава надає кредити для проведення прикладних досліджень. Слід відзначити, що відсоток за використання кредиту прямо залежить від успішності проекту. Якщо проект повністю зазнав краху, то підприємство відсотків узагалі не виплачує, а повертається лише сума кредиту. Такі дії стимулюють розвиток науки, яка, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня економічної безпеки підприємства.

На шляху активізації процесів, що підвищують рівень економічної безпеки підприємств, значних успіхів у 90-ті роки ХХ століття досягли країни Центральної та Східної Європи. Найпоширенішим засобом підтримки економічної безпеки підприємств у цих країнах були і залишаються дотації. Однак дотації надаються лише успішним або перспективним підприємствам, що є однією із засад економічного піднесення країн узагалі.

Економічна безпека підприємства істотно залежить від конкурентоспроможності його продукції. Чим стійкіше становище підприємства на світовому ринку, тим вищий рівень його економічної безпеки. Тому практично в усіх країнах держава активно заохочує розвиток експорту, оскільки він підсилює економічну безпеку країни загалом.

Після здобуття Україною незалежності суспільне життя в країні вийшло на новий рівень та почало ґрунтуватися на засадах економічної різноманітності.

Слід зазначити, що абсолютна підтримка державою якоїсь форми господарювання чи бізнесу на сучасному етапі розвитку України не допускається. Кожен суб'єкт має право займатися підприємницькою діяльністю, яка не заборонена законом. Держава взяла на себе обов'язок забезпечувати захист конкуренції у підприємницькій діяльності, не допускати цінової дискримінації, зловживань монопольним становищем на ринку та інше. Однак, держава у ринковій системі не гарантує захист індивіда і форм його діяльності від економічних невдач [17, с. 36].

Спеціалісти з питання безпеки вважають, що одним із шляхів із створення передумов для економічного виживання підприємства в умовах ринкових відносин є виявлення і нейтралізація загроз економічній стабільності підприємства, що і складає суть діяльності щодо забезпечення безпеки підприємства.

Перш за все треба зазначити, що в Україні немає окремого Закону, який би регулював відносини між суб'єктами права з питання захисту бізнесу від зазіхань, як з боку злочинних угруповань, які намагаються зупинити діяльність фірми в своїх інтересах чи захопити підприємство, так і з боку корумпованих владних структур, які досі існують в нашому суспільстві, продовжуючи зловживання положенням та розкрадання суспільства. Норми права, які регулюють вказані відносини знаходяться в окремих Кодексах, Законах України та в підзаконних нормативних актах. Найчастіше, в цих нормах права - особа (як суб'єкт права) виступає не як бізнесмен (тобто особа, що займається підприємницькою діяльністю), а як фізична особа (тобто незалежно від роду занять).

На сучасному етапі розвитку підприємницької діяльності та законодавства України, правове регулювання безпеки підприємницької діяльності набуває дуже важливого значення для суспільства та для економіки всієї країни в цілому.

Суспільні відносини, пов'язані із забезпеченням економічної безпеки бізнесу, регулюють такі нормативні акти:



- Конституція України;
- Кримінальний та Кримінально-процесуальний кодекси України, тобто кодифіковані збірники нормативних актів, що передбачають кримінальну відповідальність за порушення чинного законодавства (у тому числі у сфері безпеки бізнесу), та нормативних актів, що визначають сам процес притягнення винних до кримінальної відповідальності;
- Кодекс України про адміністративні правопорушення, тобто кодифікований збірник нормативних актів, що передбачають адміністративну відповідальність за порушення чинного законодавства.
- Господарський і Цивільний, Господарський процесуальний і Цивільний процесуальний кодекси України;
- Податковий кодекс;
- Закони України:
  - "Про банки і банківську діяльність" поточна редакція від 01.10.2018 р.
  - "Про цінні папери і фондову біржу" поточна редакція від 01.07.2018 р.
  - "Про захист від недобросовісної конкуренції" поточна редакція від 03.03.2016 р.
  - "Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах" поточна редакція від 19.04.2014 р.
  - "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" поточна редакція від 04.04.2018 р.
  - "Про інвестиційну діяльність" поточна редакція від 18.12.2017 р.
  - "Про економічну самостійність Української РСР" від 3 серпня 1990 р.
  - "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність" поточна редакція — прийняття від 21.12.2017 р.
  - "Про оперативно-розшукову діяльність" поточна редакція від 02.08.2018 р.
  - "Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю" поточна редакція від 05.01.2017 р.
- Декрети Кабінету Міністрів, Постанови Кабінету Міністрів, Положення Національного банку України, інші підзаконні нормативні акти

виконавчої влади, відомчі накази та інструкції.

Перелік законів може бути суттєво доповнений, бо майже в кожному з них є норми, які, регулюючи діяльність суб'єктів права, обмежуючи його права у вчиненні протизаконних дій, тим самим забезпечують безпеку підприємницької діяльності законослухняного суб'єкта права.

Слід зазначити, що у 2012 році на розгляд Верховної Ради України було внесено проект Закону "Про приватну детективну (розшукову) діяльність" від 13.12.2012 № 1093, який визначає загальні правові засади приватної детективної (розшукової) діяльності в Україні як одного зі шляхів забезпечення конституційних гарантій людини на захист своїх законних прав та інтересів [18].

Ця спроба не є першою, створити законодавчу базу для діяльності численних приватних охоронних і детективних агенцій у країні. Ініціатори законопроекту зазначають, що у країнах, де приватна детективна діяльність урегульована законодавчо, їхня робота значно підвищує відповідальність державної правоохоронної системи за своєчасне та високопрофесійне реагування на потреби громадян і суспільства. Крім того, звільняє правоохоронців від необхідності виконання багатьох незначних та не властивих їм функцій. Отже, сприяє загальному оздоровленню криміногенної ситуації в країні. Відповідно до запропонованого проекту закону співробітникам охоронних і детективних агенцій дозволено збирати інформацію з відкритих джерел, тобто з книжок, газет, довідників, телепередач; згідно із Законом "Про інформацію" отримувати відомості, на підставі письмових запитів, із різних підприємств установ і організацій. Ще дозволяється отримувати відомості, опитуючи громадян, але якщо вони самі захочуть відповідати на поставлені запитання. Також можна здійснювати зовнішнє спостереження (з використанням відеозйомки) на відкритій місцевості, у громадських місцях, громадському транспорті та на інших об'єктах, доступ до яких необмежений. Утім, можна і на тих, доступ до яких обмежений, тобто в офісних, господарських чи житлових приміщеннях, але тільки зі згоди їхніх власників

або користувачів. Таким чином, у разі прийняття цього закону були б створені правові основи діяльності, у тому числі і системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

Для розуміння правового забезпечення економічної безпеки підприємства слід звернути увагу на деякі норми Кримінального кодексу [19], які захищають від злочинного впливу:

Стаття 163. Порушення таємниці листування, телефонних розмов, телеграфної чи іншої кореспонденції, що передаються засобами зв'язку або через комп'ютер – караються штрафом від п'ятдесяти до ста неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, або обмеженням волі до трьох років.

Стаття 176. Порушення авторського права і суміжних прав (незаконне відтворення, розповсюдження творів науки, літератури і мистецтва, комп'ютерних програм і баз даних, а так само незаконне відтворення, розповсюдження виконань, фонограм і програм мовлення, їх незаконне тиражування та розповсюдження на аудіо- та відеокасетах, дискетах, інших носіях інформації, а також інше використання чужих творів, комп'ютерних програм і баз даних, об'єктів суміжних прав без дозволу осіб, які мають авторське право або суміжні права, якщо ці дії завдали матеріальної шкоди у великому розмірі) – караються штрафом у розмірі від ста до чотирьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, з конфіскацією всіх примірників творів, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення та обладнання і матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення.

Стаття 177. Порушення прав на об'єкти промислової власності (незаконне використання винаходу, корисної моделі, промислового зразка, кваліфікованого зазначення походження товару, топографії інтегральних мікросхем, сорту рослин, якщо ці дії завдали матеріальної шкоди у великому розмірі) – караються штрафом у розмірі від ста до чотирьохсот



неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, або виправними роботами на строк до двох років, з конфіскацією незаконно виготовленої продукції та обладнання і матеріалів, призначених для її виготовлення.

Стаття 182. Порухення недоторканості приватного життя (незаконне збирання, зберігання, використання або поширення конфіденційної інформації про особу без її згоди або поширення цієї інформації у публічному виступі, творі, що публічно демонструються, чи в засобах масової інформації) – караються штрафом до п'ятдесяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, або арештом на строк до шести місяців, або обмеженням волі на строк до трьох років.

Стаття 202. Порухення порядку зайняття господарською та банківською діяльністю (здійснення без державної реєстрації, як суб'єкта підприємницької діяльності, що містить ознаки підприємницької та яка підлягає ліцензуванню, або здійснення без одержання ліцензії видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню відповідно до законодавства, чи здійснення таких видів господарської діяльності з порушенням умов ліцензування, якщо це було пов'язано з отриманням доходу у великих розмірах) – карається штрафом від ста до двохсот п'ятдесяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, або обмеженням волі на строк до двох років.

Стаття 203. Зайняття забороненими видами господарської діяльності (зайняття видами господарської діяльності, щодо яких є спеціальна заборона, встановлена законом, крім випадків, передбачених іншими статтями цього Кодексу) – карається штрафом від п'ятдесяти до ста неоподатковуваних мінімумів доходів громадян з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років.

Стаття 204. Незаконне виготовлення, зберігання, збут або транспортування з метою збуту підакцизних товарів – карається штрафом від п'ятисот до тисячі п'ятдесяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян

або обмеженням волі на строк до трьох років, з конфіскацією незаконно виготовленої продукції та обладнання для її виготовлення.

Стаття 205. Фіктивне підприємництво (тобто створення або придбання суб'єктів підприємницької діяльності (юридичних осіб) з метою прикриття незаконної діяльності або здійснення видів діяльності, щодо яких є заборона) – караються штрафом від трьохсот до п'ятисот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або обмеженням волі на строк до трьох років.

Стаття 206. Протидія законній господарській діяльності (тобто протиправна вимога припинити займатися господарською діяльністю чи обмежити її, укласти угоду або не виконувати укладену угоду, виконання (невиконання) якої може заподіяти матеріальної шкоди або обмежити законні права чи інтереси того, хто займається господарською діяльністю, поєднана з погрозою насильства над потерпілим або близькими йому особами, пошкодження чи знищення їхнього майна за відсутності ознак вимагання) – караються виправними роботами на строк до двох років, або обмеженням волі на строк до трьох років.

Стаття 212. Ухилення від сплати податків, зборів, інших обов'язкових платежів – карається штрафом від трьохсот до п'ятисот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років.

Стаття 218. Фіктивне банкрутство – караються штрафом від семисот п'ятдесяти до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або обмеженням волі на строк до трьох років.

Стаття 219. Доведення до банкрутства (тобто умисне, з корисливих мотивів, іншої особистої заінтересованості або в інтересах третіх осіб дій, що призвели до стійкої фінансової неспроможності суб'єкта господарської діяльності, якщо це завдало великої матеріальної шкоди державі чи кредитору) – карається штрафом від п'ятисот до восьмисот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або обмеженням волі на строк до трьох років з позбавленням

права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю на строк до трьох років.

Стаття 220. Приховування стійкої фінансової неспроможності (шляхом подання недостовірних відомостей, і якщо це завдало великої матеріальної шкоди кредиторів) – карається штрафом від двох до трьох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або обмеженням волі на строк до двох років, із позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років.

Стаття 221. Незаконні дії у разі банкрутства – караються штрафом від ста до п'ятисот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або арештом на строк до трьох місяців або з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років.

Стаття 222. Шахрайство з фінансовими ресурсами – карається штрафом від п'ятисот до тисячі неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або обмеженням волі на строк до трьох років з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років.

Стаття 223. Порухення порядку випуску (емісії) та обігу цінних паперів – карається штрафом до п'ятдесяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років, або виправними роботами на строк до двох років.

Стаття 226. Фальсифікація засобів вимірювання – караються штрафом до ста неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, або громадськими роботами на строк до двохсот годин, або арештом на строк до трьох місяців.

Стаття 227. Випуск або реалізація недоброякісної продукції – караються штрафом від ста до двохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років.



Стаття 229. Незаконне використання товарного знака – карається штрафом від ста до двохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, або громадськими роботами на строк від ста до двохсот годин.

Стаття 231. Незаконне збирання з метою використання або використання відомостей, що становлять комерційну таємницю – караються штрафом від двохсот до тисячі неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або обмеженням волі на строк до п'яти років, або позбавленням волі на строк до трьох років.

Стаття 232. Розголошення комерційної таємниці – карається штрафом від двохсот до п'ятисот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років, або виправними роботами на строк до двох років, або позбавленням волі на той самий строк.

Звісно у цьому випадку можна заперечити, що це не захист безпеки підприємницької діяльності, якщо, навпаки, кодекси передбачають відповідальність (кримінальну чи адміністративну) за порушення, які вчиняють підприємці чи фізичні особи при здійсненні комерційної діяльності. Як приклад слід навести ситуацію: є дві комерційні структури, одна ретельно дотримується законів, сплачує податки, при завезенні товару з-за кордону повністю сплачує митні збори, ліцензує свою діяльність – з цих виплат, звісно, складається кінцева ціна товару чи послуг, які фірма реалізує. Інша комерційна структура працює наполовину "в тіні" – не платить податків, завозить контрабандний товар, не ліцензує свою діяльність. Звісно, ціна товару чи послуг у цих двох структурах буде зовсім не порівнянною, внаслідок чого законослухняна комерційна структура збанкрутує, бо не витримає конкуренції з іншою комерційною структурою. Закони ж, установлюючи покарання за протизаконну діяльність, не дають змоги комерсантам діяти незаконними методами, тим самим підтримуючи здорову конкуренцію та захищаючи права

законослухняних конкурентів. Такі приклади можна навести майже по кожній нормі права.

Отже, підсумовуючи вищезазначене доходимо висновку, що перш за все під економічною безпекою підприємства розуміють стан його захищеності від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, дестабілізаційних факторів, за якого забезпечується стійка реалізація основних господарських інтересів та цілей статутної діяльності.

Протидія потенційним і реальним загрозам, саме це і є головною метою забезпечення економічної безпеки підприємства. Комплексне, усунення або ж мінімізація загроз має гарантувати підприємству успішність функціонування в нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища. Досягнення цієї мети стає можливим за умови формування і втілення політики економічної безпеки підприємства як загального орієнтира для всієї країни.

Слід зазначити, що до основних завдань щодо забезпечення економічної безпеки підприємства відносяться:

- Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.
- Зміцнення дисципліни праці та підвищення її продуктивності.
- Захист законних прав та інтересів керівників і персоналу фірми.
- Формування та захист інтелектуального потенціалу підприємства.
- Інформаційне забезпечення діяльності підприємства.
- Запровадження світових стандартів у діяльності підприємства та освоєння нових технологій виробництва.
- Недопущення або мінімізація залежності підприємства від випадкових та недобросовісних партнерів.

