

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**ЗАГОРОДНЯ АЛЬОНА СЕРГІЇВНА**

УДК 005:330.366:334

ДИСЕРТАЦІЯ

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ  
БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ**

073 «Менеджмент»  
07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання  
на відповідне джерело А.С. Загородня

Науковий керівник  
**РЕЗНІК НАДІЯ ПЕТРІВНА,**  
доктор економічних наук,  
професор

Київ – 2023

## АНОТАЦІЯ

**Загородня А. С. Формування механізму управління економічною безпекою підприємств.** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (07 «Управління та адміністрування»). Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2023.

Дисертацію присвячено розробленню та обґрунтуванню теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємств.

Стабільне функціонування будь-якого підприємства в умовах ринкових відносин багато в чому залежить від ефективного управління економічною безпекою підприємств. На основі здійсненого аналізу понять «безпека», «економічна безпека», «економічна безпека підприємств», «управління економічною безпекою», з'ясовано їх сутність та особливості. Зважаючи на певні недоліки наявних підходів до трактування економічної безпеки, узагальнено визначення цього поняття, яке узгоджує різні аспекти економічної безпеки підприємств та забезпечує комплексний підхід до розуміння цього поняття. Узагальнене визначення забезпечує цілісний погляд на поняття «економічна безпека підприємств», визначає стан захищеності та стійкості підприємства від ризиків в умовах високого рівня управління та комплексного підходу до забезпечення безпеки його діяльності.

Висвітлено основні етапи становлення економічної безпеки з часів незалежної України, які стали складним і довготривалим процесом, що ґрунтуються на постійних зусиллях країни в забезпеченні сталості та стійкості своєї економіки.

Проаналізовано систему управління економічною безпекою підприємств. Розглянуто основні підходи до формування системи управління економічною безпекою підприємств.

У роботі обґрунтовано, що для створення системи управління економічною

безпекою підприємств застосовується покрокова модель, що складається з восьми етапів: виявлення потреби у захисті ресурсів підприємства; розробка методології створення та функціонування системи управління економічною безпекою, що складається з визначення послідовності та методів, що використовуються при її створенні, а також механізмів, що забезпечують її функціонування; формування моделі системи управління економічною безпекою; коригування системи у мінливих умовах бізнес-процесів; складання концепції безпеки як комплексу важливих моделей забезпечення захисту персоналу підприємства, основних фондів, конфіденційної інформації; розробка політики організації захисту; розробка методичних рекомендацій щодо організації захисту ресурсів підприємства від протиправних посягань; планування роботи структур безпеки; коригування системи у мінливих умовах бізнес-процесів. Визначений алгоритм не прив'язаний до конкретних завдань і проблем підприємства, тому обсяг і характер дій при створенні системи управління економічною безпекою для кожного підприємства є індивідуальним.

Проаналізовано термін «механізм управління», різноманітність цього поняття вказує на його складний і багатоетапний характер. Цей процес складається з низки ключових елементів і компонентів, таких як прогнозування, стратегічне планування, мотивація, організаційне впорядкування, інформаційне забезпечення тощо. У межах цього процесу виробляються методи та заходи управління, які дають можливість здійснювати узгоджений вплив суб'єкта керівництва на об'єкт управління. Механізм управління передбачає ефективне поєднання різних складових, інструментів управління та передових управлінських підходів. Визначено, що механізм управління економічною безпекою – це насамперед управлінська діяльність, відображена в розробці стратегічних заходів, що включають вибір мети, а також стратегії, лінії поведінки, програми та процедури виконання конкретних заходів на користь оптимального управління економічною безпекою підприємств.

У дисертації висвітлено три рівні ієрархії управління ризиками: на рівні підприємства, на рівні бізнес-процесу та на рівні економічної безпеки. Ієрархія

управління ризиками логістичного підприємства забезпечує різні точки зору на ризики від стратегічного до тактичного рівня. Оцінювання ризиків допомагає приймати рішення щодо реагування на різних рівнях ієрархії управління ризиками. Розробка розширеного списку потенційних причин майбутніх негативних впливів є скоріше способом підвищення ефективної діяльності логістичного підприємства, ніж припущенням, що ці ризики невідомі або до них неможливо підготуватися.

На рівні підприємства запропоновано таксономію ризиків економічної безпеки логістичних підприємств для оцінки загрози подій, які потенційно можуть спричинити значні збитки корпоративним балансам логістичних підприємств, що складається з чотирьох сфер, які представляють основні категорії ризику, що загрожують економічній безпеці: стратегічний ризик, фінансовий ризик, операційний ризик, ризик реалізації проєктів. Юридичні ризики та репутаційні ризики є наскрізними ризиками, вбудованими в чотири сфери ризиків. На основі вихідних даних побудовано матриці ризиків «Імовірність – Вплив» та «Вразливість – Швидкість» і визначено вразливі місця логістичних підприємств. Визначено, що вразливість архітектури економічної безпеки підприємства визначається невдалими архітектурними рішеннями, що призводять до відсутності різноманітності або стійкості в корпоративних безпекових системах.

Проаналізовано загрози економічній безпеці логістичного підприємства та джерела негативного впливу на економічну безпеку. Проведено класифікацію джерел загроз економічній безпеці підприємства, класифікацію загроз за зовнішніми та внутрішніми чинниками, виділено групи чинників, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства.

