

1.2. Господарсько-правові засоби попередження, подолання та нейтралізації загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання

Стан розвитку суб'єкта господарювання, який забезпечує помірно поступове зростання ділової активності, є апіорі нестійким, зазнає хвилеподібних коливань через негативні тенденції середовища, в якому функціонує суб'єкт господарювання. Ці тенденції з різним рівнем імовірності час від часу загострюються та перетворюються на загрози, які мають різну генезу та різний характер впливу на суб'єкта господарювання. Економічна безпека порушується, та активуються захисні функції суб'єкта господарювання у вигляді управлінських реакцій на зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища. Подібна реакція, яка втілюється в конкретних рішеннях та заходах, має на меті усунення самої причини, що її зумовила та й ідентифікується менеджментом як загроза.

При цьому для системи забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання не всі зміни зовнішнього середовища ідентифікуються як загрози, і так само не всі загрози є наслідком змін. Можлива ситуація, коли загроза економічній безпеці виникає внаслідок постійного впливу того чи іншого фактора без зміни його інтенсивності чи предмета впливу. Іншими словами, діяльність менеджменту суб'єкта господарювання щодо запобігання впливу негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища залежатиме від того, наскільки швидко система ідентифікує зростання ймовірності настання негативних наслідків для суб'єкта господарювання в результаті дії того чи іншого чинника або, навпаки, в умовах, коли ефект від його впливу зникає.

Визначення, що ж є загрозою для суб'єкта господарювання, важливе з погляду методології забезпечення його економічної безпеки, особливо в умовах обмеженості ресурсів. Ідеться про моніторинг та відсіювання ще на початку аналізу середовища тих чинників, які об'єктивно не можуть становити загрози, і концентрацію уваги на всіх інших, що можуть виявитися реальною загрозою, а можуть перетворитися і на стимул якісного розвитку.

У цьому контексті доцільно навести точку зору Є. М. Барикаєва, який визначає загрозу як сукупність умов і чинників, що створюють небезпеку для реалізації економічних інтересів, яка, у свою чергу, може спричинювати різноманітні ризики¹. О. В. Ареф'єва та Т. Б. Кузенко під загрозою розуміють будь-який стимул, який викликає в системі забезпечення економічної безпеки підприємства відповідну реакцію, змістом якої є нівелювання наслідків дії стимулу².

Цікаве визначення загрози пропонує А. І. Барановський, розуміючи під нею чинник, здатний негативно вплинути на становище підприємства на ринку, викривляючи ринкову кон'юнктуру та змінюючи фінансово-економічну реальність³. М. А. Бендиков визначає «загрозу» як сукупність умов, процесів, чинників, що перешкоджають реалізації національних економічних інтересів або створюють небезпеку для них і суб'єктів господарювання. Загроза може проявлятися у вигляді збитків чи втрат, інтегральний показник яких характеризує ступінь зниження економічного потенціалу за певний проміжок часу⁴.

Натомість Т. Г. Васильців визначає загрозу як фактор, вплив якого матиме найбільші негативні наслідки для ринкової позиції підприємства⁵. Постає питання: чому дослідник параметром стабільності розвитку підприємства обирає його ринкове становище, хоча з точки зору сутності господарської діяльності доцільно було б обрати такий параметр, як прибуток? Відповідь очевидна, оскільки майже будь-який фактор (чинник) зовнішнього чи внутрішнього середовища підприємства несе в собі певний потенціал, здатний суттєво змінити хід розвитку останнього. Але, по-перше, не всі ці фактори (чинники)

¹ Барановський А. І. Фінансова безпека. Київ: Фенікс, 1999. 338 с.

² Алексеев С. С. Правовые средства: постановка проблемы, понятие, классификация. *Советское государство и право*. 1987. № 6. С. 12–19.

³ Барабаш Ю. Г. Конституційна політика України у сфері імплементації міжнародних стандартів прав людини. *Проблеми законності*: Респ. міжвідом. наук. зб. / відп. ред. В. Я. Тацій. Харків: Нац. юрид. акад. України, 2009. Вип. 100. С. 71–83. С. 81–82.

