

9. Воробйов В. І. Стан та загрози кадровій безпеці на підприємствах поліграфії / А. М. Штангрет, В. І. Воробйов // Економіка : Проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ, 2009. – Вип. 252, у 6 т. : Т. 1. – С. 229-237.

10. Ареф'єва О. В. Побудова моделей ключових загроз на шляху до економіки знань в Україні / О. В. Ареф'єва, В. М. Сеньківський, А. М. Штангрет, О. В. Мельников // Наук. зап. (Укр. акад. друкарства). – 2011. – Вип. 2 (35). – С. 52-67.

11. Лямец В. И. Системный анализ. Вводный курс : учеб. пособие / В. И. Лямец, А. Д. Тевяшев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Харьков : Харьков. нац. ун-т радиоэлектроники, 2004. – 448 с.

12. Куликовский Н. Ф. Теоретические основы информационных процессов / Н. Ф. Куликовский, В. В. Мотов. – М. : Высш. шк., 1987. – 248 с.

13. Молчанов А. А. Моделирование и проектирование сложных систем : учеб. пособие / А. А. Молчанов. – К. : Вища школа, 1988. – 359 с.

УДК 338.486.2:005.922.1

**А.В. Снігур**  
*здобувач,*  
*кафедра управління фінансово-економічною безпекою,*  
*Університет економіки та права «КРОК»*

## **Методичні основи формування та управління системою економічної безпеки туристичних підприємств**

*У статті розглянуто поняття системи економічної безпеки туристичних підприємств, її значення, структуру та методіку формування; визначено основні методи та принципи управління системою економічної безпеки туристичних підприємств.*

**Ключові слова:** економічна безпека підприємств, методіка формування економічної безпеки, туристичне підприємство.

**А.В. Снігур**  
*соискатель,*  
*кафедра управления финансово-экономической безопасностью,*  
*Университет экономики и права «КРОК»*

## **Методические основы формирования и управления системой экономической безопасности туристических предприятий**

*В статье рассмотрено понятие системы экономической безопасности туристических предприятий, ее значение, структура и методика формирования; определены основные методы и принципы управления системой экономической безопасности туристических предприятий.*

**Ключевые слова:** экономическая безопасность предприятий, методика формирования экономической безопасности, туристическое предприятие.

*A. Snigyr  
External PhD student,  
Financial and Economic Security Management Department  
«KROK» University*

## **Methodological Foundations of the Formation and Management of Economic Security System of Tourism Enterprises**

*The article deals with the concept of economic security system of tourism enterprises, its meaning, structure and method of formation; the basic methods and principles of the system of economic security of tourism enterprises are defined.*

**Key words:** enterprise economic security, methods of economic security formation, tourism enterprise.

### ***Постановка проблеми***

Туристична галузь є надприбутковою складовою ринкової економіки. Туристичні підприємства завжди перебувають під впливом різноманітних загроз (залежно від направленості діяльності). На сьогодні досить мало уваги приділяється питанню розроблення та впровадження ефективного комплексу заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків і попередження виникнення загроз, пошуку нових методів управління ризиками підприємств туристичної галузі. Саме тому питання забезпечення та управління економічною безпекою туристичних підприємств знаходиться в полі зору підвищеної уваги вітчизняних і зарубіжних учених і вимагає консолідації підприємницьких і державних структур для забезпечення ефективної інтерактивності з метою підвищення рівня економічної безпеки суб'єктів економічної діяльності.

### ***Аналіз останніх досліджень і публікацій***

Один із засновників загальної теорії систем Л. Берталанфі визначав систему як комплекс елементів, що взаємодіють [6, с. 313]. Відомий економіст С.В. Мочерний визначає систему як комплекс метасистем, підсистем, елементів, компонентів та їхніх властивостей, взаємодія між якими зумовлює появу якісно нової цілісності [6]. Провідними науковцями, такими як: Б.М. Андрушків, Ю.Я. Вовк, П.П. Дудкін система економічної безпеки підприємства (СЕБП) визначається як сукупність таких функціональних складових, як фінансова, кадрова, інтелектуальна, технологічна, правова, інформаційна, екологічна та силова [2, с. 28]. Основне значення СЕБП полягає в тому, що вона повинна мати попереджувальний характер, а основними критеріями оцінки її надійності та ефективності має бути [5] забезпечення стабільної роботи підприємства, збереження і примноження фінансів та матеріальних цінностей, попередження кризових ситуацій. СЕБП повинна зберігати свою структуру, упорядковувати внутрішні зв'язки, враховувати зовнішні чинники впливу і на цій основі здійснювати подальше вдосконалення і цілеспрямований розвиток. Лише за умови оптимізації всіх елементів системи можна максимізувати ефективність діяльності та забезпечення економічної безпеки підприємства [9].

