

УДК 658.586

**Васильців Т.Г.***доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів, кредиту та страхування  
Львівського торговельно-економічного університету***Максимюк С.О.***магістр  
Львівського торговельно-економічного університету***Керницький І.С.***доктор технічних наук, професор,  
SGGW, Варшава, Польща*

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ

### ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECTS OF ECONOMIC SECURITY BUSINESS ENTITIES

#### АНОТАЦІЯ

У статті висвітлено поняття стратегії економічної безпеки суб'єктів бізнесу, а також важливість її у продуктивному функціонуванні підприємств. Описано статистичний аналіз впливу організаційно-економічних відносин на стратегію економічної безпеки. Розглянуто поняття ефективних організаційно-економічних відносин та цілей їхнього формування. Наведено та обґрунтовано внутрішні та зовнішні загрози безпеці з боку персоналу суб'єктів бізнесу. Запропоновано способи вдосконалення організаційно-економічних відносин.

**Ключові слова:** стратегія економічної безпеки, організаційно-економічні відносини, суб'єкти бізнесу, зовнішні загрози, внутрішні загрози, організаційні цілі.

#### АННОТАЦИЯ

В статье освещены понятие стратегии экономической безопасности субъектов бизнеса, а также важность ее в продуктивном функционировании. Описан статистический анализ влияния организационно-экономических отношений на стратегию экономической безопасности. Рассмотрены понятия эффективных организационно-экономических отношений и целей их формирования. Приведены и обоснованы внутренние и внешние угрозы безопасности со стороны персонала субъектов бизнеса. Предложены пути совершенствования организационно-экономических отношений.

**Ключевые слова:** стратегия экономической безопасности, организационно-экономические отношения, субъекты бизнеса, внешние угрозы, внутренние угрозы, организационные цели.

#### ANNOTATION

The article deals with the concept of economic security strategy for business entities and its importance in the context of the effective functioning of enterprises. It is described a statistical analysis of the impact of organizational and economic relations in the study of strategic decisions in the area of economic security. Showed the concept of effective organizational and economic relations and the purposes of their formation. Presented and substantiated internal and external security threats for entities from the staff. Ways of improving organizational and economic relations in the strategic planning of economic security of business entities.

**Key words:** economic security strategy, organizational and economic relations, business entities, external threats, internal threats, organizational goals.

**Постановка проблеми.** В умовах невизначеності процесів, які відбуваються у світовій та вітчизняній економіці, стабільне функціонування та діяльність суб'єктів бізнесу значно залежать від їхньої готовності та здатності адекватно реагувати на реальні та потенційні

несприятливі фактори внутрішніх та зовнішніх загроз. Основою ефективної роботи та досягнення належної конкурентоздатності суб'єктів бізнесу (суб'єктів підприємницької діяльності) сьогодні та й у майбутньому є наявність та розвиток ефективного механізму забезпечення їхньої економічної безпеки.