Найбільш перспективні види послуг у сфері безпеки це: збір інформації, у тому числі щодо кредитоспроможності бізнес-партнерів і надійності угод, надання комплексних послуг з охорони комерційних підприємств, супроводження вантажів і цінностей, а також послуги щодо технічного захисту, підготовки кадрів захисту інформації. Перспективними їх слід вважати тому, що саме за ними обсяг укладених угод постійно показує зростання на сьогодні.

Безпека підприємства залежить від різних факторів та умов підприємницької діяльності. Загрози підприємницькій діяльності можуть виникнути в результаті багатьох різноманітних факторів: несприятливої економічної політики держави, протиправних дій конкурентів, кризових явищ в економіці країни та у світі загалом, непередбачуваних змін кон'юнктури ринку, стихійного лиха, надзвичайних подій, управлінської некомпетентності, соціальної напруги та інше. Для кожного підприємства зовнішні і внутрішні загрози мають індивідуальний характер, які залежать від видів діяльності підприємства.

Головна особливість системи економічної безпеки підприємства полягає в тому, що вона має бути спрямована на запобігання негативним ситуаціям, а головними критеріями її ефективності та надійності є:

- забезпечення стабільної роботи підприємства;
- збереження фінансових і матеріальних цінностей;
- запобігання кризовим ситуаціям, у тому числі надзвичайним випадкам, пов'язаним із впливом внутрішніх або зовнішніх загроз.

Для юридично правильного, ефективного та всебічного використання СЕБ підприємства для захисту його інтересів від усіх видів загроз вимоги щодо забезпечення безпеки бізнесу мають бути викладені у відповідних наказах керівника, трудових договорах, посадових інструкціях, положеннях про структурні підрозділи підприємства та інших внутрішніх документах компанії.

Доречно зазначити, що система економічної безпеки підприємства – це структура, яка потребує постійного контролю, удосконалення та управління у зв'язку з впливом певних факторів:

- постійні зміни чинного законодавства в Україні;
- розвиток компанії та вибір нею нових напрямів господарської діяльності;
- збільшення кількості персоналу, зміни у штатному розкладі;
- зміни в переліку відомостей, які становлять комерційну таємницю та є конфіденційною інформацією щодо результатів діяльності підприємства;



- необхідність удосконалення телефонної та комп'ютерної мережі підприємства;
- виникнення нових технологій промислового шпигунства та шахрайства;
- поява на ринку конкурентів, зміна форм та методів протиправної діяльності;
- стан криміногенної ситуації в регіоні та інше.

В Україні основною нормативно-правовою базою забезпечення економічної безпеки є Конституція України. Треба зазначити, що в Україні немає окремого Закону, який би регулював відносини між суб'єктами права з питання захисту бізнесу від зазіхань, як з боку злочинних угруповань, які намагаються зупинити діяльність фірми в своїх інтересах чи захопити підприємство, так і з боку корумпованих владних структур, які досі існують в нашому суспільстві, продовжуючи зловживання положенням та розкрадання суспільства. Норми права, які регулюють вказані відносини знаходяться в окремих Кодексах, Законах України та в підзаконних нормативних актах. Цікавим є те, що в цих нормах права - особа (як суб'єкт права) виступає не як бізнесмен (тобто особа, що займається підприємницькою діяльністю), а як фізична особа (тобто незалежно від роду занять).

На сучасному етапі розвитку підприємницької діяльності та законодавства України, правове регулювання безпеки підприємницької діяльності набуває дуже важливого значення для суспільства та для економіки всієї країни в цілому.

Отже, на сьогодні економічну безпеку підприємства держава регулює недостатньо. Бракує відповідних законодавчих актів, що, звісно, негативно впливає на рівень економічної безпеки підприємств.

Для забезпечення стабільної роботи підприємств і, як наслідок, підвищення рівня їхньої економічної безпеки, велике значення має грамотна та ґрунтовна політика у сфері податків, у сфері матеріальної та фінансової допомоги держави суб'єктам господарювання.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організація процесу управління економічною безпекою на підприємстві

Стабільність функціонування, ефективність фінансово-економічної діяльності, а саме прибутковість, особиста безпека персоналу саме це і є результатом забезпечення економічної безпеки будь-якого підприємства.

До ресурсів забезпечення надійного існування і прогресивного розвитку підприємства слід відносити: персонал підприємства, матеріальні та інтелектуальні (інформаційні) ресурси.

З урахуванням вищенаведеного, діяльність по забезпеченню економічної безпеки підприємства містить чотири основних напрямки: захист матеріальних і фінансових цінностей, захист персоналу, захист інтелектуальної власності (у тому числі комерційної таємниці), захист інформаційного забезпечення комерційної діяльності підприємства в ринкових умовах.

З міжнародного досвіду та за оцінками експертів, витрати на створення системи безпеки підприємства та її оптимальне функціонування можуть досягати 25% витрат від загального забезпечення всього процесу виробництва.

Ефективність систем управління з точки зору їх здатності своєчасного розпізнавання і вирішення проблем є визначальним чинником успішного функціонування підприємств. Це обумовлено тим, що практично кожен учасник виробничого процесу в своїй діяльності в тій чи іншій мірі стикається з питаннями управління [20, с. 256].

Підвищується наполегливість і значущість проблеми управління неспроможними підприємствами в умовах нестабільного економічного середовища.

До проблем забезпечення економічної безпеки підприємств, які потребують першочергового вирішення слід віднести наступні проблеми:

- неповну визначеність з набором складових економічної безпеки

підприємства;

- наявність значних ускладнень формалізованого опису динамічних властивостей підприємства з метою забезпечення його економічної безпеки у взаємозв'язку з діями дестабілізуючих факторів;
- існуючі труднощі з визначенням складу оціночних критеріїв складових економічної безпеки, а також їх градацією для різних рівнів безпеки;
- відсутність загально визнаних вітчизняних методик оцінки рівня складових економічної безпеки підприємства, оскільки підходи, що отримали визнання в зарубіжній практиці, не завжди можна застосувати в умовах транзитивної економіки України;
- відсутність методики комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням усіх її складових. Ця проблема досить істотна, оскільки рівні різних складових визначаються за різними шкалами, що ускладнює їх зведення в єдиний комплексний показник.

Звісно цей перелік проблем можна було б продовжувати. Проблеми потребують наукового осмислення з метою визначення чи вдосконалення підходів до їх ефективного вирішення.

Державний комітет статистики України надає таку статистику реалій підприємницької діяльності в нашій країні: з 100 підприємств, які зареєструвалися, «виживають» тільки приблизно 15, інші в період до п'яти років ліквідуються та зникають з економічного поля України.

З 2008 року збитки підприємств України почали істотно зростати. Це було наслідком світової фінансової кризи. Так, у 2009 році загальна кількість підприємств, які знаходяться у процедурах банкрутства зросла на 37,96%, більше ніж у попередньому році, а частка збиткових підприємств на 6,2% [21, с. 82].

З січня по вересень 2015 року, 42,6% вітчизняних підприємств працювали збитково. Питома вага власного капіталу в структурі пасивів становила 34,6%. Крім того, 88,5% оборотних активів були сформовані за рахунок поточних зобов'язань, що свідчило про їх низької ліквідності, неплатоспроможності і



значної фінансової залежності від зовнішніх кредиторів і інвесторів.

Статистика в 2016 році надавала нам наступну картину, співвідношення прибуткових і збиткових підприємств склала 51% і 49%, найбільша кількість прибуткових підприємств в Україні в 2016 році знаходилась в Києві, Полтавській та Дніпропетровській областях. Також успішно ведуть бізнес в Київській, Запорізькій та Харківській областях — 1,46 млрд грн, 1,49 млрд грн і 1,4 млрд грн прибутку відповідно. За кількістю успішних підприємств у країні лідерами були Черкащина та Івано-Франківська області - 65,4% і 62,2%, що, втім, не вплинуло на показники цих регіонів. Збитки підприємств Черкаської області склали понад 0,6 млрд грн, а Івано-Франківської — 1,4 млрд. Із західних регіонів найгірший результат показала Рівненська область — збитки там склали 887 млн грн.

Кількість збиткових промислових підприємств України в 2017 році збільшилася в порівнянні з відповідним періодом минулого року з 49% до 51,4%. Найбільш прибутковими за підсумками 2017 року були підприємства добувної промисловості, фінансовий результат яких до оподаткування склав 9,8 млрд грн, підприємства з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів – 3,2 млрд і підприємства по виробництву автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів – 2 млрд. У той же час підприємства переробної промисловості отримали збиток до оподаткування у розмірі 3,34 млрд грн. Зокрема, металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування, скоротилося на 6,2 млрд грн, виробництво хімічних речовин і хімічної продукції – на 3,7 млрд грн, виробництво коксу і продуктів нафтопереробки скоротилося – на 1 млрд грн і виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції – на 100,2 млн грн [22].

Збереження таких тенденцій в подальшому призведе до банкрутства багатьох підприємств, тому проблема формування економічної безпеки підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища є дуже

актуальною на сучасному етапі розвитку.

Забезпечення економічної безпеки підприємства є сукупністю дій, які охоплюють: аналіз потенційних економічних загроз, планування заходів протидії, контроль за виконанням прийнятих заходів, аналіз ефективності системи економічної безпеки.

Процеси, що відбуваються в соціально-економічній сфері у зв'язку із зміною економічної системи, її адаптацією до сучасних умов, висувають на перший план проблему управління економічною безпекою, тому питання її забезпечення повинен зайняти ключове місце при прийнятті управлінських рішень.

В даний момент немає сформованого єдиного підходу до розуміння категорії "економічна безпека підприємства". У багатьох дослідженнях, концепція економічної безпеки підприємства головним чином пов'язана з інформацією, зокрема безпека інформаційних систем та забезпечення безпеки комерційної інформації. Частина вчених наполягають на закритому взаємозв'язку між статусом безпеки та інвестиційним процесом в організації.

З самого початку поняття економічної безпеки розглядалося як забезпечення умов збереження комерційної таємниці та інших секретів підприємства [23, с. 43]. Забезпечення економічної безпеки розглядалася, насамперед, як захист інформації. Цю проблему пропонували вирішувати виходячи з передумови, що ступінь надійності всієї системи збереження інформації визначається рівнем безпеки найслабкішої її ланки, якою вважається персонал організації.

Отже, слід зауважити що збереження інформації є одним з важливих аспектів економічної безпеки підприємства, необхідно зазначити, що зведення проблеми економічної безпеки підприємства лише до захисту комерційної таємниці являє собою надто спрощений варіант вирішення такої проблеми на сучасному етапі. Очевидно, що настільки вузьке розуміння економічної безпеки страждає надмірною "економічністю" і не враховує всього спектру впливу зовнішнього середовища як основного джерела небезпек для діяльності

підприємства.

Пізніше запанував інший підхід до трактування поняття економічної безпеки підприємства. Різкий спад виробництва в цілому по країні, а головне — зміна економічних функцій держави, яка вже не було основним інвестором і споживачем продукції, змусили подивитися набагато ширше на проблему економічної безпеки підприємств. Згідно цьому погляду, економічна безпека обумовлена впливом зовнішнього середовища, яка в ринковій економіці весь час змінюється, ніколи не залишається стабільної, постійної або незмінною.

Саме з позицій впливу зовнішнього середовища, захисту підприємств від її негативного впливу і розглядається зміст категорії економічної безпеки підприємства.

При визначенні поняття "економічна безпека" стала переважати думка, що його зміст відображає такий стан підприємства, який забезпечує здатність протистояти несприятливим зовнішнім впливам. У зв'язку з цим економічна безпека підприємства стала розглядатися набагато ширше — як можливість забезпечення його стійкості в різноманітних, в тому числі і в несприятливих умовах, що складаються в зовнішнім середовищі, незалежно від характеру її впливу на діяльність підприємства, масштабу і характеру внутрішніх змін.

Можна виділити кілька груп підходів вітчизняних і зарубіжних вчених до організації процесу управління економічною безпекою підприємства:

- Ресурсно-функціональний підхід — виходить із стану господарюючого суб'єкта, який характеризується наявністю стабільного доходу та інших ресурсів, що дозволяють підтримати рівень життя на поточний момент та в найближчому майбутньому.
- Безпековий підхід розглядається з точки зору загрози, впливу зовнішніх факторів, непередбачених обставин. Базується на економічних поняттях досягнення мети функціонування підприємства.
- Кібернетичний підхід ґрунтується на умови виживання і функціонування підприємства в умовах дестабілізуючої дії непередбачуваних і важко прогнозованих зовнішніх і внутрішніх факторів.



- Конкурентоспроможний підхід говорить про те, що економічна безпека визначається наявністю конкурентних переваг, зумовлених відповідністю потенціалу підприємства і його стратегічних цілей.

Також існують два підходи до організації процесу управління безпеки, засновані на двох критеріях. Перший підхід заснований на використанні понять загрози і захищеності від загроз. Другий підхід, уникаючи вживання поняття погрози у визначенні безпеки, базується на управлінських або економічних поняттях: ефективність, досягнення мети, функціонування, розвиток. Існують також визначення, що об'єднують або змішують обидва підходи.

Перший підхід (захист від загроз): «Під економічною безпекою підприємницької структури розуміється захищеність її життєво важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, підприємницької кадрового та інтелектуального потенціалу, інформації, технологій, капіталу і прибутку, який забезпечується системою заходів спеціального правового, економічного, організаційного, інформаційно-технічного і соціального характеру» [24, с. 57].

Другий підхід (досягнення максимальної ефективності): «Економічна безпека промислового підприємства – це безперервний процес забезпечення на промисловому підприємстві, що знаходиться в певному зовнішньому оточенні, стабільності його функціонування, фінансового рівноваги і регулярного одержання прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей і завдань, його здатності до подальшого розвитку і вдосконалення на різних стадіях життєвого циклу підприємства і в процесі зміни конкурентних ринкових стратегій» [24, с. 58].

«Безпека підприємства – це такий стан його правових, економічних і виробничих відносин, а також матеріальних, інтелектуальних та інформаційних ресурсів, що виражає здатність підприємства до стабільного функціонування».

«Економічна безпека підприємства – це стан підприємства, що характеризується його здатністю нормально функціонувати для досягнення своїх цілей при існуючих зовнішніх умовах і їх зміні в певних межах». Під нормальним тут розуміється таке функціонування підприємства, яке в існуючих

зовнішніх умовах забезпечує досягнення підприємством поставлених цілей оптимальним або близьким до нього.

Змішанні визначення з двох підходів: «Економічна безпека підприємства – це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства в даний час і в майбутньому».

«Економічна безпека підприємства (фірми) – це такий стан даного господарського суб'єкта, при якому життєво важливі компоненти структури та діяльності підприємства характеризуються високим ступенем захищеності від небажаних змін».