⁴ Беляневич О. А. Господарське договірне право України: (теоретичні аспекти): монографія. Київ: Юрінком Інтер, 2006. С. 592

⁵ Боржемська Ю. С. Забезпечення виконання міжнародних економічних договорів. *Наукові записки*. Т. 20. Спец. вип. : у 2-х ч. Ч. 2. Київ: Вид-во Національного ун-ту «Киево-Могилянська академія», 2002. С. 311–313.

проявляються у формі загроз; по-друге, чи варто вважати загрозами спільні для всіх суб'єктів господарювання, для всього ринку чи галузі негативні фактори або кризові явища. Так, вони загрожують самому існуванню підприємства, але коли такий фактор (чинник) має всеосяжний вплив на величезну сукупність суб'єктів господарювання, він перетворюється на вихідну умову їхнього функціонування.

Л. Пашнюк вважає, що аналіз наявних визначень сутності загроз економічній безпеці показує, що в кожному з них, так чи інакше, відображена небезпека завдання економічної шкоди, що проявляється у вигляді збитків, негативного впливу, перешкод у досягненні цілей тощо. Загалом, загроза – це чинник, що створює значну небезпеку стійкому функціонуванню економічної системи. Таким чином, небезпека і загроза однопорядкові, проте кількісно різні поняття. Прояв небезпеки у вигляді реальних втрат слід розглядати як сигнал можливого переростання її в загрозу, якщо не будуть ужиті відповідні заходи¹.

Необхідно зауважити, що загрози у сфері економіки мають комплексний характер. Щоб у них розібратися, потрібно впорядкувати безліч загроз шляхом класифікації їх на підставі певних принципів. Такими принципами класифікації загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання є²:

– загальність, тобто якомога повніше охоплення всієї сукупності загроз життєво важливим економічним інтересам суб'єкта господарювання, які можна класифікувати. При цьому недооцінювання того чи іншого чинника і невіднесення його до категорії загроз можуть зробити класифікацію неповною, а отже, і даремною, оскільки цілком імовірно може виникнути ситуація, за якої будь-яка з неврахованих загроз матиме ознаки, відсутні в прийнятій класифікації;

– повнота інформації, тобто найкраще уявлення про зміст, природу та механізм дії кожної з виявлених загроз. Без такого уявлення неможливо встановити досить чіткі класифікаційні ознаки загроз і

¹ Пашнюк Л. Загрози економічній безпеці підприємства та засоби їх нейтралізації. *Економіка*. № 10(151). 2013. С. 95–97.

² Орлова А.В. Угрозы экономической безопасности. «Modern directions of theoretical and applied researches»: материалы конф. (19–30 марта 2013 г.). URL: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/conference/the-content-of-conferences/archives-of-individual-conferences/march-2013>.

віднести останні до якої-небудь групи, а також визначити пріоритет у їх ліквідації, нейтралізації чи ослабленні;

– практична значущість, тобто класифікація загроз за такими їхніми ознаками, які мають значення передусім для застосування заходів з їх попередження, подолання та нейтралізації. Потрібно пам'ятати, що використання в класифікаторі будь-яких абстрактних уявлень про впорядкування виявленої сукупності загроз економічній безпеці суб'єкта господарювання призведе лише до того, що такий класифікатор виявиться на практиці хибним, нерелевантним;

– важливість і пріоритетність, тобто встановлення в межах кожної класифікаційної групи ступеня значущості загрози, що ввійшла до цієї групи, і на цій підставі визначення для кожної загрози пріоритету в її попередження, подолання та нейтралізації.

Спираючись на наведені вище принципи класифікації та ідентифікації загроз, можна дійти до розуміння того, що формуванню набору загроз передують важливий управлінський процес, який здійснюється за певним алгоритмом (рис. 1).