Це можна реалізувати тільки за умови ефективного організаційно-економічного управління та під час розроблення стратегії економічної безпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розробки стратегії економічної безпеки суб'єктів бізнесу досліджують вітчизняні та зарубіжні вчені. Серед них виділяють таких, як В.І. Стадник, О.І. Захаров, М. Мескон, Я. Вінярські. Удосконаленню ефективності організаційно-економічних відносин на суб'єктах бізнесу присвячені праці С.І. Пучкової, А.А. Пісоцького, А.Ю. Осіпової. Але, незважаючи на велику кількість досліджень як стратегії економічної безпеки, так і організаційно-економічних відносин, питання їхньої взаємодії та взаємопов'язаності залишаються відкритими.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Успішна діяльність підприємств в умовах нестабільної економіки та високої невизначеності процесів, які в ній відбуваються, частково залежить від рівня стратегічного управління організаційно-економічних відносинами. Однак треба зазначити, що загрози організаційно-економічних відносин часто стають другорядними порівняно з іншими загрозами. Сьогодні не існує також єдиних підходів до розробки ефективних організаційно-економічних відносин за допомогою стратегії економічної безпеки.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні досягнення цілей стратегії економічної безпеки суб'єктів бізнесу за допомогою ефективізації організаційно-економічних відносин.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Суб'єктами бізнесу (підприємницької діяльності) є учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно й відповідають за свої зобов'язання в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством (ст. 55 ГК) [1]. Кожне таке підприємство є відкритою складною динамічною системою, яка функціонує у визначеному зовнішньому середовищі. Сучасне соціально-економічне середовище характеризується високою швидкістю змін, які деколи важко спрогнозувати. Підтримувати наявний стан суб'єкта бізнесу та рухатись уперед можна тільки за умов ефективного пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища завдяки впровадженню випереджувальних заходів, спрямованих на збереження його життєздатності та забезпечення конкурентоспроможності. Саме ці обставини і спонукають підприємство до створення та підтримки умов постійного розвитку та впровадження надійної системи економічної безпеки.

Для успішного функціонування та отримання максимального прибутку або ж досягнення певної мети більшість підприємств розробляє стратегію розвитку своєї організації на певний період.

Стратегію економічної безпеки (СЕБ) суб'єктів бізнесу (СБ) визначають як економічну систему забезпечення економічної безпеки підприємства в довгостроковому періоді, що є сукупністю приватних взаємоузгоджених складових, яких об'єднує єдина глобальна мета – досягнення високого рівня економічного прибутку [2].

Стратегію економічної безпеки підприємства потрібно розробляти з урахуванням реальних і потенційно можливих небезпек і загроз для його діяльності; відомо, що персонал організації впливає на всі аспекти її життєдіяльності та, відповідно, невід'ємно пов'язаний з її економічною безпекою [3]. Це зумовлено тим, що основні ризики компанії, як правило, генерують її власні кадри. Згідно з даними статистичних досліджень близько 51% випадків економічних злочинів здійснюють працівники компаній, а ефективна організація роботи щодо забезпечення кадрової безпеки може майже на 60% знизити прямі та передбачити непрямі збитки фірми, пов'язані з людським фактором [5].

Тому забезпечення ЕБ організаційно-економічних відносин (ОЕВ) – один з важливих аспектів, який потрібно враховувати під час розроблення стратегії, оскільки він є необхідним для ліквідації соціальних та економічних загроз у їхній виробничо-комерційній діяльності [6].

Основами нормальної роботи організації та досягнення нею стабільних економічних результатів є узгодженість дій її колективу, творча і трудова активність, професійний рівень.

Визначаючи первинність працівників у діяльності організації, важливо зазначити, що саме персонал провокує значні загрози підприємству. Ці загрози за місцем виникнення можна поділити на такі дві групи: внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх загроз СБ, як показало наше дослідження, належать:

- невідповідність кваліфікації працівників вимогам до них;
- недостатня кваліфікація працівників;
- слабка організація системи управління персоналом;
- слабка організація системи навчання;
- неефективна система мотивації;
- помилки в плануванні ресурсів персоналу;
- зниження кількості раціоналізаторських пропозицій та ініціатив;
- відхід кваліфікованих працівників;
- працівники, зорієнтовані на вирішення внутрішніх тактичних завдань;
- працівники, зорієнтовані на дотримання інтересів підрозділу;
- відсутність корпоративної політики або наявність «слабкої» корпоративної політики;
- неякісні перевірки кандидатів для прийому на роботу.

Ми також виявили такі зовнішні СБ:

- умови мотивації у конкурентів краді;
- настанова конкурентів на переманювання;
- тиск на працівників ззовні;
- потрапляння працівників у різні види залежності;
- інфляційні процеси (не можна не враховувати під час розрахунку заробітної плати і прогнозувати її динаміку).