Класифіковано загрози економічній безпеці логістичного підприємства за дев'ятьма функціональними складовими, що включають в себе: фінансову, виробничу, інноваційну, кадрову, інформаційну, правову, екологічну, технологічну та силову. Регламентовано індикатори економічної безпеки логістичного підприємства, що визначаються механізмом системи економічної

безпеки та її забезпеченням законодавчою політикою держави, що охоплює сукупність законодавчих актів, правових норм, методів впливу на обсяги з метою дотримання стандартів економічної безпеки в різних сферах діяльності логістичних підприємств.

На основі проведеного дослідження виділено три основні групи методичних підходів до оцінювання рівня управління економічною безпекою. За результатами проведеного SWOT-аналізу було виявлено, що проаналізовані логістичні підприємства є конкурентоспроможними, здатними виконувати свою роботу в будь-яку пору року у зв'язку зі зростанням попиту на логістичні послуги. Наведено основні рекомендації щодо вдосконалення діяльності аналізованих логістичних підприємств. SWOT-аналіз як методичний підхід управління економічною безпекою обмежує можливість використання адекватного інструменту діагностики у вітчизняних умовах господарювання через те, що враховує лише окремі складові управління економічною безпекою.

Запропоновано методичний підхід тримірної діагностики рівня управління економічною безпекою підприємства, що передбачає оцінювання залежно від часового параметра. У зв'язку із цим у процесі діагностики виділяються три основні управлінські рівні економічної безпеки підприємства: оперативний (до 1 року), тактичний (до 3 років), стратегічний (від 3 років). Представлений тримірний методичний підхід оцінювання рівня управління економічною безпеки дає змогу логістичним підприємствам, які аналізувалися, отримати об'єктивну та адекватну оцінку, визначити основні напрями підвищення економічної стійкості, необхідність подальшого інноваційного розвитку. Відповідно до запропонованого методичного підходу загальний рівень управління економічною безпекою підприємства визначається зважаючи на рівень його оперативної, тактичної та стратегічної безпеки. Доцільність застосування пропонованого підходу тримірної діагностики зумовлена багатогранністю та широтою поняття економічної безпеки.

Удосконалено підхід до розробки стратегії управління економічною безпекою логістичних підприємств, який враховує рівень економічної безпеки підприємства, що дасть можливість сформулювати комплекс заходів і рекомендацій

з урахуванням економічного стану підприємства. Формування стратегії управління економічною безпекою підприємства дає можливість приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з безпекою підприємства, в умовах чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що постійно змінюються та визначають цей розвиток. Проведений аналіз дає змогу визначити місце стратегії управління економічною безпекою підприємства її призначення та зміст у контексті економічної безпеки підприємства.

Сформовано етапи алгоритму формування стратегії управління економічною безпекою підприємства (на основі аналізу теоретико-методичних основ та практичного досвіду логістичних підприємств), що базуються на аналізі загроз. Розроблені заходи в рамках дослідження основи побудови стратегії управління економічною безпекою логістичних підприємств дозволять розробляти та приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з підвищенням фінансового результату підприємства загалом і досягненням ним своїх стратегічних цілей та завдань.

На основі проведеного дослідження рекомендовано створити спеціалізований структурний підрозділ з управління економічною безпекою підприємства – Відділ економічної безпеки (ВЕБ). Представлено низку практичних міркувань (рекомендацій), що допоможуть зрозуміти процес впровадження такого підрозділу. Запропоновано модель «Три рівні захисту». У цій моделі управлінський контроль є першим рівнем захисту в системі економічної безпеки, різні внутрішні функції нагляду за ризиками та відповідністю, визначені керівництвом, є другим рівнем захисту, а незалежний аудит – третім. Впроваджено в структуру цієї моделі відділ економічної безпеки. Впровадження ВЕБ може приймати різні форми. Деякі підприємства мають лише одну особу, відповідальну за ризики чи загрози, а в інших працює велика команда. Обидва підходи мають переваги. Для оцінювання ефективності діяльності ВЕБ було розроблено модель зрілості.

Практичні дії щодо управління економічною безпекою підприємств базуються на нормативно-правовій базі діяльності підприємств, мотивації

персоналу, заходах економічного стимулювання, адміністративних важелях управління, ресурсозбереження тощо. Основні заходи, а також методи та інструменти дають можливість сформувати ефективний механізм управління економічною безпекою підприємства.

Обґрунтовано, що механізм управління економічною безпекою – важіль управління, спрямований на антикризовий економічний розвиток підприємства. Захист підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз є основним завданням механізму управління економічною безпекою.

Розроблено та запропоновано механізм управління економічною безпекою підприємства. Характеризуючи механізм управління економічною безпекою підприємства, закономірно спостерігається зв'язок із основними етапами процесу стратегічного управління підприємством. Запропонований механізм управління економічною безпекою підприємства реалізується поетапно згідно з розробленою схемою. Представлена послідовність дій, що зазначена в запропонованому механізмі, дає змогу здійснити комплекс грамотних управлінських рішень у сфері сталого розвитку. Виділено стадії впровадження механізму управління економічною безпекою підприємства. Впровадження запропонованого механізму управління економічною безпекою вимагає відданості, планування та співпраці всіх рівнів підприємства. Критично важливо підтримувати та постійно вдосконалювати такий механізм, оскільки економічна безпека є невід'ємною частиною успішного функціонування будь-якого підприємства.