«Економічна безпека підприємства – це такий стан господарського суб'єкта, при якому він при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів добивається запобігання, послаблення або захисту від існуючих небезпек та загроз або інших непередбачених обставин і в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції і господарського ризику» [25].

Ці підходи до організації процесу управління економічної безпеки дають можливість розглядати поняття безпеки з різних сторін.

Існує підприємство, що характеризується серед інших наявністю якогось виділеного параметра (структури, нормального функціонування життєво важливих інтересів, потреб, існування, прогресивного розвитку, тощо). Існують загрози цього параметру – явища, здатні вплинути на нього небажаним чином. Якщо ж цей параметр захищений від загроз, то забезпечена і безпека об'єкта. Передбачається наявність у об'єкта якогось основного, важливого параметра, і обов'язково існування загроз цим параметром. Потім робиться припущення, що якщо цей параметр захищений від таких загроз, то це і є стан безпеки об'єкта. При цьому критерій захищеності параметра, часто відсутній, втім, як і обґрунтування вибору саме ці параметри і критерії.

Інший погляд. Існує підприємство і у нього є цілі, які він намагається досягти. Об'єкт має деяку внутрішню структуру (середовище) і існує в деякому

зовнішньому середовищі. В силу певних властивостей внутрішньої структури (середовища) весь об'єкт може володіти деякою властивістю, (перебувати в стані), званому «безпека». Це означає, що якщо зовнішнє середовище і справляє на нього негативний вплив в певних межах, то об'єкт все одно функціонує і досягає своїх цілей. Як втім, якщо середовище і не чинить на нього таких впливів, тобто загроз. І якщо зміна зовнішніх умов не виходить за певні межі, то функціонування і досягнення їм своїх цілей гарантовано.

Якщо перший підхід розглядає економічну безпеку швидше як необхідна умова досягнення підприємством своєї мети, то другий підхід – швидше як достатня умова. На підставі аналізу різних підходів до визначення економічної безпеки, можна стверджувати, що економічна безпека підприємства — це стан його захищеності від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, дестабілізуючих факторів, при якому забезпечується стійка реалізація основних комерційних інтересів і цілей статутної діяльності.

## **2.2. Комплексна система забезпечення економічної безпеки на підприємстві**

Економічна безпека підприємства, будучи самостійним рівнем системи безпеки суспільства, впливає практично на всі рівні. Стан захищеності економічних інтересів підприємства, пов'язаних з його виробничої, фінансової, інвестиційної, громадської та іншими видами діяльності, є метою системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

Системою забезпечення економічної безпеки підприємства вважається комплекс заходів, що мають економічну і правову природу і спрямованих на досягнення і підтримання стану економічної безпеки підприємства та здійснюваних у відповідності зі стратегічним планом його розвитку [26, с. 98].

Визначення сутності економічної безпеки підприємства, системи її забезпечення, об'єкта і суб'єкта системи є основою розробки комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства, відправною точкою досліджень у сфері створення механізмів оцінки та моніторингу економічної безпеки підприємства та заходів по її забезпеченню.



1. Об'єктом системи економічної безпеки виступає все те, на що спрямовані зусилля щодо забезпечення безпеки: різні види діяльності підприємства, персонал підприємства, майно і ресурси підприємства.
2. Діяльність суб'єкта системи забезпечення економічної безпеки підприємства характеризується не тільки особливостями і характеристиками об'єкта, але і специфічними умовами зовнішнього середовища, що оточує суб'єкт підприємницької діяльності.

Виходячи з цього, можна виділити дві групи суб'єктів, які забезпечують економічну безпеку підприємства, зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх суб'єктів відносяться конкуренти, контрагенти, банки, органи законодавчої, виконавчої та судової влади покликані забезпечувати безпеку всіх без винятку законслухняних учасників підприємницьких відносин, причому діяльність цих органів не може контролюватися самими підприємцями. Ці органи формують законодавчу основу функціонування і захисту підприємницької діяльності в різних її аспектах і забезпечують її виконання.

До внутрішніх суб'єктів відносяться працівники власної служби безпеки фірми (підприємства), запрошені працівники із спеціалізованих фірм, що надають послуги з захисту підприємницької діяльності - особи, підрозділи, служби, органи, відомства, установи, які безпосередньо здійснюють діяльність щодо захисту економічної безпеки конкретного суб'єкта підприємства.

Суб'єкти, що забезпечують економічну безпеку підприємства, які здійснюють свою діяльність на основі певної стратегії і тактики. Надійний захист економіки будь-якої компанії можлива лише при комплексному та системному підході до її організації. У зв'язку з цим з'явився термін «Система економічної безпеки підприємства».

Створювані на практиці системи забезпечення економічної безпеки реалізують два напрямки, що залежать від визначення економічної безпеки. У першому випадку забезпечення економічної безпеки зводиться до захисту обраного у визначенні параметра або елемента, що характеризує безпеку. У

другому випадку забезпечення економічної безпеки – це завдання додання об'єкту таких якостей, за яких він зможе досягти своїх цілей.

Комплексна система забезпечення економічної безпеки підприємства може бути заснована на гіпотезі, яка полягає в тому, що стратегія економічної безпеки приймається як філософія управління підприємством, що вимагає створення системи економічної безпеки, функціонування якої дозволить забезпечити захищеність економічних інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Для досягнення мети, поставленої перед системою економічної безпеки підприємства, необхідно рішення системою наступного комплексу завдань:

- Захист законних прав та інтересів підприємства та його працівників;
- Збір, аналіз, оцінка даних і прогнозування розвитку ситуації;
- Недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, протидія технічному проникненню у злочинних цілях;
- Виявлення, попередження і припинення можливої протиправної та іншої негативної діяльності співробітників підприємства на шкоду його безпеці;
- Забезпечення збереження матеріальних цінностей і відомостей, становлять комерційну таємницю підприємства;
- Добування необхідної інформації для вироблення найбільш оптимальних управлінських рішень з питань стратегії і тактики економічної діяльності компанії;
- Фізична та технічна охорона будинків, споруд, території і транспортних засобів;
- Формування у населення та ділових партнерів сприятливої думки про підприємство, що сприяє реалізації планів економічної діяльності та статутних цілей;
- Підвищення конкурентоздатних позицій;
- Оптимізація чисельності персоналу;
- Підвищення кваліфікаційного рівня персоналу;

- Наявність ефективної організаційної структури;
- Підвищення ліквідності;
- Зниження кредиторської і дебіторської заборгованості;
- Підвищення рівня автономії фінансів підприємства;
- Контроль за ефективністю функціонування системи безпеки, удосконалення її елементів.

Досягнення цих завдань можливе лише в тому випадку, якщо система буде виконувати певну послідовність функцій: аналітична – цілепокладання – нормативно-правового забезпечення – організаційно-адміністративна – планова – обліково-контрольна – інформаційна [27, с. 115].

1. Аналітична функція полягає у визначенні загроз економічної безпеки організації, оцінки їх параметрів з позиції управління ризиками (ймовірність, збиток).
2. Функція цілепокладання полягає у визначенні мети кожного підрозділу із забезпечення стану захищеності економічних інтересів організації на підконтрольному об'єкті системи.
3. Функція нормативно-правового забезпечення полягає в аналізі чинного законодавства у сфері захисту інтересів організації та розробці внутрішньої документації нормативного характеру, що регулює безпечний розвиток господарюючого суб'єкта.
4. Організаційно-адміністративна функція системи полягає у виробленні комплексу організаційно-адміністративних відносин, які перебувають у компетенції та підзвітності окремих співробітників, що дозволить створити чітку організаційну структуру, стратегічною метою якої є забезпечення економічної безпеки.
5. Планування – невід'ємна функція, що дозволяє визначити майбутній стан економічної безпеки організації. Планування включає в себе прогнозування ключових показників зовнішньої і внутрішньої середовища організації та визначення дій щодо управління станом економічної безпеки в майбутньому.



6. Обліково-контрольна функція реалізується через створення та впровадження системи внутрішнього контролю, що базується на управлінському обліку, що необхідно для підвищення ефективності управління діяльністю організації.
7. Інформаційна функція полягає у високій цінності результатів оцінки рівня економічної захищеності організації для вироблення стратегії її розвитку.

Запропоновані функції універсальні для організації будь-якої величини, галузі та організаційно-правової форми, оскільки дозволяють здійснювати безперервний і послідовний процес комплексного управління економічною безпекою організації.

Організація та функціонування комплексної системи забезпечення економічної безпеки на рівні підприємства повинні ґрунтуватися на низці наступних принципів [28, с. 97]:

- Принцип законності, який означає, що вся діяльність організації повинна носити, безумовно, законний характер, інакше система забезпечення безпеки може бути зруйнована з вини самого суб'єкта підприємництва.
- Принцип раціональності та економічної ефективності, що полягає в наданні додаткових посадових обов'язків співробітникам, включеним в систему, що не повинно заважати виконанню інших функцій або носити характер понаднормової роботи. При цьому витрати на функціонування системи можуть бути змінені при зміні стану об'єктів, але необхідно порівняння ефекту і витрат та забезпечення належної економічної ефективності її функціонування.
- Принцип системності і комплексності, який означає, що будь-який елемент поза і всередині підприємства з точки зору забезпечення безпеки підприємства може виступати одночасно в чотирьох ролях:
  - суб'єкта (засіб, механізм, спосіб) забезпечення безпеки;
  - забезпечення безпеки об'єкта (захищається елемент);
  - джерела загрози;

- об'єкта загрози.

Найбільш важливим висновком з цього принципу є наступне: будь-який без винятку елемент підприємства і зовнішнього середовища може представляти загрозу економічної безпеки, так і бути використаним для забезпечення економічної безпеки підприємства.

- Принцип повного охоплення за рівнями фінансово-господарської діяльності з пріоритетом вищим рівнями, відповідно до якого доцільно виділяти наступні рівні фінансово-господарської діяльності і відповідні їм рівні економічної безпеки підприємства:
  - рівень власницький (акціонерний);
  - рівень вищої керівництва підприємства;
  - рівень організаційної структури і системи управління підприємством, кадрової політики і системи мотивації персоналу;
  - рівень побудови бізнес-процесів;
  - рівень поточної фінансово-господарської діяльності в рамках, регламентованих попереднім рівнем;
  - рівень обліку, контролю, аналізу фінансово-господарської діяльності.
- Принцип безперервності, який передбачає, що функціонування комплексної системи забезпечення економічної безпеки організації повинне здійснюватися постійно. Пріоритет віддається превентивним заходам, що дозволяє не допустити виникнення або реалізації загроз економічній безпеці.

Для того щоб система забезпечення економічної безпеки організації відповідала зазначеним принципам і функціонувала ефективно, вона повинна відповідати наступним вимогам:

1. Дотримання чітко визначеної мети: забезпечення економічної безпеки організації.
2. Наявність можливості збору інформації, необхідної для оцінки економічної безпеки організації.
3. Гнучкість структури і можливість оперативного включення в систему

нових функціональних і структурних елементів.

4. Система повинна бути економічно ефективною, тобто принесений її діяльністю економічний ефект повинен перевищувати витрати на її функціонування.

Відповідність системи перерахованим вище вимогам дозволить її максимально ефективно виконувати покладені на неї завдання. Узгоджені завдання, функції, принципи і вимоги до функціонування системи економічної безпеки, їх взаємна обумовленість представляють сутність комплексного концептуального підходу до вироблення стратегії забезпечення економічної безпеки організації [29].

Для вирішення поставлених завдань слід використовувати різні методи [30, с. 178]:

1. Аналітичне дослідження — це «найбільш поглиблений вид соціологічного аналізу, що ставить своєю метою не тільки опис структурних елементів досліджуваного явища, а й з'ясування причин, які лежать в його основі і обумовлюють характер, поширеність, гостроту і інші властиві йому риси». Цей вид досліджень дуже часто використовується на практиці. Якщо в ході описового дослідження встановлюється зв'язок між характеристиками досліджуваного явища, то в ході аналітичного дослідження визначається, виявлений зв'язок причинного характеру.
2. Метод експертних оцінок — процедура отримання оцінки проблеми на основі думки фахівців (експертів) з метою подальшого прийняття рішення. У проведенні дослідження методом експертних оцінок бере участь група експертів. По проблемі, що вимагає детального аналізу і рішення, заздалегідь складається спеціальна анкета-опитування. Знаходження відповіді на запропоновані в анкеті питання дозволяє розглянути проблему комплексно, всебічно, і отримати необхідне рішення.
3. Метод сценаріїв — використовується у сфері прийняття управлінських



рішень в довгостроковому періоді. Сценарій — опис або картина майбутнього якого-небудь об'єкта (фірми), складені з урахуванням вірогідних переваг. Прогнозна оцінка найчастіше представляється у вигляді трьох можливих варіантів сценарію: 1) оптимістичного; 2) песимістичного; 3) очікуваного, найбільш ймовірного. Сценарії використовують для прийняття рішень у сфері стратегічного розвитку фірм, регіонів, технологій, ринків.

4. Графічний метод — сукупність способів умовного (графічного) зображення якого-небудь організаційного або управлінського явища на виробництві. За допомогою нього вирішуються задачі моделювання процесів управління, виявляються і раціоналізуються взаємозв'язку між різними факторами, що визначаються розрахункові показники і нормативи, виконуються контроль і облік, групування і класифікація господарських операцій, інформація представляється в наглядному вигляді. В управлінні використовуються графіки ілюстративно-інформаційні, оперативні, аналітичні та розрахункові.
5. Імітаційне моделювання — метод розв'язання задач, при використанні якого досліджувана система замінюється простішим об'єктом, що описує реальну систему так званою моделлю. Моделювання застосовується у випадках, коли проведення експериментів над реальною системою неможливо або недоцільно: наприклад, через крихкості або дорожнечі створення прототипу або через тривалість проведення експерименту в реальному масштабі часу.
6. МАІС — методика проектування автоматизованих інформаційних систем управління підприємством, яка складається з наступних етапів:
  - Обстеження об'єкта автоматизації (аналіз) і формулювання вимог користувачів до системи управління.
  - Постановка цілей.
  - Розробка архітектури системи (декомпозиція функціональної структури і визначення зв'язків між її елементами). Виділення рівнів управління,

підсистем, комплексів задач, завдань і функцій управління.

- Розробка інфологічної моделі системи, що описує статику і динаміку об'єкта. Формалізація моделей стану об'єкта, матеріальних, фінансових та інформаційних (керуючих) потоків та їх взаємодії між собою.
- Розробка системи класифікації об'єктів обліку і управління та ідентифікації їх параметрів
- Розробка інформаційної моделі системи (проектування структур баз даних і їх зв'язків).
- Синтез структури програмного забезпечення (агрегування системи).
- Вибір методу складання та тестування системи.
- Проектування модулів. Розробка зовнішніх специфікацій, що описують сполучення (зв'язку) між модулями, і проектування логіки (алгоритмів) модулів.
- Інтеграція (збірка) системи у відповідності з обраним методом та її тестування.
- Розробка методичного забезпечення. Посібники користувача, інструкції з експлуатації, технологічні інструкції.
- Впровадження системи на об'єкті.
- Супровід системи: усунення помилок і зауважень користувачів, розробка додаткових режимів і функцій управління, функціональне розширення системи.