Ми вважаємо, що для запобігання цим загрозам суб'єктам господарювання варто максимально спрямувати СЕБ на підвищення ефективності організаційно-економічних відносин.

Ефективність будь-яких економічних заходів визначається їхньою дією на ставлення персоналу до праці. Сьогодні керівники рідко враховують соціальні наслідки рішень, які приймають. Досвід зарубіжних країн показує, що керівники підприємств багато уваги звертають на вивчення окремих елементів, що впливають на поведінку персоналу та спонукають його до активнішої трудової діяльності [7]. В Україні на такі питання не звертали багато уваги, що й призвело до кризових явищ в економіці. Тому виникає потреба у розробці механізму забезпечення ефективного управління персоналом підприємства.

Ефективні ОЕВ між керівниками і підлеглими передбачають комплексне поєднання зовнішньої та внутрішньої ефективності через підвищення рівня і спроможності фінансового, економічного та ресурсного потенціалу підприємства.

Отже, бачимо, що для формування механізму забезпечення ефективних ОЕВ на підприємстві

потрібно визначити організаційні, мотиваційні, економічні та соціальні цілі його формування.

Виокремимо такі організаційні цілі ОЕВ:

- стабільні комунікаційні процеси між працівниками підприємства;
- формування організаційної структури, гнучкої до кризи та структури управління персоналом підприємства;
- перерозподіл персоналу;
- добір персоналу;
- забезпечення нормальних умов праці.

Мотиваційні цілі становлять:

- управління розвитком персоналу;
- управління мотивацією поведінки персоналу;
- зниження плинності персоналу;
- управління соціальним розвитком тощо.

Соціальні цілі передбачають:

- корпоративність в управлінні;
- вирішення соціальних проблем;
- соціалізацію діяльності персоналу.

До економічних цілей зараховуємо:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- підвищення ефективності праці, досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування.

На нашу думку, до основних завдань механізму удосконалення ОЕВ СБ належать:

- розроблення дієвої кадрової політики;
- розвиток соціально орієнтованого управління на підприємстві;
- орієнтація підприємства не лише на виконання завдань та досягнення його цілей, але й на інтелектуальний розвиток його персоналу;
- розроблення чітко формалізованих кадрових документів;
- створення ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві, що містить моральне та матеріальне заохочення;
- залучення працівників підприємства до досягнення його цілей.

Для виконання визначених завдань потрібно запровадити на підприємстві схему механізму удосконалення ОЕВ, яку розробила український науковець А.Ю. Осіпова [4]. Ця схема є алгоритмом створення ефективних ОЕВ, яка починається з визначення цілей формування механізму забезпечення ефективного управління персоналом:

- організаційні;
- мотиваційні;
- економічні;
- індивідуальні;
- соціальні.

Наступним кроком є розроблення забезпечувальних систем досягнення цілей ефективного управління персоналом, до яких належать удосконалення нормування праці, наукової організації праці, мотивації, стимулювання та оцінювання персоналу СБ, підвищення його професійно-кваліфікаційного рівня, формування корпоративної культури.

Далі варто розробити принципи побудови забезпечувальних систем, які повинні містити такі складові, як комплексність, ефективність, системність, конкретність, легітимність, позитивність.

Керівництву СБ варто звернути увагу на такі важелі мотивації: заробляння заради споживання, готовність до вкладень, зрозумілість мотиваційних заходів, здоров'я та безпечні умови праці, соціальний пакет, продумана система покарань.

Інструментами мотивації можуть бути анкетування та виявлення мотивів, оцінювання з використанням інструментів мотивації, ділових якостей персоналу, встановлення коефіцієнтів співвідношень мотивів за рівнем інноваційних робіт та коефіцієнтів співвідношень мотивів за рівнем значущості професій.

Розглянемо такі важелі, як стимулювання, комбінування, диференціювання, оперативність, гнучкість відчутність стимулів.