Обґрунтовано перелік переваг для підприємства за використання запропонованого механізму управління економічною безпекою: захист від ризиків і загроз, забезпечення стійкості та надійності, ефективність та оптимізація, відкритість і довіра, сприяння розвитку, дотримання законодавства, взаємодія з іншими суб'єктами.

**Ключові слова:** безпека, управління, підприємство, система управління, механізм управління, економічна безпека, управління економічною безпекою, економічна безпека підприємств, управління економічною безпекою підприємств, стратегічне управління, загрози, ризики.

## ANNOTATION

**Zahorodnia A.S. Formation of a mechanism of economic security management of enterprises.** The qualification scientific work on the rights of manuscript.

The thesis for the degree of a Doctor of Philosophy of the specialty 073 «Management» (07 «Management and Administration»). National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Kyiv, 2023.

The dissertation is devoted to the development and substantiation of theoretical and methodological provisions and practical recommendations for improving the mechanism of economic security management of enterprises.

The stable functioning of any enterprise in the conditions of market relations largely depends on the effective management of the economic security of enterprises. Based on the analysis of the concepts «security», «economic security», «economic security of enterprises», «economic security management», their essence and features were clarified. Taking into account certain shortcomings of existing approaches to the interpretation of economic security, the definition of this concept is generalized, which harmonizes various aspects of the economic security of enterprises and provides a comprehensive approach to understanding this concept. The generalized definition provides a holistic view of the concept of «economic security of enterprises», defines the state of protection and stability of the enterprise against risks in the conditions of a high level of management and a comprehensive approach to ensuring the security of its activities.

The research highlights the main stages of economic security development since Ukraine's independence, which has become a complex and long-term process based on the country's constant efforts to ensure the sustainability and resilience of its economy.

The economic security management system of enterprises is analyzed. The main approaches to the formation of the economic security management system of enterprises are considered.



The paper substantiates that a step-by-step model consisting of eight stages is used to create an economic security management system of enterprises: identifying the need to protect the resources of the enterprise, developing a methodology for the creation and functioning of the economic security system, which consists of determining the sequence and methods used in its creation, as well as mechanisms that ensure functioning, forming a model of the economic security management system, adjusting the system in the changing conditions of business processes, drawing up the concept of security as a complex of important models for ensuring the protection of the company's personnel, fixed assets, confidential information, developing a policy for the organization of protection, developing methodical recommendations on the organization of protection of the organization's resources from illegal encroachments, planning of the work of security structures, adjusting the system to changing business process conditions. The defined algorithm is not tied to specific tasks and problems of the enterprise, therefore the scope and nature of actions in creating an economic security management system for each enterprise is individual.

The term «management mechanism» is analyzed, the diversity of this concept indicates its complex and multi-stage nature. This process consists of a number of key elements and components, such as forecasting, strategic planning, motivation, organizational arrangement, information provision, etc. As part of this process, methods and measures of management are developed, which make it possible to exercise a coordinated influence of the subject of management on the object of management. The management mechanism involves an effective combination of various components, management tools and advanced management approaches. It was determined that the economic security management mechanism is primarily a managerial activity reflected in the development of strategic measures, which include the choice of a goal, as well as strategies, lines of conduct, programs and procedures for the implementation of specific measures for the benefit of optimal management of the economic security of enterprises.

The dissertation highlights three levels of the risk management hierarchy: the enterprise level, the business process level, and the level of economic security. The risk management hierarchy of a logistics enterprise provides different perspectives on risks

from the strategic to the tactical level. Risk assessment helps make decisions about responses at different levels of the risk management hierarchy. Developing an extensive list of potential causes of future negative impacts is a way to increase the efficiency of a logistics enterprise than assuming that these risks are unknown or impossible to prepare for.

At the enterprise level, a taxonomy of economic security risks of logistics enterprises is proposed to assess the threat of events that can potentially cause significant losses to the corporate balance sheets of logistics enterprises, consisting of four areas that represent the main risk categories that threaten economic security: strategic risk, financial risk, operational risk, project implementation risk. Legal risks and reputational risks are cross-cutting risks embedded in the four risk areas. On the basis of the initial data, the «Likelihood – Impact» and «Vulnerability – Speed of onset» risk matrices were built, and the vulnerable points of logistics enterprises were determined. It was determined that the vulnerability of the enterprise's economic security architecture is determined by unsuccessful architectural solutions that lead to a lack of diversity or stability in corporate security systems.

Threats to the economic security of the logistics enterprise and sources of negative impact on economic security are analyzed. The sources of threats to the economic security of the enterprise were classified, the threats were classified by external and internal factors, groups of factors affecting the level of economic security of the enterprise were identified.

Threats to the economic security of the logistics enterprise are classified according to nine functional components, which include: financial, production, innovation, personnel, information, legal, environmental, technological and force. Indicators of economic security of a logistics enterprise are regulated, which are determined by the mechanism of the economic security system and its provision by the legislative policy of the state, which includes a set of legislative acts, legal norms, methods of influencing volumes in order to comply with economic security standards in various spheres of activity of logistics enterprises.