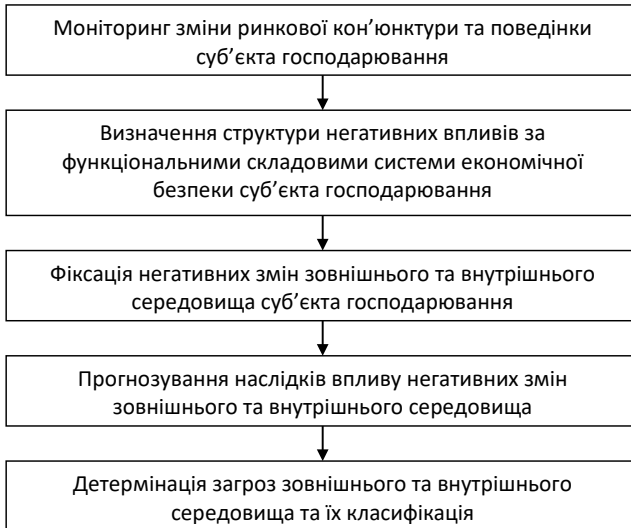


Рис. 1 Алгоритм визначення та класифікації загроз економічній безпеці суб'єкта господарювання

Необхідно підкреслити, що негативні явища, які впливають одразу на кілька складових економічної безпеки, доцільно враховувати окремо для кожної з них, натомість потенційні втрати та витрати суб'єкта господарювання на подолання наслідків від впливу таких явищ слід консолідувати у зведеному фінансовому плані суб'єкта господарювання.

Причини виникнення загроз економічній безпеці суб'єкта господарювання зумовлені, з одного боку, чинниками загальноекономічного характеру (макрорівень), що здійснюють негативний вплив на значну кількість суб'єктів господарювання, а тому загрожують і національній економічній безпеці. З другого – викликані чинниками, пов'язаними з непродуманістю та неефективністю прийнятих управлінських рішень керівництвом самого підприємства (мікрорівень)¹.

Отже, для ефективної протидії загрозам економічній безпеці суб'єкта господарювання недостатньо лише їх виявити, необхідною є правильна класифікація, тобто віднесення загроз до груп, для яких розробляється загальна методологія протидії. Це суттєво зменшує витратність системи економічної безпеки суб'єкта господарювання та підвищує ефективність управлінської діяльності.

На сьогодні існує безліч варіантів групування загроз економічній безпеці суб'єкта господарювання, але, на нашу думку, доцільно виокремити лише найбільш значущі параметри класифікації, зокрема:

1. За джерелом виникнення всі загрози поділяються на зовнішні і внутрішні. Так, Р. Й. Реверчук до найбільш небезпечних зовнішніх загроз відносить²:

- перманентне відставання в розробці, безсистемність і недосконалість нормативно-правового регулювання економіки;
- недобросовісну конкуренцію;
- хаотичну зміну валютного курсу;
- криміналізацію економіки;

¹ Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2009. 256 с.

² Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур. Львів: ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.

– руйнування системи відтворення промислового потенціалу (в першу чергу, його активної частини) внаслідок низької інвестиційної активності.

Щодо внутрішніх загроз, то, як зазначає Л. Пашнюк, вони виникають безпосередньо у сфері господарської діяльності підприємств та охоплюють¹:

- недостатній рівень трудової дисципліни;
- порушення режиму збереження конфіденційної інформації;
- відтік кваліфікованих кадрів;
- недостатню патентну захищеність;
- суттєві прорахунки в тактичному та стратегічному плануванні, пов'язані з неправильною оцінкою можливостей підприємства, помилками в прогнозуванні зовнішнього середовища і т. ін.;

- високий рівень енергозалежності.

2. За ступенем тяжкості наслідків: загрози з високою, значною, середньою і низькою тяжкістю наслідків.

3. За ступенем вірогідності виникнення: малоймовірні та реальні².

4. За стадіями появи: загрози, що виникають на етапі створення підприємства (входження на ринок; вибір контрагентів; пошук ринків збуту тощо); на етапі зростання (посилення конкуренції; штучні бар'єри; рейдерство тощо); на етапі зрілості (старіння основних фондів; втрата оперативності системи управління; плінність кадрів; відсутність інноваційних технологій; втрата мотивації персоналу тощо); на етапі спаду (втрата ринків збуту; неплатоспроможність; загроза банкрутства тощо).

5. За джерелом походження: внутрішні (залежно від функціональних підсистем підприємства); зовнішні (також можуть ідентифікуватися залежно від суб'єктів зовнішнього оточення).

6. За системою прояву: загрози, що проявилися в підсистемі ресурсного забезпечення; у виробничій підсистемі; фінансовій; кадровій; інформаційній та інших підсистемах підприємства.