У відповідності з трьома виділеними напрямками перерозподілу корпоративних ресурсів, а саме – фінанси підприємства, робота і чисельність персоналу підприємства, підвищення конкурентоспроможності підприємства та збільшення частки ринку, слід розглянути такі проблеми, які були одночасно і передумовами.

Про ослаблення фінансової безпеки свідчать: зниження ліквідності; підвищення кредиторської та дебіторської заборгованості; зниження фінансової стійкості, недосконале законодавство і т. д.

Про ослаблення ринкової безпеки свідчать: зменшення частки ринку,

займаної підприємством, ослаблення конкурентних позицій і здатності протидіяти конкурентному тиску, виникнення безлічі способів конкурентної боротьби, зниження адаптаційних можливостей підприємства до змін на ринку, відставання від вимог ринку і т. д.

Негативні впливи на кадрову та інтелектуальну складову викликають: плінність кадрів, втрата провідних висококваліфікованих працівників, що призводить до ослаблення інтелектуального потенціалу підприємства; зниження питомої ваги інженерно-технічних і наукових працівників у загальній кількості працюючих; зниження винахідницької та раціоналізаторської активності; зниження освітнього рівня працівників і, особливо, осіб апарату управління, фізичне старіння кадрів, старіння їх знань та кваліфікації; низька кваліфікація кадрів; поєднання основної діяльності з роботою в інших організаціях, що пов'язано як з низькою віддачею працівника, так і з можливим виходом конфіденційної інформації за межі підприємства.

Слід зазначити, що до ресурсів забезпечення надійного існування і прогресивного розвитку підприємства слід відносити: персонал підприємства, матеріальні та інтелектуальні (інформаційні) ресурси.

В свою чергу діяльність по забезпеченню економічної безпеки підприємства містить чотири основних напрямки: захист матеріальних і фінансових цінностей, захист персоналу, захист інтелектуальної власності (у тому числі комерційної таємниці), захист інформаційного забезпечення комерційної діяльності підприємства в ринкових умовах.

До основної проблеми підприємства належить підтримка життєво важливих показників на належному рівні в умовах, що склалися та отримання прибутку в такому обсязі, який забезпечував би відтворювальний процес підприємства в повній мірі. Саме це і є пріоритетною метою будь-якого підприємства.

Отже в умовах невизначеності економічної ситуації та недосконалої законодавчої бази щодо антикризового управління, яке існують зараз будь-яке підприємство, навіть велике, може опинитися у стані банкрутства. Це пов'язано



з тим, що окремо взяте підприємство не є ізольованим від економіки, воно співпрацює з іншими суб'єктами підприємницької діяльності, державою, споживачами, які в свою чергу впливають на стан підприємства та на його безпеку.

Аналіз проблем управління економічною безпекою підприємства показує нам те, що всі проблеми вимагають наукового осмислення та професіонального переосмислення з метою визначення чи вдосконалення підходів до їх ефективного вирішення.

Процеси, що відбуваються в соціально-економічній сфері у зв'язку із зміною економічної системи, її адаптацією до сучасних умов, висувують на перший план проблему управління економічною безпекою, тому доречно додати, що питання її забезпечення повинно зайняти ключове місце при прийнятті управлінських рішень.

На сьогодні немає сформованого єдиного підходу до розуміння категорії "економічна безпека підприємства". Існують два підходи до організації процесу управління безпеки, засновані на двох критеріях. Перший підхід заснований на використанні понять загрози і захищеності від загроз. Другий підхід, уникаючи вживання поняття погрози у визначенні безпеки, базується на управлінських або економічних поняттях: ефективність, досягнення мети, функціонування, розвиток. Існують також визначення, що об'єднують або змішують обидва підходи.

В свою чергу економічна безпека підприємства, будучи самостійним рівнем системи безпеки суспільства, впливає практично на всі рівні. Стан захищеності економічних інтересів підприємства, пов'язаних з його виробничої, фінансової, інвестиційної, громадської та іншими видами діяльності, є метою системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

Слід зазначити, що створені на практиці системи забезпечення економічної безпеки реалізують два напрямки, що залежать від визначення економічної безпеки. У першому випадку забезпечення економічної безпеки зводиться до захисту обраного у визначенні параметра або елемента, що

характеризує безпеку. У другому випадку забезпечення економічної безпеки – це завдання додання об'єкту таких якостей, за яких він зможе досягти своїх цілей.

Система повинна виконувати певну послідовність функцій: аналітична – цілепокладання – нормативно-правового забезпечення – організаційно-адміністративна – планова – обліково-контрольна – інформаційна.

Організація та функціонування комплексної системи забезпечення економічної безпеки на рівні підприємства повинні ґрунтуватися на низці наступних принципів: законності, раціональності та економічної ефективності, системності і комплексності, принцип повного охоплення за рівнями фінансово-господарської діяльності з пріоритетом вищим рівнями та принцип безперервності. Лише при дотриманні комплексного підходу до побудови системи забезпечення економічної безпеки на підприємстві можна досягнути ефективного розвитку підприємницької діяльності та економічної безпеки на підприємстві.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Характеристика ризиків та їх вплив на економічну безпеку підприємства

Слід визначитись з такими поняттями як:

Антикризове управління – це сукупність форм і методів реалізації низки пов'язаних заходів, спрямованих на фінансово-виробниче оздоровлення підприємства, неспроможного виконувати свої зобов'язання [31, с. 345].

За своєю сутністю антикризове управління, як і управління ризиками, є різновидом корпоративного управління.

Стратегія економічної безпеки підприємства – довгостроковий підхід до досягнення поставленої мети, який виявляється через загальну концепцію комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

Страховання – метод захисту кінцевого результату економічної діяльності підприємства, спрямований на забезпечення досягнення поставлених цілей.

Суб'єкт господарювання – господарські організації, які діють на основі права власності, права господарського відання чи оперативного управління і мають статус юридичної особи.

Суб'єкт управління ризиками – група менеджерів підприємства та/або фахівців спеціалізованих компаній, які через різноманітні варіанти комбінованих дій здійснюють цілеспрямовану диверсифікацію ризиків для ефективної економічної діяльності.

Суб'єкти економічної безпеки підприємства – відповідні особи, підрозділи, служби, органи, відомства та установи, на яких безпосередньо покладена організація забезпечення безпеки об'єктів економічної безпеки.

Тактика економічної безпеки підприємства – застосування конкретних процедур та виконання конкретних дій з метою забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання.



Управління ризиками – система, яка спрямована на прогнозування можливості настання потенційно ризикової події і дає можливість вчасно вжити заходів запобігання або зниження ступеня наслідків, що можуть настати від ризику, який не можна локалізувати.

Фінансова диверсифікація – метод захисту від ризику, заснований на різноманітності видів фінансових інструментів.

Слід зазначити, що діяльність підприємств за ринкових умов характеризується передусім певним рівнем економічної свободи суб'єктів господарювання. Однак свобода одного учасника ринкових відносин обмежується правами та економічною свободою інших суб'єктів господарювання, які прагнуть насамперед власної вигоди. Поняття вигоди є майже ключовим у причинно-наслідковому комплексі виникнення ризиків, оскільки вигода одного учасника ринкових відносин може стати руйнівною силою виникнення ризику, збитків, втрат і навіть банкрутства для інших учасників. Це положення в свою чергу посилюється ще й тим, що підприємства, які виробляють однорідну продукцію або надають подібні послуги, прагнуть у будь-який спосіб витіснити свого конкурента з ринку або хоча б домінувати на ньому, що згодом приводить до банкрутства одного з підприємств та його зникнення з ринкових відносин.

Умови невизначеності, що притаманні будь-якому виду економічної діяльності, є предметом досліджень і об'єктом постійного спостереження фахівців різних галузей науки – юристів, економістів, соціологів, політологів тощо. Доречно зазначити, що комплексність підходу до вивчення цієї проблеми зумовлюється тим, що суб'єкти господарювання у процесі своєї діяльності залежать від цілої низки умов, залежно від їхнього причинного складу та місця виникнення, а саме:

- соціально-політичних;
- адміністративно-управлінських;
- законодавчих;
- виробничих;

- комерційних;
- фінансових.

Поняття ризику як об'єктивного прояву невизначеності з'явилося у багатьох дисциплінах, а саме: у правових, військових, економічних, демографічних, медичних, біологічних та інших. На сьогодні у вищих навчальних закладах різних країн світу все більше уваги приділяється проблемі вивчення методів управління ризиками.

Сьогодні в різних джерелах можна знайти багато різних за обсягом і багатогранністю визначень ризику. Це зумовлено насамперед складністю цього явища, а також практично повної відсутності його законодавчого врегулювання.

Отже, одним з варіантів визначення, ризик – це ймовірність виникнення збитків або недоодержання прибутків порівняно з прогнозованим варіантом [32].

Сутність ризику, як феномена характеризує взаємозв'язок основних його елементів [33]:

- можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснюється вибір одного з альтернативних рішень;
- імовірність досягнення бажаного результату;
- відсутність упевненості в досягненні поставленої мети;
- можливість матеріальних, моральних та інших втрат, пов'язаних із втіленням у життя вибору, зробленого за наявності альтернативи, за умов невизначеності.

Багатогранність імовірних ризиків зумовлюється різноманітністю його джерел – чинників, що зумовлюють невизначеність результатів. До основних джерел ризику слід відносити:

- спонтанність природних процесів та явищ, стихійні лиха;
- випадковість (різні аварії, вихід з ладу обладнання, нещасні випадки на транспорті тощо);

- наявність антагоністичних тенденцій, зіткнення суперечливих інтересів (від воєн і міжнаціональних конфліктів до конкуренції та звичайної розбіжності інтересів);
- імовірнісний характер науково-технічного прогресу;
- неповноту, брак інформації про об'єкт, процес, явище, яких стосується рішення, обмежені можливості людини щодо збирання та обробки інформації, а також постійне її оновлення;
- обмеженість, недостатність матеріальних, фінансових, трудових, інших ресурсів, необхідних для прийняття та реалізації рішень;
- неможливість однозначного пізнання об'єкта за наявних рівнів та методів наукового пізнання.

У найбільш загальному вигляді ризик, основним джерелом якого є внутрішня і зовнішня невизначеність, виникає за таких основних причин [33, с. 26]:

- раптове настання непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі, які відображаються (або можуть відобразитися) на діяльності суб'єкта господарювання (зміна цін, зміни в податковому законодавстві, коливання валютного курсу, зміни соціально-політичної ситуації та ін.);
- зміни відносин суб'єкта господарювання з його контрагентами. Ці зміни можуть бути викликані як самим суб'єктом, так і безпосередньо його партнерами (можливість укласти вигіднішу угоду, збільшення або зменшення строку дії угоди, вигідніші умови діяльності, зміни за умов переміщення товарних, фінансових, трудових ресурсів та інші), що призведе до перегляду досягнутих домовленостей або відмови від них;
- зміни, що відбуваються в межах самого суб'єкта господарювання, або інші причини внутрішнього походження (невідповідність рівня кваліфікації персоналу запланованим завданням, раптовий вихід із ладу основних виробничих фондів та ін.);



- зміни, що відбуваються внаслідок науково-технічного прогресу, результатом чого є формування нової системи орієнтації (наприклад, зміна ставлення до ручної праці після виникнення машинної).

Доречно зазначити, що у літературі, присвяченій вивченню теорії ризиків, висвітлюються різні засади їх класифікації. Вони надають можливість проаналізувати найзагальніші ознаки класифікації ризиків, що можуть виникати під час економічної діяльності.

Серед основних несприятливих наслідків впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства є такі загрози [34]:

- Загрози приміщенням, устаткуванню, транспорту. Вони можуть бути спрямовані або на їх знищення, або на внесення істотних обмежень у їх нормальне функціонування. У цьому разі загрози можуть бути реалізовані під виглядом стихійних (аварійних) явищ або під виглядом діянь, що перебувають у полі дії Кримінального кодексу, коли передбачене законом покарання незмірно менше від завданих збитків.
- Загрози персоналу і клієнтам. Можуть мати як фізичний, так і психологічний характер. Це можуть бути акти насильства, шантажу. Тут також можна простежити дії, спрямовані на примушування виконати визначені умови, або помста за що-небудь (зазвичай вони поєднуються).
- Загрози інформації, переважно спрямовані на її негласне одержання, знищення (відновлення) і модифікацію. Ці загрози можуть бути реалізовані за допомогою агентів або за допомогою спеціальних технічних засобів.

Запорукою успіху діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання є інститут управління ризиками, який включає:

- прогноз виникнення будь-яких потенційних ризиків у процесі запровадження нововведення або реалізації конкретного проекту;
- ужиття заходів до усунення причин та умов, що породжують ризик, або мінімізацію самого ризику чи негативних наслідків, які можуть виникнути від того чи іншого ризику.

Управління ризиками включає в себе прогнозування можливості настання потенційно ризикової події, а відповідно дає змогу вчасно вжити заходів для запобігання або зниження ступеня наслідків, що можуть настати від ризику, який не можна локалізувати [35, с. 123].

Управління економічними ризиками, як будь-яка інша система управління, має об'єкт і суб'єкт.

Об'єктом управління ризиками є здійснення економічної діяльності за умов невизначеності і економіко-правові відносини, ще виникають між господарськими суб'єктами у процесі усунення чи реалізації ризику.

Суб'єкт такого управління – це група менеджерів підприємства та/або фахівців спеціалізованих компаній, які через різноманітні варіанти комбінованих дій здійснюють цілеспрямовану диверсифікацію ризиків для ефективної економічної діяльності.

В організаційній структурі підприємства будь-якої форми власності ці функції може бути покладено як на спеціально створені структурні елементи, так і в сукупності на рівні співпраці фахівців аналітичних, юридичних відділів, служб безпеки тощо. Якщо є потреба, можна залучити фахівців спеціалізованих компаній або ж узагалі функції з управління ризиками передати іншим компаніям.

Під час реалізації економічних проектів завжди постає проблема прогнозування, вибору методів оцінювання і зниження ризиків. Прогнозування економічних ризиків у кожній конкретній ситуації здійснюється з урахуванням особливостей реалізації певного проекту або виконання певної угоди в межах наведеної вище класифікації.

При вимірюванні негативних наслідків, що можуть бути завдані ризиком, не можна розраховувати лише на фінансово-економічні інструменти, у тому числі на єдині показники у вартісному вираженні. Таке звужене оцінювання визначає лише фінансово-майновий стан підприємства або фінансовий результат (прибуток або збиток) господарської операції (діяльності) окремого суб'єкта господарювання і не відображає ймовірності, якості навколишнього

ділового середовища, суб'єктивних характеристик. У цьому полягає принципова відмінність між аналізом фінансово-господарської діяльності підприємства і оцінюванням економічних ризиків у межах їх управління.