On the basis of the conducted research, it is recommended to create a specialized

structural unit for the management of economic security of the enterprise – Economic Security Department (ESD). A number of practical considerations (recommendations) are presented that will help to understand the process of implementing such a unit. The model «Three levels of defence» is proposed. In this model, management control is the first line of defense in the economic security system, the various internal risk and compliance oversight functions defined by management are the second line of defense, and independent auditing is the third line. The Economic Security Department has been introduced into the structure of this model. Implementation of ESD can take different forms. Some businesses have only one person responsible for risks or threats, while others have a large team. Both approaches have advantages. A maturity model was developed to assess the effectiveness of ESD activities.

Practical actions related to the economic security management of enterprises are based on the regulatory and legal basis of enterprise activity, personnel motivation, economic stimulation measures, administrative management levers, resource conservation, etc. The main measures, as well as methods and tools make it possible to form an effective mechanism for managing the economic security of the enterprise.

It is substantiated that under the mechanism of economic security management we understand the lever of management aimed at the anti-crisis economic development of the enterprise. Protection of the enterprise from external and internal threats is the main task of the economic security management mechanism.

A mechanism of economic security management of enterprise was developed and proposed. Characterizing the mechanism of economic security management of enterprise, a connection with the main stages of the process of strategic management of the enterprise is naturally observed. The proposed mechanism is implemented in stages according to the developed scheme. The presented sequence of actions specified in the proposed mechanism makes it possible to implement a complex of competent management decisions in the field of sustainable development. The stages of implementation of the economic security management mechanism of the enterprise are highlighted. Implementation of the proposed economic security management mechanism requires commitment, planning and cooperation at all levels of the

enterprise. It is critically important to maintain and constantly improve such a mechanism, since economic security is an integral part of the successful functioning of any enterprise.

The list of advantages for the enterprise for using the proposed economic security management mechanism is substantiated: protection from risks and threats, ensuring stability and reliability, efficiency and optimization, openness and trust, promoting development, compliance with legislation, interaction with other subjects.

**Key words:** security, management, enterprises, management system, management mechanism, economic security, economic security management, economic security of enterprises, economic security management of enterprises, strategic management, threats, risks.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Статті у наукових фахових виданнях України

1. Загородня А. С. Сутність та еволюція поняття «економічна безпека підприємства». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 16-22. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-2>
2. Загородня А. С. Підвищення рівня управління економічною безпекою підприємств в умовах ризиків та загроз. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-12>
3. Zahorodnia A. S. Formation of the economic security management strategy of the enterprise. *Intellectualization of logistics and supply chain management*. 2023. v.20 pp. 58-64. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-20-6>.

### Статті у наукових виданнях іншої держави

4. Reznik N. P., **Zahorodnia A. S.**, Chornenka L. M. Analysis of the logistics component of the economic security system of enterprises. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2021. Vol. 4. №36. Pp. 109-113. *(Здобувачкою досліджено систему економічної безпеки підприємств та визначено її основні складові)*.
5. Fedorenko T. V., Dolynskiy S. V., **Zahorodnia A. S.** An evolutionary approach to the interpretation of the term «Economic security of enterprises». *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 2022. Vol. 4. № 40. Pp.1-6. *(Здобувачкою досліджено поняття економічної безпеки підприємств в контексті еволюційного розвитку)*.

### Тези наукових доповідей

6. Загородня А. С. Механізм забезпечення економічної безпеки держави. Права людини: історія та сучасність: Науково-практична конференція, м. Київ, 9 грудня 2021 року: тези доповіді. Київ, 2021. С. 140-143.
7. Загородня А. С. Узагальнення зарубіжного досвіду особливостей впровадження процесів цифровізації на економічну безпеку підприємств. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: IV Міжнародна науково-

практична конференція, м. Полтава, 19 травня 2022 року: тези доповіді. Полтава, 2022. С. 1121-1124.

8. Zahorodnia A. Methods of management of the economic security system of the subject of logistics activities. Relationship between public administration and business entities management: The 2nd International Conference, Tallinn, Estonia, November 12, 2022. Tallinn. 2022. P. 124-126.

9. Загородня А. С. Система економічної безпеки підприємств та проблеми оцінки економічних ризиків. Інновації та науковий потенціал світу: II Міжнародна наукова конференція, м. Вінниця, 21 квітня 2023 року: тези доповіді. Вінниця, 2023. С. 26-28.

10. Загородня А. С. Загрози економічній безпеці на вітчизняних підприємствах. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: V Міжнародна науково-практична конференції, м. Полтава, 15 травня 2023 року: тези доповіді. Полтава, 2023. С. 440-441.

11. Zahorodnia A. The mechanism for ensuring the economic security of the enterprise. International Conference on Corporation Management-2023: The 3rd International conference on corporation management, Tallinn, Estonia, June 29, 2023. Tallinn. 2023. P. 57-58.

12. Загородня А. С. Екологічна складова економічної безпеки логістичного підприємства. Євроінтеграція екологічної політики України: V Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Одеса, 25-26 жовтня 2023 року: тези доповіді. Одеса, 2023. С. 75-76.