¹ Пашнюк Л. Загрози економічній безпеці підприємства та засоби їх нейтралізації. *Економіка*. № 10(151). 2013. С. 95–97.

² Чистоклетов Л. Г. Класифікація загроз безпеці суб'єктів господарювання в контексті нових викликів інформатизації та глобалізації ринкових відносин. *Вісник. Наука і практика*. Катовіце. 2012. С. 38–40.

7. За видами збитків: загрози, реалізація яких завдасть прямих збитків, викличе небезпеку та призведе до упущеної вигоди¹.

8. За характером прояву щодо суб'єкта господарювання: системні (проявляються для всіх суб'єктів господарювання та для всіх учасників ринку однаково, мають деструктивний характер та несуть у собі глобальні економічні ризики); несистемні (мають індивідуальний характер для суб'єктів господарювання; стосуються внутрішнього середовища підприємства та мають критичні наслідки для одного суб'єкта господарювання. Частіше за все можуть бути результатами дії конкурентів, спрямованих на усунення підприємства з ринку).

9. За можливістю запобігання: форс-мажорні (природні катаклізми, техногенні катастрофи, війни, епідемії, які змушують вирішувати й діяти всупереч наміру); передбачувані (можуть бути прогнозовані та передбачені в разі застосування підприємством системи відповідних індикаторів, що перешкоджають та запобігають появам кризових явищ, шляхом моніторингу внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства).

10. За ознакою їх реалізації в часі: безпосередні загрози – з повною ймовірністю здійснення; близькі (до 1 року) – прогнозовані й плановані, очікувані; далекі загрози (понад 1 рік) – не передбачаються поточним бюджетом.

Наведений вище перелік класифікаційних ознак стосовно загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання свідчить про їхню багатоаспектність і різноманітність прояву. Крім того, він засвідчує і достатнє розмаїття природи появи тих чи інших загроз. Натомість, на нашу думку, найбільш вдалою (у контексті створення механізму попередження, подолання та нейтралізації загроз) є класифікація загроз економічній безпеці за сферою виявлення щодо суб'єкта господарювання, а саме:

– політичні – проявляються у сфері публічно-політичної діяльності органів державної влади й характеризуються великим ступенем легітимізованості з боку держави, оскільки отримують утілення через

¹ Механизмы управления экономической безопасностью: монография / Ю. Г. Лысенко, С. Г. Мищенко, Р. А. Руденский, А. А. Спиридонов. Донецк: ДонНУ, 2002. 175 с.

систему відповідних нормативно-правових актів. Провідне місце посідають ті загрози, які є наслідком політичних рішень. Обираючи той чи інший вектор економічного розвитку, держава формує відповідну економічну політику, яка втілюється в системних законодавчих актах і деталізується в інших нормативно-правових актах. Причому прийняття таких актів не завжди викликано економічною доцільністю, а є реакцією на політичні домовленості та політичний вибір держави;

– економічні – цілком зрозуміло, що це є ключовий блок загроз, але їхня поява не означає негативний вплив на економічну систему держави. Так, загальноекономічна криза є важливим чинником впливу на економічну безпеку суб'єкта господарювання, однак щодо рівня цього суб'єкта основними економічними загрозами слід уважати ті, які напряду впливають на якість активів та на його економічну діяльність. Тобто до таких загроз можна віднести: падіння ліквідності активів; зменшення рівня платоспроможності; збільшення кредиторської заборгованості; зменшення показників покриття; збільшення неліквідної дебіторської заборгованості тощо;

– соціальні – загрози, пов'язані із загостренням соціальних процесів у країні. Такі загрози втілюються в акціях протесту, протидії профспілок, страйках, мітингах, падінні купівельної спроможності, збільшенні рівня безробіття тощо;

– технологічні (виробничі) – загрози, що безпосередньо впливають на виробничий процес і технології, які використовуються суб'єктами господарювання. У цьому випадку найбільш складним з точки зору їх подолання є технологічні загрози походженням із зовнішнього середовища функціонування суб'єктів господарювання, що зумовлюють обсяги виробництва та споживання продукції (послуг), а тому впливати на них суб'єкт господарювання може виключно якщо він є або монополістом у галузі, або має надзвичайно великі ресурси для зміни технологічної структури виробництва. Окрім цього, до технологічних загроз можуть належати також і техногенні катастрофи, виробничі аварії, а також швидкі темпи оновлення виробничих потужностей конкурентів, застарівання основних засобів, неочікувані швидкі технологічні прориви у сфері НТП;