Цей процес є складним, має високі затрати інтелектуальної праці і потребує пошуку та врахування значного обсягу додаткової інформації, що так чи інакше може дозволити здійснити об'єктивне оцінювання ризиків. Найкращих результатів такої діяльності дає змогу досягти експертний аналіз, що проводиться з розподілом результатів ризик-менеджерами підприємства і залученими фахівцями.

Узагальнюючи різні підходи до оцінювання економічних ризиків, можна виділити певну модель такого оцінювання [36, с. 87]:

- визначення зацікавлених осіб – користувачів аналітичної інформації (менеджмент підприємства, власники корпоративних прав);
- вибір ключових показників, що як найкраще характеризують певну економічну альтернативу;
- визначення факторів, щодо яких ризик-менеджер не має однозначної думки щодо їхнього впливу на економічний ризик;
- установа граничних меж ризику;
- визначення ризикової альтернативи.

Світова практика має безліч різних і досить ефективних способів зниження ризику. Найчастіше застосовують такі: страхування, диверсифікація, передання ризику, лімітування, пошук додаткової інформації, забезпечення якості виробленої продукції, перевірка бізнес-партнерів, бізнес-планування, добір персоналу підприємства, організація захисту комерційної діяльності підприємства (у тому числі комерційної таємниці) [37].

Страхування економічної діяльності спрямоване на захист її кінцевого результату, забезпечення досягнення поставлених цілей. За умов ринку особливу актуальність має страхування від фінансових, комерційних, технічних ризиків. За умов підвищеної конкуренції на ринку страхування виникає можливість для страхування правових і політичних ризиків. Страхування є



ефективним методом захисту суб'єктів господарювання від несприятливих змін економічної кон'юнктури та дозволяє гарантовано отримати запланований економічний ефект від діяльності підприємства.

Ефективним способом обмеження ризику є й диверсифікація. Диверсифікація – це процес розподілу інвестицій між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою. У цьому випадку при ураженні ризиками одного з об'єктів інвестування суб'єкт господарювання отримує певний економічний ефект від прибутковості інших.

Розрізняють два основні види диверсифікації економічної діяльності: виробнича і фінансова:

Під виробничою диверсифікацією розуміють збільшення асортименту продукції (послуг), що виробляються. При цьому виділяють вертикальну і горизонтальну диверсифікації. Вертикальна диверсифікація – це поповнення асортименту виробами, схожими на товари, які вже випускає підприємство. Горизонтальна диверсифікація – це поповнення асортименту продукцією, не схожою на товари підприємства, але цікавою для споживачів.

Щодо фінансової диверсифікації є два основні методи: купівля частки акцій або інших цінних паперів підприємств (просте переливання капіталів в інший сектор) і купівля цінних паперів або частки в банках чи інших фінансових інститутах (пенсійних, інвестиційних фондах тощо), а також відкриття в них депозитних рахунків.

Так чи інакше при застосуванні будь-яких із запропонованих методів зниження економічних ризиків необхідно враховувати ціни кожного з них і вміти використовувати різні їх комбінації.

Недосконале управління економічними ризиками рано чи пізно може призвести до кризового чи передкризового стану підприємства. На сьогодні не сформовано чіткого визначення терміна "кризовий стан". Опрацьовуючи різні джерела з цієї проблематики, можна брати за основну ознаку такого стану неможливість підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями [38, с. 212].

Зобов'язання підприємства можна поділити на дві загальні групи:

- внутрішні зобов'язання, що виникають перед власниками, найманими працівниками тощо;
- зовнішні зобов'язання підприємства, які включають зобов'язання перед фіскальною системою, фінансово-кредитною системою, зобов'язання перед контрагентами.

Серед причин, які негативно впливають на можливість виконання зобов'язань підприємством, також можна виділити внутрішні і зовнішні.

До основних внутрішніх причин слід віднести недосконалий менеджмент, унаслідок чого підприємство здійснило неефективні довгострокові фінансові вкладення, обтяжене надмірними виробничими запасами, виробляє неконкурентоспроможну чи неліквідну продукцію, утримує непомірну для нього соціально-культурну сферу, утримує надмірну кількість персоналу тощо.

Зовнішні причини можуть походити від різноманітних зовнішніх ризиків, що сприяють доведенню підприємства до кризового стану.

Стан економічної безпеки підприємства визначається рівнем власного ліквідного капіталу щодо забезпечення боргових зобов'язань, що зростають, неспроможністю менеджменту підприємства щодо вжиття заходів для нейтралізації негативних явищ та обґрунтованістю програми реструктуризації.

Звичайно, найнебезпечнішою є ситуація, за якої невиконання зобов'язань залежить не від недобросовісності менеджменту підприємства (що за умов високоризикової вітчизняної економіки є, на жаль, загальною тенденцією), а тому що справді не має змоги виконувати свої зобов'язання.

У такому разі єдиним засобом продовження діяльності підприємства у прийнятних для власника та суспільства формах є антикризове управління.

### **3.2. Шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства**

Отже, спільної думки щодо ключових положень та цілей забезпечення економічної безпеки підприємства серед науковців на теперішній час не досягнуто.

Так, В. Сенчагов трактує поняття "забезпечення економічної безпеки" як безперервний, системний процес, метою якого є запобігання можливим збиткам [39].

У інших роботах зазначено, що забезпечення економічної безпеки підприємства – це процес реалізації функціональних складових економічної безпеки з метою запобігання можливим збиткам і досягнення максимального рівня економічної безпеки нині і в майбутньому [40].

На думку С. М. Шкарлет, забезпечення економічної безпеки – це системний процес, у якому поєднуються три основні компоненти [41]:

- 1) діагностика та оцінка фінансово-економічних, операційних та організаційних критеріїв з метою завчасної ідентифікації джерел виникнення небезпечних для діяльності підприємства проявів;
- 2) своєчасне застосування релевантного каталогу антикризових (стабілізаційних) заходів нейтралізації внутрішніх і зовнішніх факторів;
- 3) формування системи рекомендацій і заходів щодо створення конкурентної переваги і забезпечення розвитку підприємства на всіх етапах його життєвого та операційного циклів.

Слід узагальнити підходи до визначення поняття "забезпечення економічної безпеки підприємства":

1. Ресурсно-функціональний підхід. Суть цього підходу полягає у розвитку підприємства, що досягається шляхом ефективного використання корпоративних ресурсів за функціональними складовими. Мета забезпечення економічної безпеки це забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства, запобігання внутрішнім та зовнішнім негативним впливам (загрозам) [42], [43].
2. Захисний підхід. Головним є попередження та захист від негативного впливу зовнішнього середовища (економічна безпека розглядається з позиції впливу зовнішнього середовища). Метою є захист підприємства від загроз зовнішнього середовища [44], [45].



3. Стійкісний підхід. Суть це здатність підприємства як економічної системи до збалансованості та стійкості, а метою забезпечення економічної безпеки є забезпечення стійкості, незалежності, здатності підприємства до прогресу в умовах дестабілізуючих факторів [46].
4. Конкурентний підхід. Наявність конкурентних переваг, як головна умова забезпечення економічної безпеки підприємства. Метою в свою чергу і є наявність конкурентних переваг [47].
5. Гармонізаційний підхід. Суть даного підходу це гармонізація інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища. Мета це захист економічних інтересів підприємства у взаємодії із зовнішнім середовищем [48, с. 54].
6. Інформаційний підхід. Найголовнішим у цьому підході є зберігання комерційних таємниць підприємства, з суть цього підходу і виникає мета, це захист інформації [49, с. 145].
7. Фінансовий підхід. Суть це здатність підприємства забезпечувати реалізацію фінансових інтересів, а мета в свою чергу це підвищення фінансової стійкості підприємства, захист його комерційних інтересів від впливу негативних ринкових процесів [50].

Розглянувши всі ці підходи можна побачити, що жодний підхід до визначення поняття "забезпечення економічної безпеки підприємства" не є всеохопним, оскільки містить як певні переваги, так і певні недоліки.

Так як приклад, при розгляді економічної безпеки підприємства за захисним підходом, втрачається бачення перспектив розвитку підприємства, а конкурентний підхід в свою чергу не враховує того факту, що наявність конкурентних переваг підприємства, без їх використання і реалізації, не гарантує підприємству економічної безпеки.

Вузькофункціональні підходи, такі як інформаційний та фінансовий, надають змогу розглядати економічну безпеку підприємства з позиції окремого аспекту його діяльності, що дозволяє провести всебічні й глибокі дослідження обраного аспекту діяльності підприємства і показати конкретні шляхи та

способи забезпечення економічної безпеки підприємства в тій чи іншій сфері його діяльності. Проте за такого підходу не виникає єдиного розуміння економічної безпеки підприємства, що може значно знизити результативність підходу, тобто просто знецінити його, хоча такий підхід у багатьох випадках може принести відчутну користь при правильному використанні та поєднанні з іншими підходами.

Гармонізаційний підхід орієнтований на взаємоузгодження економічних інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища, але за такого підходу до визначення поняття "економічна безпека" не враховується вплив внутрішнього середовища на економічну безпеку підприємства.

Слід зазначити, що найширшим та найперспективнішим для подальших досліджень є ресурсно-функціональний підхід. У межах цього підходу дослідження економічної безпеки підприємства має різнобічний характер:

- вивчаються основні процеси, що впливають на забезпечення економічної безпеки підприємства;
- проводиться аналіз розподілу й використання ресурсів підприємства;
- розробляються заходи щодо забезпечення максимально високого рівня функціональної складової економічної безпеки підприємства.

Метою забезпечення економічної безпеки з погляду саме цього підходу є розвиток підприємства та його стабільне функціонування.

Системний підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства – це безперервний, системний процес, перебіг якого передбачає діагностику зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, планування, організацію та реалізацію заходів щодо підтримки стабільного функціонування підприємства відповідно до його стратегічних, тактичних та поточних цілей, що досягається передусім шляхом найбільш раціонального розподілу та використання ресурсів. С. Ф. Покропивний виділяє також функціональні цілі забезпечення економічної безпеки, які обумовлюють формування функціональних складових економічної безпеки підприємства та її загальної структури [51, с. 248]. Під функціональними складовими економічної безпеки

підприємства розуміється сукупність основних напрямів щодо забезпечення його економічної безпеки, що істотно відрізняються один від одного за своїм змістом.

В економічній літературі відображено різні думки щодо кількості та складу функціональних складових економічної безпеки підприємства. Зокрема, у праці Є. А. Олейникова виділено сім складових економічної безпеки підприємства [52, с. 32]:

- інтелектуально-кадрова;
- фінансова;
- техніко-технологічна;
- політико-правова;
- екологічна;
- інформаційна;
- силова.

У роботі Й. М. Петровича подається дещо ширший перелік елементів економічної безпеки: фінансова, ринкова, інтерфейсна, інтелектуальна, кадрова, технологічна, правова, екологічна, інформаційна, силова, енергетична, соціальна, ресурсна, техногенна [53, с. 478].

Автори інших робіт як складові економічної безпеки підприємства виділяють такі внутрішньовиробничі елементи економічної безпеки, які включають фінансову, кадрову, технологічну, правову, інформаційну, екологічну та силову безпеку; та позавиробничі складові, що включають ринкову та інтерфейсну безпеку [54, с. 187].

Отже, процес забезпечення економічної безпеки підприємства за кожною її складовою потребує використання різних видів ресурсів. У найширшому розумінні ресурсами вважають матеріальні та інформаційні об'єкти, джерела і передумови отримання необхідних людям матеріальних і духовних благ, які можна використовувати за наявних технологій та соціально-економічних відносин. Під ресурсами також тут йдеться про: кошти, цінності, запаси, можливості їх використання в разі необхідності, джерела коштів.



Виділяють такі види ресурсів:

- матеріальні;
- нематеріальні;
- трудові;
- інформаційні;
- фінансові;
- технологічні;
- технічні;
- правові ресурси.

Формування певного набору ресурсів підприємства є одним з етапів процесу забезпечення його економічної безпеки.

Однією з головних умов функціонування структурної схеми процесу забезпечення економічної безпеки є наявність чітко сформульованої системи цілей підприємства. Під цілями підприємства розуміється чітко й однозначно сформульовані наміри, подані у формі переліку основних показників, які підлягають досягненню й зазвичай мають кількісну оцінку. Вони задають напрям розвитку підприємства й відображають бажаний стан, якого потрібно досягти в майбутньому. Для відображення цілей треба використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відображала потреби підприємства з погляду як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Для досягнення головної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня системи управління та виконавця на підприємстві. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та завдань, тобто побудовою так званого "дерева цілей", причому кожному етапу процесу забезпечення економічної безпеки підприємства має відповідати певний рівень цілей підприємства.

Отже, на підготовчому етапі забезпечення економічної безпеки підприємства здійснюється пошук та аналіз інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, можливі загрози зовнішнього і внутрішнього характеру.

Найважливішим етапом забезпечення економічної безпеки є стратегічне планування, направлене на визначення якісних параметрів використання корпоративних ресурсів, а також деяких кількісних орієнтирів, які входять в економічну безпеку підприємства. На основі визначених стратегічних параметрів економічної безпеки підприємства здійснюється стратегічне планування його фінансово-господарської діяльності, причому параметри економічної безпеки для різних підприємств є індивідуальними і залежать від особливостей діяльності підприємств.

Наступним етапом процесу забезпечення економічної безпеки підприємства є тактичне планування економічної безпеки підприємства, яке здійснюється на основі розроблення кількох альтернативних сценаріїв розвитку ситуації. Виходячи з параметрів кращого варіанта тактичного плану щодо забезпечення економічної безпеки підприємства здійснюється тактичне планування його фінансово-господарської діяльності.

Оперативне планування економічної безпеки підприємства здійснюється відповідно до встановлених оперативних цілей підприємства, і тільки потім здійснюється оперативне планування фінансово-господарської діяльності підприємства, після чого настає практична реалізація розроблених планів.

Заключним етапом є діагностика рівня забезпечення економічної безпеки за окремими складовими, яка включає визначення функціональних і сукупного критерію економічної безпеки підприємства, їх відхилення від планових значень, аналізуються причини виникнення цих відхилень та досліджуються поля зовнішніх і внутрішніх загроз. Після цього виробляються рекомендації щодо коригування набору корпоративних ресурсів, параметрів стратегічного і тактичного та оперативного планування економічної безпеки і, відповідно, показників фінансово-господарської діяльності підприємства.