13. Zahorodnia A. The mechanism for choosing tools to ensure the economic security of enterprises. Synergy of knowledge: New Horizons in Global Scientific Research: I International scientific and practical conference, Vancouver, Canada, November 01-03, 2023, Vancouver, 2023. P. 118-123.

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ</b>	<b>16</b>
<b>ВСТУП</b>	<b>17</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ</b>	<b>25</b>
1.1. Теоретичні підходи та сутність поняття економічної безпеки підприємств	25
1.2. Методичні основи системи управління економічною безпекою підприємств	44
1.3. Концептуальні засади механізму управління економічною безпекою підприємств	60
Висновки до розділу 1	79
<b>РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ</b>	<b>83</b>
2.1. Аналітичне оцінювання ризиків в управлінні економічною безпекою підприємств	83
2.2. Діагностика загроз економічній безпеці підприємства та їх ідентифікація	106
2.3. Методичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств	123
Висновки до розділу 2	140
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ</b>	<b>144</b>
3.1. Формування стратегії управління економічною безпекою підприємства	144
3.2. Впровадження проекту спеціалізованого структурного підрозділу з управління економічною безпекою підприємства	162
3.3. Реалізація механізму управління економічною безпекою підприємств	177
Висновки до розділу 3	193
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>198</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>203</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>221</b>

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

ВЕБ	—	відділ економічної безпеки;
ЕБ	—	економічна безпека;
ЛД	—	логістична діяльність;
ЛС	—	логістична система.



## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** У сучасних умовах світового розвитку виникає необхідність мінімізації рівня невизначеності у здійсненні господарської діяльності підприємств та забезпечення реалізації стратегічних цілей та напрямів.

Стабільне функціонування будь-якого підприємства в умовах ринкових відносин багато в чому залежить від наявності надійної системи економічної безпеки. Нині не існує універсальної методики забезпечення захисту, яка б надавала абсолютну гарантію безпеки підприємствам.

У контексті сучасних динамічних економічних обставин підприємства стикаються з низкою складних викликів, таких як загрози та ризики, що значною мірою можуть вплинути на їхню стабільність та успішність. Управління економічною безпекою підприємств стає все більш актуальним питанням, оскільки допомагає підприємствам забезпечити надійність функціонування та вчасне реагування на небезпеки, ризики, загрози та можливості.

Дослідження у цій галузі включає аналіз важливих функціональних складових економічної безпеки підприємств та безліч інших аспектів, що спрямовані на запобігання кризам, забезпечення стійкості та досягнення цілей підприємства.

Досліджувана проблематика має важливе значення для бізнесу та економіки загалом, оскільки допомагає забезпечити стійкий розвиток та зберегти конкурентоспроможність підприємств у складних умовах сучасного світу. Таким чином, дослідження та практичне впровадження ефективних принципів управління економічною безпекою є важливим завданням для всіх типів підприємств і галузей.

Концептуальний базис розуміння економічної безпеки підприємств сформований у працях таких дослідників: О. Арєф'євої, О. Бандурки, В. Геєця, А. Дідика, С. Дубецької, Я. Жаліла, З. Живко, О. Захарова, О. Заячківської, Т. Іванюти, М. Кизима, Я. Коваль, К. Коваленка, А. Козаченка, А. Ляшенка,

В. Мунтіяна, В. Ортінського, Г. Пастернак-Таранушенко, С. Покропивного, В. Пономарьова, Н. Резнік, Т. Черняк та інших вчених.

Вагомий внесок в розвиток теоретичних аспектів управління економічною безпекою підприємств та механізмів її забезпечення зробили такі науковці: В. Байдала, Л. фон Берталанфі, О. Васильєв, О. Витвицька, Т. Власенко, О. Гайдей, В. Гончар, Е. Данілова, О. Ілляшенко, М. Камлик, Д. Кліланд, О. Коробчинський, І. Мігус, Ю. Майборода, Т. Меліхова, М. Оніщенко, М. Портер, В. Прохорова, С. Салоїд, Ю. Ус, І. Фоміченко, О. Черевко, О. Яременко та інші. Незважаючи на вагомий науковий доробок у дослідженні сучасного розуміння концепту управління економічною безпекою підприємств, ця категорія й досі є складною та суперечливою.

Віддаючи належне науковим розробкам вітчизняних та зарубіжних вчених, слід зазначити, що важливі теоретико-методологічні та практичні питання формування механізму управління економічною безпекою підприємств залишаються невирішеними.

Наявні підходи і методи управління економічною безпекою дають можливість підприємствам сформувати власну унікальну систему безпекової діяльності, враховуючи всі наявні ресурси, чинники навколишнього середовища та стратегічні пріоритети розвитку.

Дисертація спрямована на вирішення науково-прикладної проблеми щодо формування механізму управління економічною безпекою підприємств, що й обумовило вибір теми дослідження, його мету, структуру та завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами.** Дисертацію виконано відповідно до плану наукових досліджень кафедри логістики Національного авіаційного університету за темою «Концептуальні засади, методи та моделі екологізації логістичної діяльності» (номер державної реєстрації 0121U00195), в межах якої авторкою проведено діагностику управління загрозами економічної безпеки та ідентифіковано їх за функціональними складовими.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження виступає

обґрунтування теоретичних і прикладних засад та практичних рекомендацій щодо формування механізму управління економічною безпекою підприємств.