Серед учених, що займаються проблемами безпеки і ризиків в туристичній сфері, слід виділити К.А. Андрущенко [1], О.О. Охрименко [7], І.І. Циглик [9], Т.М. Паневник [9], В.В. Черкасов [10], Л.М. Шульгіна [11]. Однак ступінь розробленості галузевих аспектів у стратегії забезпечення національної економічної

безпеки, зокрема такого життєво важливого галузевого комплексу як туристсько-рекреаційна сфера, ще відстає від потреб сучасної вітчизняної практики.

На сьогодні проблема розроблення організаційно-економічних механізмів забезпечення та управління економічною безпекою туристичних підприємств знаходиться на стадії зародження і вимагає комплексного вирішення з урахуванням сучасних умов ведення бізнесу та використання новітніх інформаційних технологій.

### ***Не вирішені раніше частини загальної проблеми***

Управління системою економічної безпеки туристичних підприємств на сьогодні є питанням маловивченим та набуває додаткової значущості в умовах глобальної нестабільності. У туристичній галузі України протягом останніх років відбуваються зміни на державному рівні, що негативним чином впливають на розвиток останньої. Так, у 2010 р. був відмінений регулятор (ліцензування) для виходу на ринок туристичних агентств. Ця обставина відіграла негативну роль для галузі в цілому, оскільки шахраї почали використовувати її для легкої наживи. Також, 10 вересня 2014 р. Кабінет Міністрів України прийняв Постанову «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» (вступила в дію 16 вересня 2014 р.). Згідно з цією постановою ліквідується низка центральних органів виконавчої влади, у тому числі Державне агентство з питань туризму та курортів (далі – Агентство). Функції Агентства будуть покладені на Державну службу з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів. Навряд чи такі зміни позитивно позначаться на розвиткові туристичної галузі України. В Україні назріває також економічна криза, пов'язана з ростом курсу іноземних валют. Оскільки всі розрахунки із зарубіжними контрагентами туристичні підприємства здійснюють у іноземній валюті, ріст курсу призвів до зростання цін на туристичні продукти та до зменшення обсягів продажів. Вказані обставини суттєво позначилися на ліквідності багатьох підприємств туристичної галузі та поставили під загрозу їх діяльність.

Можна стверджувати, що в таких умовах існування підприємствам туристичної індустрії неможливо не лише планувати ризикові ситуації, а й оперативно реагувати на їх виникнення. Вказане зумовлює актуальність розроблення методичних основ управління економічною безпекою туристичних підприємств України.

### ***Формулювання цілей статті***

Метою роботи є визначення алгоритму формування та управління системою економічної безпеки туристичних підприємств, урахуваючи специфіку їх діяльності та особливості господарювання в сучасних умовах. Досягнення цієї мети зумовило необхідність вирішення таких завдань: визначення елементів системи безпеки туристичних підприємств; визначення методики формування системи економічної безпеки туристичних підприємств; визначення ресурсів і заходів для управління системою економічної безпеки туристичних підприємств.

### ***Виклад основного матеріалу дослідження***

Економічна безпека становить найважливішу частину національної безпеки і є фактором, що забезпечує успішний розвиток держави. У сучасних умовах все більшого значення з точки зору економічної безпеки національної економіки набуває індустрія туризму. В умовах глобальної нестабільності питання економічної безпеки підприємств постають дуже гостро. Пролонгована фінансова та політична криза призвели до погіршення економічних показників підприємств туристичної сфери, зниження рівня конкурентоспроможності та інноваційної активності, що вплинуло на стан їхньої економічної безпеки.