– законодавчі – є багато в чому похідними від політичних та економічних, особливо коли мова йде про зовнішнє щодо суб'єкта господарювання середовище їх виникнення. Законодавчі загрози проявляються у вигляді змін законодавства, а тому й змін умов функціонування суб'єкта господарювання зокрема та конкретної галузі економіки держави. Значення правової складової економічної безпеки суб'єкта господарювання полягає в ефективному правовому забезпеченні його діяльності, чіткому дотриманні співробітниками всіх правових норм чинного законодавства при оптимізації витрат ресурсів на досягнення цілей діяльності суб'єкта господарювання;

– екологічні – загрози виникнення екологічних катастроф і різних стихійних лих, що негативно впливають (прямо чи опосередковано) на здійснення господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Долаючи ці загрози, у тому числі й правовими засобами, необхідно, на нашу думку, запропонувати засоби та заходи попередження, подолання та нейтралізації загроз економічній безпеці суб'єкта господарювання за сферою їх виявлення (табл. 1)

Таблиця 1

Засоби та заходи попередження, подолання та нейтралізації загроз економічній безпеці суб'єкта господарювання за сферою їх виявлення

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
1	2
політичні	
<p>Зовнішнім загрозам політичного характеру важко запобігти чи протистояти в умовах підприємства, але їх можна передбачити та спрогнозувати негативні наслідки. Менеджмент підприємства повинен провадити постійний моніторинг суспільно-політичного середовища країни для того, щоб передбачити можливий політичний вектор центральної влади, оскільки це впливатиме і на економічну, і на зовнішньоекономічну, і на податкову політику.</p>	<p>Внутрішні політичні загрози на підприємстві є характерними насамперед для великих корпорацій, у яких органи управління приймають рішення за процедурами голосування. Для середніх та малих підприємств джерелом політичних загроз є стиль управління керівництва, а тому подолати такі загрози самим керівництвом надзвичайно важко через складність їх ідентифікації.</p>

1	2
<p>Це вже само по собі призводить до зміни всіх вихідних умов функціонування підприємства, а тому необхідна стратегія поведінки суб'єкта господарювання на випадок можливої зміни політичної кон'юнктури або взагалі настання тривалої політичної кризи, що, наприклад, мало місце в Україні на початку 2014 р.</p>	<p>Тому запобігти внутрішнім політичним загрозам можливо шляхом закладання певних захисних інструментів в установчі документи підприємства або в документи, що регулюють процедуру роботи вищих органів управління підприємством.</p>
економічні	
<p>Економічні загрози, джерелом яких є зовнішнє середовище, можна й передбачити, і протистояти їм переважно шляхом розроблення стратегічних або тактичних планів підприємства, які містять інструменти, спрямовані на зміну виробничої, збутової, маркетингової політики тощо. Такі засоби та заходи мають комплексний характер, оскільки лише в такий спосіб є найбільш ефективними, серед них, зокрема, виділяють: диверсифікацію діяльності, зміну асортименту продукції, зміну структури собівартості або зменшення її, запровадження політики енергозбереження тощо.</p>	<p>Економічні загрози внутрішнього характеру можуть бути подолані шляхом прийняття тактичних управлінських рішень, зокрема таких, як заміна постачальників, пошук нових контрагентів та споживачів, збільшення обсягів виробництва, зменшення виробничих циклів або зупинення виробництва тощо.</p>
соціальні	
<p>Соціальні загрози впливають передусім на персонал суб'єкта господарювання, тому всі заходи з їх запобігання або мінімізації негативних наслідків також спрямовуються на персонал. Серед таких найбільш ефективними є: зміна (збільшення або зменшення) заробітної плати та її структури, запровадження або зміна соціальних стандартів, запровадження програм навчання (підвищення кваліфікації, перекваліфікації тощо) персоналу, скорочення чисельності персоналу та ін.</p>	
технологічні	
<p>Так само як і соціальні загрози, загрози технологічного характеру, як зовнішнього, так і внутрішнього, мають спільний об'єкт впливу – технологічний процес суб'єкта господарювання. Тому подолання їхніх наслідків або попередження самого настання може бути досягнуто шляхом: зміни технології виробництва, реструктуризації всього виробничого процесу, збільшення (зменшення) фінансування НДДКР, запровадження агресивної інвестиційно-інноваційної політики, розробки програм забезпечення технологічної безпеки.</p>	