Досягнення поставленої мети зумовило визначення та вирішення наступних завдань:

- висвітлити теоретичні підходи та з'ясувати особливості і сутність поняття економічної безпеки підприємств;
- проаналізувати методичні основи системи управління економічною безпекою підприємств та навести принципи, на яких вона має ґрунтуватися;
- сформулювати концептуальні засади механізму управління економічною безпекою підприємств;
- здійснити комплексний аналіз управління економічною безпекою та оцінити ризики впливу на господарську діяльність логістичних підприємств;
- провести діагностику управління загрозами економічної безпеки та ідентифікувати їх за функціональними складовими;
- здійснити оцінювання рівня управління економічною безпекою логістичних підприємств на основі методичного підходу;
- розробити та представити алгоритм формування стратегії управління економічною безпекою підприємств, що дасть можливість приймати найбільш ефективні управлінські рішення;
- запропонувати та обґрунтувати проєкт впровадження структурного підрозділу управління економічною безпекою, запровадження якого вплине на вартість капіталу та фінансову спроможність підприємства;
- розробити та рекомендувати механізм реалізації управління економічною безпекою підприємств.

*Об'єкт дослідження* – процес формування механізму управління економічною безпекою підприємств.

*Предмет дослідження* – сукупність теоретико-методичних та практичних засад щодо удосконалення процесу управління економічною безпекою підприємств.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною базою дослідження є

наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених щодо формування механізму управління економічною безпекою підприємств. У процесі обґрунтування теоретичних та практичних питань дослідження використовувалися наступні наукові методи: аналізу та синтезу, моделювання та формалізації – для дослідження теоретичних підходів та сутності поняття «економічна безпека підприємств»; упорядкування та узагальнення понятійного апарату управління економічною безпекою підприємства; системний та процесний метод – для формування концептуальних засад механізму управління економічною безпекою підприємств; статистичного аналізу, економіко-порівняльного аналізу, імовірнісного – для проведення комплексного аналізу господарської діяльності логістичних підприємств та оцінювання ризиків впливу на управління економічною безпекою; експертних оцінок, групування – для здійснення оцінки рівня загроз економічній безпеці логістичного підприємства та формування системи показників для оцінки функціональних складових безпеки; функціональний – для визначення рівня управління економічною безпекою підприємства; графічні – для побудови рисунків і таблиць, з метою візуалізації результатів дослідження; системного підходу – для розробки алгоритму формування стратегії управління економічною безпекою підприємств; моделювання і формалізації – для розробки схеми механізму управління економічною безпекою підприємств; абстрактно-логічний – для узагальнення теоретико-методичних засад та формулювання висновків дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали діючі нормативно-правові акти, офіційно опублікована статистична інформація Державної служби статистики України, Київської обласної державної адміністрації, Міністерства фінансів України, Міністерства економіки України, звітність логістичних підприємств Київської та Одеської областей, результати анкетних опитувань, монографічні джерела та інші наукові розробки провідних вітчизняних, зарубіжних вчених і фахівців-практиків з питань управління економічною безпекою логістичних підприємств, власні розрахунки автора, Інтернет-ресурси.

**Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному:**

*удосконалено:*

- сутність поняття «економічна безпека підприємств», що означає стан захищеності та стійкості підприємства від ризиків в умовах високого рівня управління та комплексного підходу до забезпечення безпеки його діяльності, що полягає у ефективному використанні ресурсів, управлінні ризиками та здатності протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам;
- організаційні засади формування механізму управління економічною безпекою підприємства, в якому обов'язковою умовою є проведення індикативного аналізу як методу економічних досліджень, що полягає у виявленні динаміки та тенденцій зміни показників економічної безпеки та їх інтегрованості у систему забезпечення економічної стійкості підприємства та дотримання його економічних інтересів;
- наукові підходи щодо оцінювання ризиків економічної безпеки шляхом використання рівнів ієрархії управління, що, на відміну від традиційних оцінок, дозволяє формувати та обґрунтовувати широкий спектр рішень і заходів на всіх трьох рівнях ієрархії управління ризиками (на рівні підприємства, на рівні бізнес-процесу та на рівні економічної безпеки);
- поглиблено класифікацію існуючих загроз економічній безпеці логістичного підприємства за вісьмома функціональними складовими для своєчасного їх виявлення і попередження та усунення ризиків, що формують передумови забезпечення та утримання належного рівня економічної безпеки;
- механізм своєчасного виявлення та нейтралізації загроз, що полягає у запровадженні моделі «Три рівні захисту» та доцільності впровадження відповідного спеціалізованого структурного підрозділу, що забезпечує простий і ефективний спосіб покращити комунікацію щодо процесу управління економічною безпекою підприємства і контролю;

*набули подальшого розвитку:*

- методичні основи щодо формування системи управління економічною безпекою, серед яких виділяємо принципи побудови системи управління

економічною безпекою підприємств і поетапну модель забезпечення та досягнення оптимального рівня її функціонування шляхом прийняття стратегічних рішень у визначеному алгоритмі;

➤ система показників оцінювання рівня економічної безпеки, що ґрунтується на підставі розробленої шкали цільового оцінювання та якісної характеристики стану управління економічною безпекою на підприємстві залежно від інтегрального показника;