### **3.3. Кадрове забезпечення економічної безпеки підприємства**

Важливим аспектом організації економічної безпеки підприємства є процес забезпечення кадрової безпеки, який є необхідним при ліквідації соціальних та економічних загроз у їхній виробничо-комерційній діяльності. Це

пов'язано з тим, що основні ризики та загрози на підприємстві, як правило, виникають саме через власний персонал підприємства. Звертаючи увагу на статистичні дослідження, близько 51% випадків економічних злочинів здійснюють співробітники підприємств. Уникнути збитки на підприємстві, які пов'язані із людським фактором, можна лише завдяки ефективній системі забезпечення кадрової безпеки підприємства.

На думку вітчизняних і зарубіжних спеціалістів, майже 80% збитків підприємств світу спричинено незаконними та непрофесійними діями власних співробітників [55].

Підприємства світу зазнають матеріальних збитків і нематеріальних втрат, які проявляються у зниженні морального духу підприємства, зіпсованій репутації, зниженні вартості акцій і порушенні ділових відносин із партнерами, саме через загрози кадровій безпеці.

Згідно статистичних даних Суб'єкти скоєння економічних злочинів розділились на наступні групи [56]:

- Співробітники підприємства – 51%;
- Клієнти – 19%;
- Ділові партнери – 12%;
- Особи які не мають ділових відносин із підприємством – 18%;

Отже, кадрова безпека є поняттям складним і багатогранним, тому вітчизняні та зарубіжні автори виокремлюють різні підходи до його трактування.

Підходи до визначення поняття "кадрова безпека":

Швець Н.	Кадрова безпека – це стан захищеності компанії від ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом [57].
Митрофанов А.	Це таке становище організації як соціальної спільності й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного й соціального середовищ, а



	також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди [58, с. 213].
Чумарін І.	Це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами загалом [59].
Джобава А.	Сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям або сприяння їм із боку персоналу підприємства [60, с. 289].
Кириченко Ю.	Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом [61].
Кібанов А.	Це генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації [62, с. 475].
Шаваєв А.	Стан захищеності суспільно-прогресивних інтересів організації з розвитку й удосконалення її людського капіталу, підтримки ефективної системи управління

	людськими ресурсами й мінімізації ризиків компанії, пов'язаних із її складовою [63].
Васильчак С.	Це найважливіша складова економічної безпеки підприємства, яка має на меті виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього, що має проявлятися у системі управління трудовими ресурсами та кадровій політиці підприємства [64].
Єременко А., Журавель М., Полозова Т.	Характеристика стану економічної системи, при якому відбувається ефективне функціонування всіх її функціональних складових, забезпечення захищеності та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаних із персоналом, змістовий та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні і зовнішні показники економічної системи [65].

Кадрова безпека являє собою такий комплекс дій та взаємовідносин персоналу, за якого відбувається ефективне економічне функціонування підприємства, його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним із персоналом, діагностика та прогнозування впливу персоналу на показники роботи, його інтелектуальний потенціал і трудові відносини загалом [66].

Кадрову безпеку підприємства слід досліджувати як комбінацію таких складових: безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека.

Безпека життєдіяльності, як складова частина кадрової безпеки, включає безпеку здоров'я та фізичну безпеку співробітників організації [67]:

- Безпека здоров'я – створення безпечних умов праці співробітників, запобігання травматизму та професійним захворюванням на підприємстві.
  - Фізична безпека – виконання комплексу заходів щодо недопущення зовнішніх небезпек персоналу, пов'язаних з їхньою службовою діяльністю, або членам їх сімей.
- Соціально-мотиваційна складова кадрової безпеки нараховує такі елементи [68, с. 76]:

- кар'єрна безпека – професійно-кваліфікаційне та посадове просування працівників, заохочення в підвищенні своєї кваліфікації до вимог функціональних обов'язків, у гарантіях виробничого зростання, отримання шансів для самореалізації на робочому місці;
- фінансова безпека – грошова забезпеченість, яка відповідає обсягу, кваліфікації, якості виконаної роботи; упевненість працівників у своєму робочому місці, стабільності оплати праці;
- технологічна безпека – система аналізу та прогнозування, направлена на створення сучасного обладнання робочого місця, новітніх технологій, використання передового досвіду;
- естетична безпека – проведення загальноосвітніх семінарів, конференцій, групових дискусій; мотивація задоволення персоналу своєю роботою; поліпшення власного іміджу кожного працівника;
- адміністративна безпека – забезпечення об'єктивного оцінювання результатів праці та виявлення потенціалу кожного працівника, неможливість призначення невідповідних і некомпетентних кадрів, що перебувають у родинних стосунках із власниками (засновниками, акціонерами тощо) підприємства, на керівні посади, на які заслужено претендують перспективні та досвідчені співробітники.

До складу професійної безпеки зараховують:

- пенсійно-страхову безпеку – соціальний захист працівників, їх страхування, переваги якісного медичного обслуговування;



- безпеку праці – створення безпечних умов праці на підприємстві;
- інтелектуальну безпеку – рівень володіння сучасними знаннями, упровадження новацій у розвиток персоналу, підвищення рівня професійних знань, навичок, умінь, стимулювання прояву ініціативи та здібностей шляхом створення гнучкої системи преміювання відповідно до розвитку науково-технічного прогресу.

Антиконфліктна безпека має такі складові:

- психолого-комунікаційна безпека – узгодженість, безконфліктність спілкування на соціальному та особистісному рівнях, товариська допомога, вимогливість до себе та інших в інтересах виробництва; сприяння позитивним міжособистісним комунікаціям, створенню сприятливого мікроклімату, врахування інтересів і побажань працівників по вертикалі та горизонталі, доброзичливий і шанобливий стиль спілкування "керівник – підлеглий";
- патріотична безпека – створення психологічного клімату в колективі на основі позитивного ставлення до підприємства, психологічної об'єднаності працівників навколо загальних цілей.

Об'єктом кадрової безпеки можна вважати негативні ризики й загрози, пов'язані з діяльністю персоналу. Так, усі фактори ризику, небезпек і загроз можуть бути згруповані за різними класифікаційними ознаками.

Загрози кадровій безпеці підприємства:

Залежно від можливості прогнозування варто виділити загрози передбачувані і непередбачувані. До перших належать ті, котрі, як правило, виникають у певних умовах, відомі з досвіду господарської діяльності, вчасно виявлені.

Небезпеки й загрози безпеці підприємства залежно від джерела виникнення поділяються на об'єктивні й суб'єктивні. Об'єктивні виникають самі по собі, без участі підприємства або його персоналу, незалежно від ухвалених рішень. Суб'єктивні загрози породжені навмисними або ненавмисними діями людей, різних органів та організацій.

Небезпеки й загрози можна класифікувати й за об'єктом зазіхання: персонал, майно, техніка, інформація, технології, ділове реноме тощо.

За природою їхнього виникнення можна виділити: політичні, економічні, техногенні, правові, кримінальні, екологічні, конкурентні, контрагентські.

Забезпечення кадрової безпеки є найважливішою ланкою роботи служби управління персоналом. Причому остання має приділяти особливу увагу опануванню як внутрішньої, так і зовнішньої кадрової безпеки підприємства.

Загрози кадровій безпеці підприємства за місцем виникнення [69]:

Внутрішні загрози:	Зовнішні загрози:
<p>Недостатня кваліфікація працівників; невідповідність кваліфікації співробітників займаній посаді; нецільове використання кваліфікованих співробітників;</p>	<p>Інфляційні процеси, що впливають на доходи співробітників;</p>
<p>Слабка організація системи навчання;</p>	<p>Зовнішній тиск на співробітників;</p>
<p>Неефективна система мотивації;</p>	<p>Переманювання конкурентами співробітників, що володіють конфіденційною інформацією;</p>
<p>Неякісні перевірки кандидатів під час прийняття на роботу;</p>	<p>Прямий підкуп співробітників підприємств-конкурентів;</p>
<p>Відсутність або слабкість корпоративної політики;</p>	<p>Засилання агентів до конкурентів;</p>

Нездоровий соціально-психологічний клімат у колективі підприємства;	Неправдиві пропозиції роботи співробітникам конкурентів з метою вивідання інформації;
Психологічна схильність працівників до зловживання службовим становищем;	Кращі умови мотивації у конкурентів;
Неефективна організація системи управління персоналом;	Несанкціонований доступ конкурентів до конфіденційної інформації;

До найпоширеніших видів порушень з боку персоналу підприємства слід відносити [70]:

- фальсифікація сум готівки в касі та коштів на банківських рахунках, підроблення фінансових документів підприємства;
- несанкціонований продаж і використання майна підприємства з корисливою метою;
- оплата роботи підставних ("фіктивних") осіб;
- фальсифікація документації підприємства за допомогою електронної техніки та Інтернету;
- несанкціоновані операції з цінними паперами, матеріальними і нематеріальними активами підприємства;
- повідомлення конфіденційної та іншої інформації третім особам;
- фальсифікація звітів про використання коштів, виділених на відрядження, "представницькі видатки", на інші потреби підприємства.

Найпоширеніші мотиви працівників підприємства для здійснення афер:

- особисті фінансові труднощі, неможливість задоволення життєвих потреб;
- низька кваліфікація керівництва підприємства;



- нездоровий діловий клімат у колективі підприємства (наявність "скривджених");
- психологічна готовність (схильність) працівника до зловживання службовим становищем;
- порочні зв'язки, вчинки, захоплення;
- слабкий кадровий менеджмент, неефективна персональна робота з кадрами.

Отже, проаналізувавши класифікації загроз кадровій безпеці, можна дійти висновку, що всі вони є фрагментарними, тобто враховують лише один або кілька певних критеріїв. Тому доцільно зробити загальну класифікацію загроз кадровій безпеці підприємства та визначити методи запобігання їм.

Методи запобігання загрозам кадровій безпеці підприємства:

1. Замах на фінансові та інші ресурси підприємства;

Методом запобігання цієї загрозі буде чітке ведення бухгалтерського та фінансового обліку діяльності, аудит документації, ретельна увага до добору персоналу та його стану, аналіз показників рентабельності та прибутковості діяльності підприємства.

2. Дестабілізація організації, руйнування стабільного працездатного колективу (команди);

Ретельний добір персоналу, нагляд за відносинами в колективі, за комунікаціями на підприємстві, перевірка всіх підозрілих працівників на належність до будь-якої групи ризику, статистичний нагляд та аналіз руху персоналу.

3. Погіршення дисципліни в колективі, порушення техніки безпеки та правил внутрішнього трудового розпорядку;

Нагляд за відносинами в колективі, за комунікаціями на підприємстві, перевірка всіх підозрілих працівників на належність до будь-якої групи ризику, запобігання та розв'язання будь-яких конфліктів у колективі, чітка регламентація субординації і трудового розпорядку.

4. Здійснення таємної протизаконної діяльності на підприємстві;

Контроль за всіма комунікаціями на підприємстві, увага до взаємовідносин у колективі, аудит документації, вимога обов'язкової звітності про будь-які ділові операції в рамках підприємства.

5. Сприяння утворенню конфліктів;

Нагляд за відносинами в колективі, за діяльністю колективу й окремих працівників, чітка регламентація відносин, використання послуг медіаторів, сприяння згуртованості колективу, підвищення прихильності персоналу.

Існують різні думки щодо визначення поняття "кадрова політика". Наприклад, О. В. Крушельницька і Д. П. Мельничук вважають, що "кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації і стимулювання" [71, с. 56].

У роботах інших науковців визначено кадрову політику як "головний напрям у роботі з кадрами, набір основних принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства" [72, с. 162].

На думку В. А. Стец, І. І. Стец і М. Ю. Костючик, "кадрова політика підприємства – це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили" [73, с. 88].

Кадрову політику підприємств можна класифікувати за певними ознаками:

1. Перша ознака пов'язана з рівнем усвідомленості тих правил і норм, які є підґрунтям кадрових заходів та безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію на підприємстві.

За цією ознакою виділяють такі типи кадрової політики:

Пасивна кадрова політика, керівництво підприємства за такої кадрової політики працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, які намагається усунути будь-якими засобами, найчастіше не намагаючись зрозуміти причини і можливі наслідки.

Реактивна кадрова політика. За такої політики керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, брак мотивації до високопродуктивної праці.

Превентивна кадрова політика. Кадрова служба підприємств має не тільки засоби діагностики персоналу, а й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку підприємства передбачаються короткострокові та середньострокові прогнози потреб у кадрах, а також стратегічні завдання з розвитку персоналу.

Активна кадрова політика. Керівництво має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, проводить постійний моніторинг ситуації і коригує виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуації.

Існують два різновиди активної кадрової політики – раціональна й авантюристична. За раціональної кадрової політики керівництво підприємства має якісні характеристики, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє можливостями прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди. За авантюристичної кадрової політики керівництво підприємства не має програми обґрунтованого розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами [74, с. 346].

2. Друга ознака пов'язана з визначенням ступеня відкритості до зовнішнього середовища та орієнтована на власний або залучений персонал. За цією ознакою виділяють два типи кадрової політики – відкриту і закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що підприємство прозоре для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті на роботу як на низові, так і на керівні посади. Прийняття на роботу спеціалістів високої кваліфікації проводиться на основі конкурсного відбору. Цей тип кадрової політики притаманний підприємствам, які ведуть конкурентну політику,



зорієнтовану на швидке зростання обсягів виробництва та завоювання передових позицій на зовнішньому ринку [75, с. 287].

Закрита кадрова політика ґрунтується на принципі просування на вищі посади тільки "своїх" працівників. Цей тип кадрової політики застосовується в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Кадрова політика визначає основний напрям роботи персоналу для створення високопрофесійних працівників, які б сприяли економічній безпеці та розвитку підприємства. З цим пов'язані типові функції та завдання, які повинна виконувати служба управління персоналом для формування та реалізації кадрової політики підприємства.

З метою повнішого розкриття особливостей управління персоналом слід навести поняття активного, основного і пасивного резервів персоналу.

Активний резерв формується з молодих за віком осіб, які перебувають на навчанні і мають з підприємством відповідні угоди на працевлаштування.

Під основним резервом персоналу будемо розуміти відокремлену частину найперспективніших працівників підприємства, схильних до просування. Ці працівники можуть перебувати безпосередньо на робочих місцях або на короткотривалому навчанні, перепідготовці чи перекваліфікації кадрів.

До пасивного резерву зарахуємо сукупність осіб, які перебувають на обліку підприємства і можуть потенційно поповнити список персоналу. До таких осіб належать висококваліфіковані працівники, які з різних причин вибули з підприємства, а також інші особи, які мають значний практичний досвід роботи за фахом, добрі рекомендації і є на прикметі у підприємства.

Отже доходимо висновку, що кадрова безпека відіграє дуже важливу роль у системі економічної безпеки підприємства. Нині запорукою успіху підприємницької діяльності та економічної безпеки підприємства є ефективне управління персоналом. Саме через це діяльність служби з роботи з персоналом повинна мати перед собою мету зосереджуватись на створенні сприятливого соціально-психологічного клімату, який забезпечить психолого-комунікаційну безпеку працівників у процесі виробничо-господарської діяльності, відчуття

належності до колективу та турботи з боку підприємства, підвищить рівень задоволеності працею, трудовий потенціал, продуктивність праці і свідчитиме про ефективність управління персоналом та досягнення високого рівня кадрової безпеки підприємства.