1	2
законодавчі	
<p>Загрозам, джерелом яких є зовнішнє щодо суб'єкта господарювання законодавство, майже неможливо запобігти, оскільки це законодавство формується на рівні держави і є обов'язковим для всіх суб'єктів господарювання. Разом із тим, може бути мінімізовано негативний ефект від таких загроз, але так чи інакше реагування на їхню появу майже завжди відбуватиметься <i>post factum</i> і лежатиме так само в правовій площині: захист інтересів через судові інстанції, звернення до асоціацій роботодавців для захисту інтересів, участь у галузевих, міжгалузевих об'єднаннях суб'єктів господарювання тощо</p>	<p>Внутрішні загрози нормативного характеру є результатом нормотворчої діяльності керівництва суб'єкта господарювання, а тому усуваються в такий же спосіб: або шляхом зміни наявних установчих документів, внутрішньофірмового розпорядку, регламентних документів, або шляхом прийняття нових</p>
екологічні	
<p>Екологічні загрози зовнішнього характеру в умовах діяльності суб'єкта господарювання майже жодним чином неможливо подолати, оскільки найчастіше їхній масштаб суттєво переважає фінансові й технологічні можливості цього суб'єкта. Заходи подолання екологічних загроз зовнішнього характеру зводяться до розроблення відповідних аварійних планів, тренувань із техніки цивільної оборони тощо</p>	<p>Щодо екологічних загроз внутрішнього характеру, то мова йде насамперед про виробничий процес, який і є потенційним джерелом виникнення таких загроз. Тому їх подолання може передбачати такі заходи: збільшення обсягів фінансування НДДКР, інтенсифікацію наукових розробок із метою мінімізації негативного впливу на екологію, використання альтернативних екологічно чистих видів палива та енергоресурсів (біопалива, гідроенергії, вітрової енергії), реорганізацію виробництва або відмову від шкідливого виробництва загалом, розроблення заходів для запобігання техногенним аваріям, створення системи захисних споруд для запобігання витоку шкідливих речовин тощо</p>

Таким чином, можна стверджувати, що сукупність засобів та заходів подолання загроз економічній безпеці суб'єкта господарювання характеризується своєю різноманітністю, яка виходить із специ-

фіки діяльності кожного конкретного суб'єкта. Інакше кажучи, немає уніфікованого інструментарію попередження, подолання та нейтралізації загроз, тому що вихідні умови та наявні ресурси для цього в кожного суб'єкта господарювання різні, що впливає й на оперативність виявлення загроз та можливість їх попередження, подолання та нейтралізації.

Разом із тим, відсутність можливості розроблення уніфікованого інструментарію для ідентифікації загроз економічній безпеці суб'єкта господарювання може бути компенсована за рахунок єдиного методологічного підходу до їх попередження, подолання та нейтралізації. Така методологія має передбачати створення управлінського алгоритму, використання якого можливе для всіх без винятку суб'єктів господарювання. Цей алгоритм буде набором певних процедур, кожна з яких утілюватиметься в конкретних для кожного суб'єкта господарювання заходах. Але спільність таких процедур можлива для всіх суб'єктів господарювання, оскільки входить до сфери управлінського впливу. Отже, цей алгоритм запобігання загрозам економічній безпеці може мати такі структурні елементи:

1. Ідентифікація загрози, її джерела, природи розвитку та можливого часу максимального проявлення. На цьому етапі найбільш ефективними є такі засоби та заходи: аналіз, моніторинг, спостереження, розроблення системи індикаторів тощо – тобто все те, що залежно від особливостей внутрішнього середовища підприємства надасть змогу визначити об'єкт, на який спрямована дія загрози.