➤ науково-практичні підходи до обґрунтування стратегії управління економічною безпекою підприємства, в якій застосований комплексний підхід взаємозв'язків між окремими напрямками розвитку, що дасть можливість визначити і встановити межі та зміст процесів, які відбуваються в середині самої стратегії;

➤ механізм управління економічною безпекою, що спрямований на антикризовий економічний розвиток, захист підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз, основним завданням якого є регулярний моніторинг діяльності підприємства, аналіз його господарської діяльності, своєчасне виявлення та нейтралізація загроз, підтримка норми показників ліквідності (платоспроможності), фінансової стійкості та незалежності, усунення наслідків негативних впливів і кризи.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у розробленні науково-методичного забезпечення щодо формування механізму управління економічною безпекою підприємств. Підтвердженням наукової та практичної цінності отриманих результатів дослідження є:

➤ теоретичні положення та практичні результати дисертації введені у навчальний процес Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна» та використовуються при розробці навчальних програм та викладанні навчальних дисциплін «Основи національної безпеки» та «Економічна безпека підприємств» за спеціальностями 073 «Менеджмент» та 281 «Публічне управління та адміністрування» (довідка про впровадження № 158/1-2 від 30.10.2023 р.);

➤ науково-практичні рекомендації щодо управління економічною безпекою підприємств були використані у практичній діяльності при розробці Комплексної програми «Конкурентоспроможна Київщина» на 2022-2024 роки, в частині «Напрями діяльності та заходи» Комплексної програми «Конкурентоспроможна Київщина» на 2022-2024 роки КОДА (довідка про впровадження № 700/24/01/2023 від 17.11.2023 р.);

➤ розроблені в дисертації науково-практичні рекомендації щодо формування стратегії управління економічною безпекою підприємства буде використано при розробці Стратегії розвитку ТОВ «Модерн Транс» на 2024-2025 роки (довідка про впровадження № 11/23-374 від 31.10.2023 р.);

➤ запропоновані в дисертації науково-практичні рекомендації щодо необхідності створення спеціалізованого структурного підрозділу з управління економічною безпекою підприємства (Відділ економічної безпеки), будуть використані у практичній діяльності ТОВ «ФТП» (довідка про впровадження № 11-23/8755 від 22.11.2023 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторський підхід до розробки методико-прикладних положень щодо формування механізму управління економічною безпекою підприємств. Наукові результати, представлені в дисертації, розроблено авторкою особисто. З наукових публікацій, виданих у співавторстві, у роботі використано лише ті положення, які становлять особистий внесок авторки, про що зазначено в переліку публікацій.

**Апробація матеріалів дисертації.** Основні науково-теоретичні та практичні результати дисертації були оприлюднені на: Науково-практичній конференції «Права людини: історія та сучасність» (м. Київ, 9 грудня 2021 р.); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 19 травня 2022 р.); The 2nd International Conference «Relationship between public administration and business entities management» (Tallinn, Estonia, November 12, 2022); II Міжнародній науковій конференції «Інновації та науковий потенціал світу» (м. Вінниця, 21 квітня 2023

p.); V Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 15 травня 2023 р.); The 3rd International conference on corporation management «International Conference on Corporation Management-2023» (Tallinn, Estonia, June 29, 2023); V Всеукраїнській науково-практичній конференції «Євроінтеграція екологічної політики України» (м.Одеса, 25-26 жовтня 2023 р.); I International scientific and practical conference «Synergy of knowledge: New Horizons in Global Scientific Research» (Vancouver, Canada, November 01-03, 2023).

**Публікації.** Основні положення дисертаційного дослідження викладено у 13 наукових працях, з яких 3 статті у наукових фахових виданнях України, 2 статті у наукових виданнях іншої держави, 8 тез наукових доповідей.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 237 сторінок. Дисертація містить 28 таблиць, 34 рисунки та 7 додатків. Список використаних джерел містить 186 найменувань.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1. Теоретичні підходи та сутність поняття економічної безпеки підприємств

Сучасні умови розвитку бізнесу, економічний ландшафт, що безперервно змінюється, та виклики, які постійно виникають, вимагають від підприємств високого рівня здатності ефективно функціонувати й захищати свої інтереси від різних загроз і ризиків. У зв'язку з цим, питання економічної безпеки підприємств стає одним із ключових в аналізі їх діяльності та розвитку.

Однак, термін «економічна безпека» не має однозначного та стандартного визначення, а вивчення його сутності й теоретичних підходів доцільно для розуміння основних аспектів феномену економічної безпеки підприємств. Є ряд різних трактувань і підходів до розуміння цієї категорії, що зумовлює потребу у систематичному аналізі та узагальненні наукових джерел із цієї проблематики.

Метою цього підрозділу дисертації є висвітлення різних теоретичних підходів, що використовуються у науковій літературі для пояснення сутності економічної безпеки підприємств. Заслужовують на увагу різні концептуальні підходи та визначення, а також їхні взаємозв'язки та використання для розуміння економічних аспектів безпеки підприємств у сучасних умовах. Аналіз та узагальнення цих підходів дасть можливість сформулювати власне визначення поняття «економічна безпека підприємств» для подальшого використання у дослідженні.