Отже, управління ризиками – це певна система, яка в першу чергу спрямована на прогнозування можливості настання потенційно ризикової події і дає можливість вчасно вжити заходів запобігання або зниження ступеня наслідків, що можуть настати від ризику, який не можна локалізувати.

Доречно зазначити, що учасники економічних відносин незалежно від власного бажання протягом своєї діяльності мають справу з певним рівнем невизначеності і, як наслідок цього, відчувають на собі вплив тих видів ризиків, які притаманні ринковій економіці взагалі та тому чи іншому напряму діяльності зокрема.

Що складнішим та невизначеним є навколишнє середовище, то актуальнішим є врахування ризику та управління ним. Нині категорія "ризик" входить до повсякденного словника керівника будь якого підприємства, стає складовою частиною та необхідною передумовою процесу здійснення господарської діяльності, незалежно від виду діяльності.

Доходимо висновку, що ризик економічної діяльності зводиться до загрози виникнення у період реалізації певного проекту або чинності певної угоди дій чи подій, які можуть призвести до додаткових витрат суб'єкта господарювання або отримання менших доходів, ніж ті, на які підприємство розраховувало.

Слід зазначити, що одержати повний перелік загроз економічній безпеці підприємства в умовах невизначеності та ризику неможливо.

Після оцінювання й вимірювання економічного ризику постає інше важливе питання, а саме прийняття управлінського рішення стосовно методів зниження ризику. Головним завданням є оптимальне співвідношення між рівнем досягнутого зниження ризику і необхідними для нього додатковими витратами. Але існують зменшення впливу деяких неконтрольованих чинників

ризикам таких, як очікування кризи чи піднесення економіки, рух банківського відсотка, війни, форс-мажор тощо.

Недосконале управління економічними ризиками рано чи пізно доводить до кризового чи передкризового стану підприємства. На сьогодні не сформовано чіткого визначення терміна "кризовий стан". Опрацьовуючи різні джерела з цієї проблематики, можна брати за основну ознаку такого стану: неможливість підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями.

Отже, спільної думки щодо ключових положень та цілей забезпечення економічної безпеки підприємства серед науковців на теперішній час не досягнуто.

Існують такі підходи до визначення поняття "забезпечення економічної безпеки підприємства": ресурсно-функціональний, захисний, стійкісний, конкурентний, гармонізаційний, інформаційний та фінансовий. Розглянувши всі ці підходи можна побачити, що жодний підхід до визначення поняття "забезпечення економічної безпеки підприємства" не є всеохопним, оскільки містить як певні переваги, так і певні недоліки. Найширшим та найперспективнішим для подальших досліджень є ресурсно-функціональний підхід.

Отже, процес забезпечення економічної безпеки підприємства за кожною її складовою потребує використання різних видів ресурсів. У найширшому розумінні ресурсами вважають матеріальні та інформаційні об'єкти, джерела і передумови отримання необхідних людям матеріальних і духовних благ, які можна використовувати за наявних технологій та соціально-економічних відносин. Під ресурсами також йдеться про: кошти, цінності, запаси.

Для здійснення цілей підприємства слід розрахувати потреби підприємства в різних ресурсах і сформувані набір корпоративних ресурсів підприємства, за рахунок раціонального використання яких воно має досягти поставлених цілей.

Важливим аспектом організації економічної безпеки підприємства є процес забезпечення кадрової безпеки, який є необхідним при ліквідації



соціальних та економічних загроз у їхній виробничо-комерційній діяльності. Це пов'язано з тим, що основні ризики та загрози на підприємстві, як правило, виникають саме через власний персонал підприємства. Уникнути збитки на підприємстві, які пов'язані із людським фактором, можна лише завдяки ефективній системі забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Порушення працівниками трудової дисципліни, неефективне використання ресурсів, розголошення конфіденційної інформації – усі ці дії співробітників, створюють загрозу майну, репутації та безпеці підприємства.

Кадрову безпеку підприємства слід досліджувати як комбінацію таких складових: безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека.

Забезпечення кадрової безпеки є найважливішою ланкою роботи служби управління персоналом. Причому остання має приділяти особливу увагу опануванню як внутрішньої, так і зовнішньої кадрової безпеки підприємства.

Отже, виклики що постають перед нами сьогодні суттєво змінюють підходи до формування та реалізації кадрової політики підприємства. Це пояснюється тим, що протягом багатьох років до вирішення кадрових питань підходили однобічно, а саме – у кожному працівнику бачили, перш за все, слухняного виконавця, який реалізує вказівки керівника. Функціонування в умовах конкуренції, ризику, господарської самостійності вимагає від підприємств різних галузей і форм власності все більшої уваги до питань ефективної кадрової політики.

Доходимо висновку, що кадрова політика підприємства – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Слід зазначити, що перш за все під економічною безпекою підприємства розуміють стан його захищеності від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, дестабілізаційних факторів, за якого забезпечується стійка реалізація основних господарських інтересів та цілей статутної діяльності.

Протидія потенційним і реальним загрозам, саме це і є головною метою забезпечення економічної безпеки підприємства. Комплексне, усунення або ж мінімізація загроз має гарантувати підприємству успішність функціонування в нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища. Досягнення цієї мети стає можливим за умови формування і втілення політики економічної безпеки підприємства як загального орієнтира для всієї країни.

Зауважимо, що до основних завдань щодо забезпечення економічної безпеки підприємства відносяться:

- Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.
  - Зміцнення дисципліни праці та підвищення її продуктивності.
  - Захист законних прав та інтересів керівників і персоналу фірми.
  - Формування та захист інтелектуального потенціалу підприємства.
  - Інформаційне забезпечення діяльності підприємства.
  - Запровадження світових стандартів у діяльності підприємства та освоєння нових технологій виробництва.
  - Недопущення або мінімізація залежності підприємства від випадкових та недобросовісних партнерів.
2. Найбільш перспективні види послуг у сфері безпеки це: збір інформації, у тому числі щодо кредитоспроможності бізнес-партнерів і надійності угод, надання комплексних послуг з охорони комерційних підприємств, супроводження вантажів і цінностей, а також послуги щодо технічного захисту, підготовки кадрів захисту інформації. Перспективними їх слід вважати тому, що саме за ними обсяг укладених угод постійно показує зростання на сьогодні.

Безпека підприємства залежить від різних факторів та умов підприємницької діяльності. Загрози підприємницькій діяльності можуть

виникнути в результаті багатьох різноманітних факторів: несприятливої економічної політики держави, протиправних дій конкурентів, кризових явищ в економіці країни та у світі загалом, непередбачуваних змін кон'юнктури ринку, стихійного лиха, надзвичайних подій, управлінської некомпетентності, соціальної напруги та інше. Для кожного підприємства зовнішні і внутрішні загрози мають індивідуальний характер, які залежать від видів діяльності підприємства.

3. Головна особливість системи економічної безпеки підприємства полягає в тому, що вона має бути спрямована на запобігання негативним ситуаціям, а головними критеріями її ефективності та надійності є:

- забезпечення стабільної роботи підприємства;
- збереження фінансових і матеріальних цінностей;
- запобігання кризовим ситуаціям, у тому числі надзвичайним випадкам, пов'язаним із впливом внутрішніх або зовнішніх загроз.

4. Для юридично правильного, ефективного та всебічного використання СЕБ підприємства для захисту його інтересів від усіх видів загроз вимоги щодо забезпечення безпеки бізнесу мають бути викладені у відповідних наказах керівника, трудових договорах, посадових інструкціях, положеннях про структурні підрозділи підприємства та інших внутрішніх документах компанії.

Доречно зазначити, що система економічної безпеки підприємства – це структура, яка потребує постійного контролю, удосконалення та управління у зв'язку з впливом певних факторів:

- постійні зміни чинного законодавства в Україні;
- розвиток компанії та вибір нею нових напрямів господарської діяльності;
- збільшення кількості персоналу, зміни у штатному розкладі;
- зміни в переліку відомостей, які становлять комерційну таємницю та є конфіденційною інформацією щодо результатів діяльності підприємства;
- необхідність удосконалення телефонної та комп'ютерної мережі підприємства;
- виникнення нових технологій промислового шпигунства та шахрайства;



- поява на ринку конкурентів, зміна форм та методів протиправної діяльності;
- стан криміногенної ситуації в регіоні та інше.

5. Конституція України є основною нормативно-правовою базою забезпечення економічної безпеки підприємств в Україні. Треба зазначити, що в Україні немає окремого Закону, який би регулював відносини між суб'єктами права з питання захисту бізнесу від зазіхань, як з боку злочинних угруповань, які намагаються зупинити діяльність фірми в своїх інтересах чи захопити підприємство, так і з боку корумпованих владних структур, які досі існують в нашому суспільстві, продовжуючи зловживання положенням та розкрадання суспільства.

Норми права, які регулюють вказані відносини знаходяться в окремих Кодексах, Законах України та в підзаконних нормативних актах. Цікавим є те, що в цих нормах права - особа (як суб'єкт права) виступає не як бізнесмен (тобто особа, що займається підприємницькою діяльністю), а як фізична особа (тобто незалежно від роду занять).

На сучасному етапі розвитку підприємницької діяльності та законодавства України, правове регулювання безпеки підприємницької діяльності набуває дуже важливого значення для суспільства та для економіки всієї країни в цілому.

Отже, на сьогодні економічну безпеку підприємства держава регулює недостатньо. Бракує відповідних законодавчих актів, що, звісно, негативно впливає на рівень економічної безпеки підприємств.

6. Держава через систему податків, субсидій, кредитів, механізм банкрутства тощо реалізує свою політику, яка може підвищувати або знижувати рівень економічної безпеки підприємства. Для забезпечення стабільної роботи підприємств і, як наслідок, підвищення рівня їхньої економічної безпеки велике значення має грамотна та ґрунтовна політика у сфері податків, у сфері матеріальної та фінансової допомоги держави суб'єктам господарювання.

Слід зазначити, що до ресурсів забезпечення надійного існування і прогресивного розвитку підприємства слід відносити: персонал підприємства, матеріальні та інтелектуальні (інформаційні) ресурси.

В свою чергу діяльність по забезпеченню економічної безпеки підприємства містить чотири основних напрямки: захист матеріальних і фінансових цінностей, захист персоналу, захист інтелектуальної власності (у тому числі комерційної таємниці), захист інформаційного забезпечення комерційної діяльності підприємства в ринкових умовах.

До основної проблеми підприємства належить підтримка життєво важливих показників на належному рівні в умовах, що склалися та отримання прибутку в такому обсязі, який забезпечував би відтворювальний процес підприємства в повній мірі. Саме це і є пріоритетною метою будь-якого підприємства.

Отже в умовах невизначеності економічної ситуації та недосконалої законодавчої бази щодо антикризового управління, яке існують зараз будь-яке підприємство, навіть велике, може опинитися у стані банкрутства. Це пов'язано з тим, що окремо взяте підприємство не є ізольованим від економіки, воно співпрацює з іншими суб'єктами підприємницької діяльності, державою, споживачами, які в свою чергу впливають на стан підприємства та на його безпеку.

7. Аналіз проблем управління економічною безпекою підприємства показує нам те, що всі проблеми вимагають наукового осмислення та професійного переосмислення з метою визначення чи вдосконалення підходів до їх ефективного вирішення.

Процеси, що відбуваються в соціально-економічній сфері у зв'язку із зміною економічної системи, її адаптацією до сучасних умов, висувають на перший план проблему управління економічною безпекою, тому доречно додати, що питання її забезпечення повинно зайняти ключове місце при прийнятті управлінських рішень.

На сьогодні немає сформованого єдиного підходу до розуміння категорії

"економічна безпека підприємства". Існують два підходи до організації процесу управління безпеки, засновані на двох критеріях. Перший підхід заснований на використанні понять загрози і захищеності від загроз. Другий підхід, уникаючи вживання поняття погрози у визначенні безпеки, базується на управлінських або економічних поняттях: ефективність, досягнення мети, функціонування, розвиток. Існують також визначення, що об'єднують або змішують обидва підходи.

В свою чергу економічна безпека підприємства, будучи самостійним рівнем системи безпеки суспільства, впливає практично на всі рівні. Стан захищеності економічних інтересів підприємства, пов'язаних з його виробничої, фінансової, інвестиційної, громадської та іншими видами діяльності, є метою системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

Слід зазначити, що створені на практиці системи забезпечення економічної безпеки реалізують два напрямки, що залежать від визначення економічної безпеки. У першому випадку забезпечення економічної безпеки зводиться до захисту обраного у визначенні параметра або елемента, що характеризує безпеку. У другому випадку забезпечення економічної безпеки – це завдання додання об'єкту таких якостей, за яких він зможе досягти своїх цілей.

Система повинна виконувати певну послідовність функцій: аналітична – цілепокладання – нормативно-правового забезпечення – організаційно-адміністративна – планова – обліково-контрольна – інформаційна.

8. Організація та функціонування комплексної системи забезпечення економічної безпеки на рівні підприємства повинні ґрунтуватися на низці наступних принципів: законності, раціональності та економічної ефективності, системності і комплексності, принцип повного охоплення за рівнями фінансово-господарської діяльності з пріоритетом вищим рівнями та принцип безперервності. Лише при дотриманні комплексного підходу до побудови системи забезпечення економічної безпеки на підприємстві можна досягнути ефективного розвитку підприємницької діяльності та економічної безпеки на



підприємстві.

Отже, управління ризиками – це певна система, яка в першу чергу спрямована на прогнозування можливості настання потенційно ризикової події і дає можливість вчасно вжити заходів запобігання або зниження ступеня наслідків, що можуть настати від ризику, який не можна локалізувати.

Доречно зазначити, що учасники економічних відносин незалежно від власного бажання протягом своєї діяльності мають справу з певним рівнем невизначеності і, як наслідок цього, відчувають на собі вплив тих видів ризиків, які притаманні ринковій економіці взагалі та тому чи іншому напряму діяльності зокрема.

Що складнішим та невизначеним є навколишнє середовище, то актуальнішим є врахування ризику та управління ним. Нині категорія "ризик" входить до повсякденного словника керівника будь якого підприємства, стає складовою частиною та необхідною передумовою процесу здійснення господарської діяльності, незалежно від виду діяльності.

Можна дійти висновку, що ризик економічної діяльності зводиться до загрози виникнення у період реалізації певного проекту або чинності певної угоди дій чи подій, які можуть призвести до додаткових витрат суб'єкта господарювання або отримання менших доходів, ніж ті, на які підприємство розраховувало.

Слід зазначити, що одержати повний перелік загроз економічній безпеці підприємства в умовах невизначеності та ризику неможливо.

В свою чергу організація управління ризиками економічної діяльності передбачає створення підсистем та інфраструктурних елементів управління ризиками на рівні підприємства.