Сучасна економічна література має широкий арсенал методів і методик дослідження складних економічних явищ, у тому числі економічної безпеки підприємництва, урахуваючи складність цієї економічної категорії, її залежність як від економічних, так і соціальних, політичних, історичних, технологічних, психологічних, релігійних та інших чинників розвитку суспільства. Мета, завдання, принципи та показники безпеки підприємництва залежать від характеристики системи державного устрою, а також базуються на методичних підходах, методах і методології оцінки, які є прийнятними щодо її оцінювання.

Системою економічної безпеки (СЕБ) є комплекс організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних і пропагандистських заходів, спрямованих на якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Перш за все, до основних елементів системи безпеки туристичного підприємства відносяться [7, с. 39]: захист комерційної таємниці та конфіденційної інформації; фінансова безпека; інформаційна та комп'ютерна безпека; внутрішня безпека; безпека туристичного продукту; фізична безпека туристів; технічна безпека; безпека зв'язку; безпека засобів перевезень, розміщення та харчування туристів; екологічна безпека; конкурентна розвідка тощо.

Для формування системи економічної безпеки туристичного підприємства (СЕБТП) пропонуємо використання методики, яка має такі етапи:

а) визначення специфіки бізнесу підприємства, сегмента, який воно займає на ринку, штатного розпису, а також знайомство з персоналом;

б) аналіз чинників впливу на підприємство за рівнями загроз; вивчення інформації про кризові ситуації на підприємстві та в галузі; визначення причин їх виникнення та шляхів урегулювання;

в) аудит наявних сил і засобів забезпечення безпеки; аналіз їхньої відповідності виявленим загрозам; визначення шляхів оптимізації сил і засобів для досягнення кращого економічного результату;

г) моделювання системи економічної безпеки підприємства: розроблення плану усунення виявлених під час аудиту недоліків; підготовка пропозицій з удосконалення системи економічної безпеки, розрахунок усіх видів необхідних ресурсів тощо;

д) обговорення з керівництвом моделі нової системи; внесення корективів; затвердження бюджету на її утримання;

е) етап формування нової системи економічної безпеки;

є) оцінка ефективності сформованої системи, а також її вдосконалення за результатами роботи (квартал, півріччя, рік).

Запропонована автором методика формування системи економічної безпеки підприємства безпосередньо враховує специфіку останнього (структуру, чисельність, напрями діяльності, стадію розвитку тощо) та обстановку, у якій воно функціонує (зовнішнє середовище, внутрішня ситуація); передбачає та враховує необхідність своєчасного і чіткого виконання запланованих заходів, спрямованих на адекватне реагування на зовнішні та внутрішні загрози; планування й розроблення рішень; оптимальний розподіл і використання ресурсів; застосування наявних у підприємства засобів забезпечення економічної безпеки; постійний контроль і коригування як повсякденної діяльності підприємства, так і самого процесу формування системи безпеки.

Варто зауважити, що саме поняття «система економічної безпеки туристичного підприємства» передбачає ефективне використання його ресурсів, що забезпечувало б стабільне функціонування підприємства на нинішньому етапі та

стійкий розвиток у майбутньому. Для забезпечення економічної безпеки підприємство використовує всю сукупність своїх корпоративних ресурсів – таких чинників бізнесу, які використовуються власниками та менеджерами підприємства для досягнення його цілей.

До корпоративних ресурсів відносяться [1, с. 95]:

1) ресурс капіталу, який дає змогу купувати і підтримувати інші корпоративні ресурси;

2) ресурс персоналу, який можна представити сукупністю працівників, їхніми знаннями і досвідом, що є основною всіх чинників бізнесу, яка забезпечує досягнення його цілей;

3) ресурс інформації та технологій – найбільш цінний і найдорожчий ресурс підприємства, що дає йому змогу адекватно реагувати на будь-які зміни зовнішнього оточення бізнесу, ефективно планувати та здійснювати свою господарську діяльність;

4) ресурс техніки та обладнання може бути придбаний за наявності вищевказаних ресурсів;

5) ресурс прав дає змогу підприємству долучитися до передових новітніх технологій, не проводячи власних наукових досліджень.