2. Прогнозування наслідків та превентивні заходи. Превентивні заходи є специфічними для кожного суб'єкта господарювання, але мають розроблятися з дотриманням низки умов: ефект від заходу не повинен призвести до появи нових загроз; превентивність полягає в прийнятті управлінських рішень, виходячи з умов реального існування загрози, в той час коли її дія для суб'єкта господарювання ще не відчутна; превентивні заходи мають бути спрямовані чітко на об'єкт, який найбільш підлягає загрозам; система економічної безпеки має бути приведена в активний стан. Прогнозування наслідків є засобом мінімізації негативного впливу на економічну безпеку

суб'єкта господарювання чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

3. Розроблення стратегічних альтернатив. Цей етап передбачає розроблення кількох сценаріїв поведінки суб'єкта господарювання залежно від того ефекту, який матиме загроза на систему економічної безпеки. Наявність кількох альтернатив має на меті лише економію часу у разі, коли заходи, спрямовані на подолання загрози, не дадуть необхідного ефекту. Альтернативний план дій буде активовано відразу після того, як система не відчує позитивних зрушень або коли ефект від загрози посилюватиметься.

4. Упровадження засобів тактичного контролю і прийняття рішень за їх результатами. Мова йде про розробку системи моніторингу проходження наслідків загрози в системі економічної безпеки суб'єкта господарювання. Справа в тому, що загрози, особливо зовнішні, мають комплексний характер дії, тобто вони, впливаючи на одну підсистему суб'єкта господарювання, згодом активуватимуть нові загрози для інших підсистем. З огляду на це менеджмент має розуміти природу поведінки суб'єкта господарювання в умовах нестабільності внутрішнього чи зовнішнього середовища, що дає можливість розробити не лише стратегічні, а й тактичні заходи щодо подолання наслідків загрози, що вже виникла.

5. Вироблення так званого «іммунітету» суб'єкта господарювання від подібних загроз. Мається на увазі розроблення сценарію запобігання виникненню подібних загроз у внутрішньому середовищі або уникнення загроз зовнішнього характеру. Такі сценарії здатні захистити лише від загроз, які впливають на конкретний суб'єкт господарювання або групу суб'єктів і не дають жодного ефекту в разі дії системної кризи в економіці держави в цілому¹.

Таким чином, запровадження такого методологічного підходу дозволить, принаймні, ідентифікувати загрози економічній безпеці підприємства, а в стратегічному вимірі – створити систему попередження, подолання та нейтралізації загроз, що повинна об'єктивуватися у відомчому нормативно-правовому акті у формі Наказу Міністерства

¹ Білоусов Є. М. Актуальні проблеми господарсько-правового забезпечення економічної безпеки України: монографія. Харків. Право, 2017. 240 с.

економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо системи економічної безпеки підприємства». Можна стверджувати, що загрози економічній безпеці суб'єктів господарювання мають надзвичайно розгалужену природу, що зумовлює процеси їх активізації та перебіг негативних наслідків для підприємства. Водночас така множинність у разі правильної класифікації дає змогу менеджменту використовувати коректний алгоритм управлінських дій з мінімізації наслідків або взагалі уникнення таких загроз. Запобігання загрозам економічній безпеці не є абсолютним, оскільки в будь-який момент можлива поява несподіваних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які каталізують перебіг загрози або максимізують її наслідки. З огляду на це ефективною є поліструктурність у підходах менеджменту до подолання загроз економічній безпеці, що передбачає певну варіативність поведінки суб'єкта господарювання. Ефективна детермінація загроз суб'єктам господарювання правовими засобами можлива лише за умови створення загальнонаціональної системи забезпечення економічної безпеки держави і синергетичного ефекту від її функціонування та впливу на підприємницьке середовище.

1.3. Професійний розвиток працівників як основний напрям удосконалення бізнес середовища в Україні

Проблема належного професійного розвитку персоналу в Україні останніми роками швидко набуває все більшої актуальності в умовах підвищення світових вимог до якості підготовки працівників на тлі прискореної інформатизації суспільства, глобальних інноваційних процесів, посилення інноваційного змісту праці. Нестача затребуваних професійних компетентностей, порівняно з працівниками провідних фірм та корпорацій розвинених держав, перешкоджає підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, української держави загалом. Накопичені недоліки в організації й якості професійного розвитку, зумовлені деформаціями у трудовому