Інструментами стимулювання є побудова безтарифної системи оплати, премії за проміжні та кінцеві результати, оплата за оцінкою складності робіт і встановлення розрядів, встановлення коефіцієнтів співвідношення оплати праці за рівнем значущості професій.

Після визначення важелів та інструментів стимулювання варто проводити моніторинг забезпечувальних систем, до якого належить моніторинг стану нормування, наукової організації праці, професійного рівня, мотивації та стимулювання персоналу, а також моніторинг стану корпоративної культури.

Далі доцільними є проведення оцінювання показників фактичного стану забезпечувальних систем, визначення відхилень фактичних показників від прогнозованих характеристик, розроблення заходів для усунення негативних відхилень показників, а завершальним етапом є оцінка ефективності управління персоналом за показниками ефективності від зменшення плинності кадрів, від навчання і подальшого суміщення професій, від зростання продуктивності праці.

Така схема є функціонуванням механізму для забезпечення ефективного управління і містить забезпечувальні системи досягнення організаційних, мотиваційних та економічних цілей. Звісно, сформований механізм забезпечення ефективного управління персоналом без забезпечувальних систем досягнення цілей, які побудовані відповідно до принципів ефективності, комплексності, системності, конкретності, позитивності та легітимності, був би неповним. Функціонування механізму відбувається за допомогою важелів та інструментів мотивації та стимулювання.

**Висновки.** Отже, бачимо, що система економічної безпеки є досить важливим фактором, дослідження та правильна організація якої дасть змогу зробити значний крок щодо підвищення можливостей суб'єкта бізнесу. Розро-

блення та реалізація СЕБ має велике практичне значення у забезпеченні стабільної діяльності підприємства. Оскільки стабільність діяльності прямо залежить від ефективності налаштування організаційно-економічних відносин, ця стратегія повинна містити заходи для оптимізації зазначених відносин. Отже, врахувавши та ввівши до складу СЕБ СБ роз'яснену вище схему механізму забезпечення ефективних ОЕВ, можна запобігти багатьом загрозам, що тільки зміцнить СБ на ринку та допоможе зекономити значну кількість часу та коштів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://kodeksy.com.ua/gospodars\\_kij\\_kodeks\\_ukraini/statja-55.htm](http://kodeksy.com.ua/gospodars_kij_kodeks_ukraini/statja-55.htm).
2. Стадник В.В. Політика і стратегія економічної безпеки підприємства / В.В. Стадник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://sophus.at.ua/publ/2012\\_12\\_11\\_12\\_kampodilsk/sekcija\\_8\\_2012\\_12\\_11\\_12/politika\\_i\\_strategija\\_ekonomichnoji\\_bezpeki\\_pidpriemstva/18-1-0-419](http://sophus.at.ua/publ/2012_12_11_12_kampodilsk/sekcija_8_2012_12_11_12/politika_i_strategija_ekonomichnoji_bezpeki_pidpriemstva/18-1-0-419).
3. Захаров О.І. Стратегія економічної безпеки підприємства / О.І. Захаров // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2012. – № 2. – С. 272–282.
4. Осіпова А.Ю. Мотивація як складова механізму забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості / А.Ю. Осіпова // Вісник Хмельницького національного університету «Економічні науки». – 2015. – № 4. – Т. 1. – С. 54–59.
5. Пучкова С.І. Методичні підходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства / С.І. Пучкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2832/1>.
6. Пісоцький А.А. Організаційно-економічні заходи удосконалення ринкового регулювання аграрного виробництва / А.А. Пісоцький [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/spec/106.pdf>.
7. Winiarski J. Zastosowanie punktowej wyceny ryzyka do zarządzania bezpieczeństwem funkcjonowania organizacji gospodarcze / J. Winiarski // Bezpieczeństwo w administracji i biznesie. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni ; red. nauk. M. Grzybowski, J. Tomaszewski. – Gdynia, 2007. – S. 307–316.