Навколишнє середовище постійно змінюється, надаючи туристичним підприємствам можливості та створюючи загрози. Зовнішнє середовище значною мірою неоднорідне і його вплив виявляється на різних рівнях (макро- та мікроекономічному). До прикладу, будь-яке туристичне підприємство певною мірою існує на різних рівнях: регіональному, галузевому, національному, міжнародному, – зазнаючи впливу різних чинників, що позначаються на виробничо-господарській діяльності організації та забезпечують відповідний рівень отриманих результатів.

Для узагальнення пропонуємо класифікувати чинники за рівнем впливу та середовищем впливу. За ознакою середовища впливу можна виділити чинники внутрішнього оточення підприємства (що формують організацію із середини) і чинники зовнішнього оточення підприємства (що пов'язані з трактуванням організації як відкритої системи). Залежно від того, як на підприємстві ведеться виробничо-господарська діяльність, чинники внутрішнього і зовнішнього середовища можуть мати як позитивний, так і негативний впливи. Детальний аналіз чинників оточення сприяє відповідному розміщенню засобів підприємства та є підґрунтям для прийняття управлінських рішень і позиції підприємства на ринку.

Для формування та управління системою економічної безпеки туристичних підприємств, особливою непередбачуваністю та невизначеністю характеризується зовнішнє середовище. Цей чинник потрібно враховувати при дослідженні особливостей управління СЕБТП. Виходячи з цього, першочерговим завданням управління системою економічної безпеки туристичних підприємств є визначення сфер, у яких виникають чинники небезпек і загроз.

Для туристичних підприємств такими сферами є: державна (податкова політика зі змінами умов оподаткування), економічна (вплив інфляційних процесів, інвестиції в туристичний бізнес), соціально-демографічна (рівень безробіття, туристична активність населення), екологічна (рівень забруднення навколишнього середовища, рівень захворюваності населення), кримінальна (рівень злочинності), науково-технічна (рівень наукових розробок, рівень сучасних технологій обслуговування), політико-правова (політична стабільність, стан політико-правової бази).

Управління системою економічної безпеки не може бути однаковою на всіх

підприємствах, навіть якщо це підприємства туристичної галузі. Адже на кожному конкретному підприємстві існують свої локальні чинники: конкурентне середовище, кваліфікаційний рівень кадрів, виробничі зв'язки підприємства, маркетингові можливості тощо. Тому для кожного конкретного підприємства виникають особливі загрози. СЕБТП повинна будуватися на основі аналізу та з урахуванням загроз, як було запропоновано автором вище у методиці формування СЕБТП.

Негативними наслідками неврахування загроз економічній безпеці туристичних підприємств у разі їх настання є зниження рівня конкурентоспроможності туристичних послуг, втрата покупців туристичних продуктів, фінансові збитки, недоотримання прибутків. Успішне запобігання настанню загроз забезпечує стійкість роботи туристичних підприємств, що виражається у стабільності результуючих показників, зокрема, стабільному збільшенні кількості споживачів туристичних послуг, стабільному зростанні прибутків, стабільному нарощуванні туристичних ресурсів [8]. Тому забезпечення економічної безпеки туристичного підприємства є одним з актуальних завдань менеджменту суб'єкта господарювання. Складові процесу управління економічною безпекою туристичних підприємств повинні бути враховані в загальній концепції стратегічного та оперативного управління туристичними підприємствами.

Управління СЕБТП характеризується інструментами управління. Інструменти управління економічною безпекою туристичних підприємств – це сукупність засобів, які цілеспрямовано впливають на створення умов для функціонування та забезпечення достатнього рівня економічної безпеки туристичних підприємств. До інструментів управління СЕБТП відносяться: фінансові, інституціонально-правові, організаційно-економічні та регуляційні.

Для поетапного забезпечення управління СЕБТП обов'язковим є дотримання функцій, які дають змогу здійснювати безперервний і послідовний процес комплексного управління економічною безпекою туристичного підприємства: аналітичної; нормативно-правового забезпечення; організаційно-адміністративної; планової; обліково-контрольної; інформаційної та мотивації.