9. Після оцінювання й вимірювання економічного ризику постає інше важливе питання, а саме прийняття управлінського рішення стосовно методів зниження ризику. Головним завданням є оптимальне співвідношення між рівнем досягнутого зниження ризику і необхідними для нього додатковими витратами. Але існують зменшення впливу деяких неконтрольованих чинників

ризиків таких, як очікування кризи чи піднесення економіки, рух банківського відсотка, війни, форс-мажор тощо.

Недосконале управління економічними ризиками рано чи пізно доводить до кризового чи передкризового стану підприємства. На сьогодні не сформовано чіткого визначення терміна "кризовий стан". Опрацьовуючи різні джерела з цієї проблематики, можна брати за основну ознаку такого стану: неможливість підприємства відповідати за своїми зобов'язанням.

Отже, спільної думки щодо ключових положень та цілей забезпечення економічної безпеки підприємства серед науковців на теперішній час не досягнуто.

Існують такі підходи до визначення поняття "забезпечення економічної безпеки підприємства": ресурсно-функціональний, захисний, стійкісний, конкурентний, гармонізаційний, інформаційний та фінансовий. Розглянувши всі ці підходи можна побачити, що жодний підхід до визначення поняття "забезпечення економічної безпеки підприємства" не є всеохопним, оскільки містить як певні переваги, так і певні недоліки. Найширшим та найперспективнішим для подальших досліджень є ресурсно-функціональний підхід.

10. Отже, процес забезпечення економічної безпеки підприємства за кожною її складовою потребує використання різних видів ресурсів. У найширшому розумінні ресурсами вважають матеріальні та інформаційні об'єкти, джерела і передумови отримання необхідних людям матеріальних і духовних благ, які можна використовувати за наявних технологій та соціально-економічних відносин. Під ресурсами також йдеться про: кошти, цінності, запаси.

Для здійснення цілей підприємства слід розрахувати потреби підприємства в різних ресурсах і сформувані набір корпоративних ресурсів підприємства, за рахунок раціонального використання яких воно має досягти поставлених цілей.

11. Важливим аспектом організації економічної безпеки підприємства є

процес забезпечення кадрової безпеки, який є необхідним при ліквідації соціальних та економічних загроз у їхній виробничо-комерційній діяльності. Це пов'язано з тим, що основні ризики та загрози на підприємстві, як правило, виникають саме через власний персонал підприємства. Уникнути збитки на підприємстві, які пов'язані із людським фактором, можна лише завдяки ефективній системі забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Порушення працівниками трудової дисципліни, неефективне використання ресурсів, розголошення конфіденційної інформації – усі ці дії співробітників, створюють загрозу майну, репутації та безпеці підприємства.

Кадрову безпеку підприємства слід досліджувати як комбінацію таких складових: безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека.

Забезпечення кадрової безпеки є найважливішою ланкою роботи служби управління персоналом. Причому остання має приділяти особливу увагу опануванню як внутрішньої, так і зовнішньої кадрової безпеки підприємства.

Отже, виклики що постають перед нами сьогодні суттєво змінюють підходи до формування та реалізації кадрової політики підприємства. Це пояснюється тим, що протягом багатьох років до вирішення кадрових питань підходили однобічно, а саме – у кожному працівнику бачили, перш за все, слухняного виконавця, який реалізує вказівки керівника. Функціонування в умовах конкуренції, ризику, господарської самостійності вимагає від підприємств різних галузей і форм власності все більшої уваги до питань ефективної кадрової політики.

Зазначимо, що кадрова політика підприємства – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

12. Отже, загальний висновок, що правове забезпечення економічної безпеки



підприємства, тісно переплітається з різними елементами економічної безпеки. Правове забезпечення економічної безпеки підприємства відіграє дуже важливу роль у системі економічної безпеки підприємства.

Сьогодні запорукою успіху підприємницької діяльності та економічної безпеки підприємства є ефективне законодавство, яке зможе швидко реагувати на зміни в підприємницькій діяльності та на економічному полі країни.

На сучасному етапі, тенденції до змін в країні є позитивні, але країна все ще має потребу в більш радикальних змінах. Правильне та послідовне використання досвіду країн, які вже досягли успіху в вирішенні проблем, які зараз існують в Україні, з розумінням менталітету та психології нашого суспільства, як результат призведуть до розвитку та покращать правовий стан та економічний стан України в найближчому майбутньому.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80).
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).
3. Користін О. Є. Економічна безпека / О. Є. Користін. О. І. Баранонський. Л. В. Герасименко, Л. М. Доля, О. М. Калюк. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 368 с.
4. Постанова Ради Центральної спілки споживчих товариств України "Про концепцію економічної безпеки споживчої кооперації України" від 12.11.2008 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [zakon.nau.ua](http://zakon.nau.ua).
5. Зеркалов Д. В. Экономические проблемы: хрестоматия / Д. В. Зеркалов. – К.: Наук, світ, 2008. – 143 с.
6. Сухорукова Т. Проблема экономической безопасности предприятия / Т. Сухорукова // Бизнес- информ. – 1998. – № 19. – С. 43-46.
7. Васильев Е. А. Правовое регулирование несостоятельности и банкротств в гражданском и торговом праве капиталистических государств / Е. А. Васильев. – М.: Финансы. 1983. – 148 с.
8. Юр'єва І. А. Структура механізму забезпечення економічної безпеки підприємства / І. А. Юр'єва, І. Є. Хаустова // Вісник НТУ "ХПІ". – 2013. – № 21 (994). – С. 3-9.
9. Молдаванцев А. А. Комплексная система обеспечения экономической безопасности предприятия [Електронний ресурс] / А. А. Молдаванцев. – Режим доступу: [uristy.ucoz.ru/publ/22-1-0-1005](http://uristy.ucoz.ru/publ/22-1-0-1005).
10. Теневая экономика и экономическая преступность: электронный учебник. – Режим доступа: [newasp.omskreg.ru/bekryash/index.htm](http://newasp.omskreg.ru/bekryash/index.htm).
11. Лянной Г. Внешние и внутренние угрозы предпринимательской деятельности [Электронний ресурс] / Г. Лянной. – Режим доступа: [bos.dn.ua/view\\_article.php?id\\_article=27](http://bos.dn.ua/view_article.php?id_article=27).

12. Концепція (основи державної політики) національної безпеки України від 16.01.1997 № 3/97-ВР (Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3/97-%D0%B2%D1%80.
13. Європейська конвенція "Про деякі міжнародні аспекти банкрутства" від 05.06.1990 № 994\_540 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994\_540.
14. Совещание по безопасности и сотрудничеству в Европе: Заключительный акт (Хельсинки, 1975 г.) (Электронный ресурс]. – Режим доступа: osce.org/ru/mc/39505?download=true.
15. Дахно І. І. Міжнародне економічне право / І. І. Дахно. – К.: МАУП. 2000. – 160 с.;
16. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України від 14.05.1992 № 2343-ХІІ (Електронний ресурс). – Режим доступу: zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2343-12.
17. Жихор О. Б. Економічна безпека: навч. посібник / О. Б. Жихор, Т. М. Куценко. – Харків: ХІБС УБС НБУ 2013. – 138 с.
18. Проект Закону "Про приватну детективну (розшукову) діяльність" від 13.12.2012 № 1093 (Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua.
19. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 № 2341- III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua.
20. Бережная Е. В., Бережной В. И. «Математические методы моделирования экономических систем» - Финансы и статистика, 2008 г., – 424 с.
21. Єрмошенко М. М. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємництво: монографія / М. М. Єрмошенко, К. С. Горячева. — К.: НАУ, 2010. — 232 с.
22. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу на сайті: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
23. Бланк И.А. Управление торговым предприятием: Учебник. – М.: ТАНДЕМ; ЭКМОС, 1998. – 416 с.



24. Васильцев Т.Г. Экономическая безопасность предпринимательства в Украине: стратегия и механизмы укрепления: моногр. / Т.Г. Васильцев; Национальный институт стратегических исследований. – Львов, 2008. – 385 с.
25. Белошкурская Н.В. Усовершенствование экономико-организационного механизма экономической безопасности предприятий АПК/ Н.В. Белошкурская//Эффективная экономика. -2012. -№11
26. Гапоненко В. Ф. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы / Гапоненко В. Ф., Беспалько А. А., Власков А. С. – М. : Изд-во «Ось-89», 2007. – 208 с.
27. Герасимчук З. В. Економічна безпека регіону: діагностика та механізм забезпечення : [монографія] / З. В. Герасимчук, Н. С. Вавдіук. — Луцьк : Надстиря, 2006. — 243 с.
28. Грунин О. А. Экономическая безопасность организаций : [учеб. пособ.] / О. А. Грунин, С. О. Грунин. — СПб, 2002. — 256 с.
29. Гусев В.С. Экономика и организация хозяйствующих субъектов. СПб., 2009.
30. Заболоцький Б. Ф. Перехідна економіка: Посібник. — К.: ВД "Академія", 2004. — 512 с.
31. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник / О. С. Іванілов. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
32. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 1997. – № 1. – С. 86.
33. Камінський А.Б. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навч. посібник. – К.: Вид. дім “Козаки”, 2002. – 120 с
34. Лопатківський В.Г. Особливості застосування методів кількісної оцінки ризиків за сучасних умов господарювання // Вісник Хмельницьк. нац. ун-ту. – 2005. – №6. – Т.2. – С.117–119.

35. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посібник / Л. І. Донець. – К.: Центр навчальної літератури. 2006. – 312 с.
36. Внукова Н. М., Смоляк В. А. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики: Монографія. – Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2006. – 184 с
37. Вербицька Г. Л. Оцінка економічного ризику // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №4(34). – С.129–136.
38. Загорна Т. О. Економічна діагностика: навч. посібник / Т. О. Загорна. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
39. Сенчагов В. Экономическая безопасность как основа обеспечения национальной безопасности России / В. Сенчагов // Вопросы экономики. – 2001. – № 8. – С. 64-79.
40. Гончаренко Л. П. Процесс обеспечения экономической безопасности предприятия (Электронный ресурс] / Л. П. Гончаренко // Справочник экономиста. – 2004. – 12. – Режим доступа: profiz.ru/se/12.04/952.
41. Шкарлет С. М. Формування економічної безпеки підприємств засобами активізації їх інноваційного розвитку: автореф, дис.... д-ра екон. наук: 08.00.04 / С. М. Шкарлет. – К., 2007. – 24 с.
42. Ильяшенко С. Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С. Н. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 3 (21). – С. 11-19.
43. Швиданснко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : монографія / Г. О. Швиданенко, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2002. – 192 с.
44. Бендигов М. А. Экономическая безопасность предприятия в условиях кризисного развития / М. А. Бендигов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 2. – С. 17-30.
45. Деревянко О. В. Организационно-экономический механизм планирования бизнес-процессов предпринимательских структур: дис.... канд. экон. наук: 08.00.05 / О. В. Деревянко. – СПб.. 2004. – 156 с.

46. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / К. С. Горячева; Київський національний університет технологій та дизайну. – К., 2006. – 17 с.
47. Белокуров В. В. Структура функциональных составляющих экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс] / В. В. Белокуров. – Режим доступа: [safetyfactor.ru](http://safetyfactor.ru).
48. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
49. Ярочкин В. И. Система безопасности фирмы / В. И. Ярочкин. – М.: Ось-89, 2003. – 352 с.
50. Радзина Е. В. Экономическая безопасность: сущность и тенденции развития: автореф. дис канд. екон. наук: 08.00.01 / Е. В. Радзина. – М., 1998. – 23 с.
51. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного. – К. : КНЕУ, 2003. – 608 с.
52. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность) / под ред. Е. А. Олейникова. – М.: Экономика, 2000. – 271 с
53. Економіка підприємства: підручник / Й. М. Петрович, А. Ф. Кіт, О. М. Семенів (та ін.); за заг. ред. Й. М. Петровича. – Львів: Новий Світ – 2000,2004. – 680 с.
54. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник для студ. нищ. навч. закл. / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко [та ін.]. – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.
55. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження [Електронний ресурс] / Л. М. Томаневич. – Режим доступу: [archive.nbuv.gov.ua/porlal/soc\\_gum/Nvldu\\_e/2009\\_1/091tlmotd.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/porlal/soc_gum/Nvldu_e/2009_1/091tlmotd.pdf).
56. Царенко Ю. Позаботьтесь о кадровой безопасности / Ю. Царенко // Кадровое дело. – 2005. – № 1. – С. 69-73.



57. Швець Н. К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу/ Н. К. Швець // Персонал. –2006. – № 5. – С. 31-36. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
58. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія / В.С.Пономаренко, О.М.Тридід, М.О.Кизим. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 323 с.
59. Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность компании / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия – 2003. –№ 2. – С. 25-32.
60. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник.– К.: Центручбової літератури, 2011. – 468 с.
61. Кириченко Ю. М. Комунальна власність як джерело економічної самодостатності місцевого самоврядування / Ю. М. Кириченко // Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. - 2011. - № 4. - С. 336-342. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnuvs\\_2011\\_4\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnuvs_2011_4_48).
62. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник. / А. Я. Кибанов. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 638 с.
63. Шаваев А. Х. Национальная безопасность как сложная комплексная система, ее сущность и структура / А. Х. Шаваев // Безопасность. – 1999. – № 1-2.
64. Васильчак С. В. Оцінка кредитоспроможності позичальника як один із методів забезпечення економічної безпеки банку / С. В. Васильчак, Л. Р. Демус // Науковий вісник НЛТУ України. - 2012. - Вип. 22.1. - С. 154-161. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2012\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2012_22).
65. Єременко А.О. Якісна система управління персоналом як запорука кадрової безпеки підприємства / А.О. Єременко, М.Ю. Журавель, Т.В. Полозова // 16-й міжнародний молодіжний форум «Радіоелектроніка і молодь в ХХІ ст.» – Х. : ХНУРЕ, 2012
66. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г. Назарова // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. – Вип. 15. – С. 34-37.

67. Чередниченко Н. В. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємства / Н. В. Чередниченко // Управління фінансово-економічною безпекою: матеріали науково-практичної конференції, 28 серпня 2009 року / відп. за вип. А. М. Куліш. – Суми: СумДУ, 2009. – С. 51-53.
68. Воеводин С. А. Экономический механизм управления промышленным производством. Методика и практика организации / С. А. Воеводин. – К.: Вища школа, 1991. – 159 с.
69. Васильчак С. В. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку / С. В. Васильчак // Науковий вісник ЯЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.12. – С. 122-128.
70. Капустин Н. Экономическая безопасность отрасли и фирмы / Н. Капустин // Бизнес-информ. – 1999. – № 11-12. – С. 45-47.
71. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: Кондор, 2006. – 308 с.
72. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
73. Стец В. А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / В. А. Стец, І. І. Стец, М. Ю. Костючик. – Тернопіль: Лілея, 1996. – 180 с.
74. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
75. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.