На думку автора, методи управління економічною безпекою підприємства можна визначити, як засоби впливу на джерела та чинники небезпеки з метою захисту інтересів, мінімізації загроз, попередження ризиків або їх нейтралізації. До традиційних методів управління економічною безпекою підприємства можна віднести: адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні, соціально-психологічні та інші.

Практика показує, що СЕБТП повинна включати комплекс взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, які здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами туристичного підприємства, спрямованими на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства і держави від протиправних дій з боку реальних або потенційних фізичних чи юридичних осіб, що можуть привести до суттєвих економічних втрат і забезпечення економічного зростання в майбутньому.

На основі викладеного матеріалу необхідно зазначити, що основними заходами, які необхідно здійснювати для управління економічною безпекою, є такі [12]:

- формування необхідних корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, прав інформації, технології обслуговування туристів, обладнання);
- загальностратегічне прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими;

- стратегічне планування фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства;
- загальнотактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими; тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;
- оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства;
- здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки; загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки.

### **Висновки**

Досліджені аспекти економічної безпеки туристичного підприємства вказують на необхідність формування системи її забезпечення, що безпосередньо впливає на ефективність їх функціонування в умовах глобальної нестабільності. У статті визначено алгоритм формування та управління системою економічної безпеки туристичних підприємств, який враховує специфіку їх діяльності та особливості господарювання в сучасних умовах. Встановлено базові елементи системи безпеки туристичних підприємств та методичні аспекти їх формування в цілісну систему. Визначено місце і роль ресурсів та заходів для управління системою економічної безпеки туристичних підприємств. Доведено, що лише при комплексному здійсненні в необхідному обсязі зазначених організаційно-економічних заходів туристичні підприємства зможуть досягти належного рівня економічної безпеки. Також, стало зрозумілим, що питання формування та управління СЕБТП досить широке та потребує подальшого дослідження.

### **Література**

1. Андрущенко К. А. Наукові аспекти створення екотуристичних кластерів на Черкащині / К. А. Андрущенко // Вісник ДІТБ. – Донецьк, 2004. – № 8. – С. 69-71.
2. Андрушків Б. М. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство / Б. М. Андрушків, Ю. Я. Вовк, П. Д. Дудкін та ін. – Тернопіль, 2008. – 424 с.
3. Дмитриченко Л. И. Государственное регулирование экономики : методология и теория : [Монография] / Л. И. Дмитриченко. – Донецк : «УкрНТЭК», 2001. – 329 с.
4. Концепція корпоративної безпеки членів Українського Союзу промисловців і підприємців. Затверджена 22 вересня 2006 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uspp.org.ua/security/documents/2/>
5. Мищенко С. Н. Система обеспечения экономической безопасности организации : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Ростов-на-Дону. – 2004. – 211 с.
6. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: У 3-х томах / Ред. кол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – Т. 1. – К. : Академія, 2000. – 864 с.
7. Охрименко О. О. Соціальні аспекти безпеки сфери туризму в умовах глобалізації / О. О. Охрименко // Стратегічна панорама. – 2006. – № 1. – С. 38-41.
8. Ткач В. О. Зовнішньоекономічна безпека підприємств туристичної сфери / В. О. Ткач, О. С. Камушков // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/dtr/ep/2010\\_3/files/DU310\\_36.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/dtr/ep/2010_3/files/DU310_36.pdf)
9. Циглик І.І. Економічна безпека підприємства в системі внутрішнього економічного механізму / І. І. Циглик, Т. М. Паневник // Економіка. Фінанси. Право. 2004. – № 12. – С. 3-5.
10. Черкасов В. В. Проблемы риска в управленческой деятельности [Монография] / В. В. Черкасов. – М. : Рефа-бук; К. : Ваклер, 1999. – 288 с.
11. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу: монографія / Л. М. Шульгіна. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2008. – 597 с.
12. Westudents // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://westudents.com.ua/glavy/46837-3-harakteristika-ekonomchno-bezpeki-pdprimstva-v-situatsynomu-menedjmentu-sutnst-printsipi-organizats-ta-klyuchov-zavdannya.html>