Безпека – базова потреба як окремо взятої людини, так і соціальних інститутів суспільства, організацій, підприємств і країни загалом. У наукових дослідженнях вона є багатогранною, міждисциплінарною, багатокритеріальною, мультирівневою категорією, що досліджується з різноманітних позицій: загальних методологічних підходів (загальна теорія систем і теорія відтворення), за

взаємодії природознавства із сучасною економічною наукою (теорія катастроф, теорія ризиків) і досліджень у соціології (теорія конфліктів).

У багатьох наукових працях визначення «безпека» розглядається на макрота мезорівнях, тоді як мікрорівень, рівень підприємств, бізнес-одиниць та індивідів представлений меншою мірою.

Сучасні реалії диктують необхідність ухвалення оперативних науково-обґрунтованих рішень в умовах значної конкуренції та турбулентної соціально-економічної ситуації. У результаті господарської діяльності неминуче виникають різноманітні ризики, тому для суб'єктів економічної діяльності різної ієрархії важливого значення набуває нівелювання проблем безпеки.

Поява поняття «безпека» бере свій початок у найдавніші часи, з самого початку людської історії. Людина на всіх етапах свого існування постійно жила в оточенні різних небезпек, які виникають у всіх сферах людського життя.

Термін «безпека» почав вживатися ще в XII столітті. Він означав спокійний стан духу людини, яка вважала себе захищеною від будь-якої небезпеки.

Перші трактування поняття «безпека» можна знайти в античних джерелах. Аристотель зводив поняття безпеки до проблеми самозбереження. Основною ідеєю філософа в його роздумах щодо способів управління була думка про безпеку громадян і розвиток особистості [1].

Платон зводив свої міркування до того, що сутність безпеки – це запобігання шкоди. У його трактуванні, цей термін пов'язується з поняттями: «допомога» та «порятунок». Це можна виразити, згідно з його міркуваннями, так: «допомога – запобіжний захід проти наявної або потенційної загрози», «порятунок – захист когось, наприклад, від можливої шкоди» [2].

У давньогрецькій літературі відповідний термін «безпека» – непохитний, міцний, надійний, вірний [3]. Його англійський еквівалент *security* походить від латинського словосполучення *sine cura* – стійкість, надійність, впевненість, гарантія, забезпечення, цінний папір [4].

Англійський філософ та економіст Овен Роберт поняття «безпека» використав для опису стану людини, яка відчуває себе захищеною. Так, він

зазначив, що це поняття з його точки зору вперше з'явилося в 1190 році [5].

Зі свого боку, Б. Спіноза пов'язував безпеку з ефективним функціонуванням органів управління [6].

Традиційні трактування поняття безпеки з'явилися порівняно недавно, у XX столітті. Це було зумовлено війнами, революціями та високим зростанням небезпеки техногенних і екологічних катастроф. У результаті в самому понятті «безпека» акцент змістився з окремої особи на суспільство, державу, бізнес. Це висунуло проблему безпеки на одне з перших місць у повсякдення будь-якої держави, а її забезпечення стало пріоритетним напрямом державної та світової політики.

Академічний тлумачний словник української мови визначає термін «безпека» як стан, коли кому- або чому-небудь ніщо не загрожує [7].

Велика українська енциклопедія репрезентує термін безпека в сучасну наукову картину світу по-своєму. Безпека (англ. safety, security; фр. securite) – багатозначний термін:

- 1) стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, спільноти, суспільства, держави від внутрішніх і зовнішніх загроз;
- 2) властивість предметів, явищ, процесів зберігатися за руйнівних впливів. Суб'єктами безпеки є людина, суспільство, держава [8].

У енциклопедії сучасної України сутність терміну «безпека» тлумачиться як рівень захищеності життєво важливих інтересів людини, а також суспільства, держави, довкілля від реальних або потенційних загроз, що їх створюють антропогенні чи природні чинники [9].

У юридичній енциклопедії поняття «безпека» визначається як стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства й держави від зовнішніх і внутрішніх загроз [10].

Американський політолог А. Волферс зазначив: «Безпека, в об'єктивному плані, передбачає відсутність загроз придбаним цінностям, у суб'єктивному – відсутність страху щодо того, що цим цінностям буде завдано шкоди». З цього визначення випливає, що безпека – це необхідна умова накопичення цінностей, а,

отже – це одна з умов господарювання [11].

Багато авторів трактують визначення «безпека» через призму «захищеності».

Аналізуючи всі вищезазначені аспекти, можна зазначити діалектичне поєднання понять «небезпека» й «безпека». Зауважимо, що «безпека» – це крайнє значення небезпеки, коли остання повністю відсутня. Підсумуємо, що «безпека» – це стан захищеності від ризику зазнати шкоди. Під час реалізації ризику виникає «небезпека», що може проявлятися у формі загрози.

Під час довготривалого процесу еволюції поняття «безпека» з'явилася велика кількість його трактувань і підходів до його формування. Безпека досягається проведенням єдиної державної політики у сфері забезпечення безпеки, системою заходів економічного, політичного, організаційного й іншого характеру, адекватних загрозам життєво важливим інтересам особистості, суспільства та держави.

Виділимо такі рівні безпеки, залежно від масштабів географічного охоплення:

- міжнародна глобальна безпека;
- міжнародна регіональна безпека;
- національна безпека.

На національному рівні можна виділити види безпеки, що наведені на рис. 1.1.

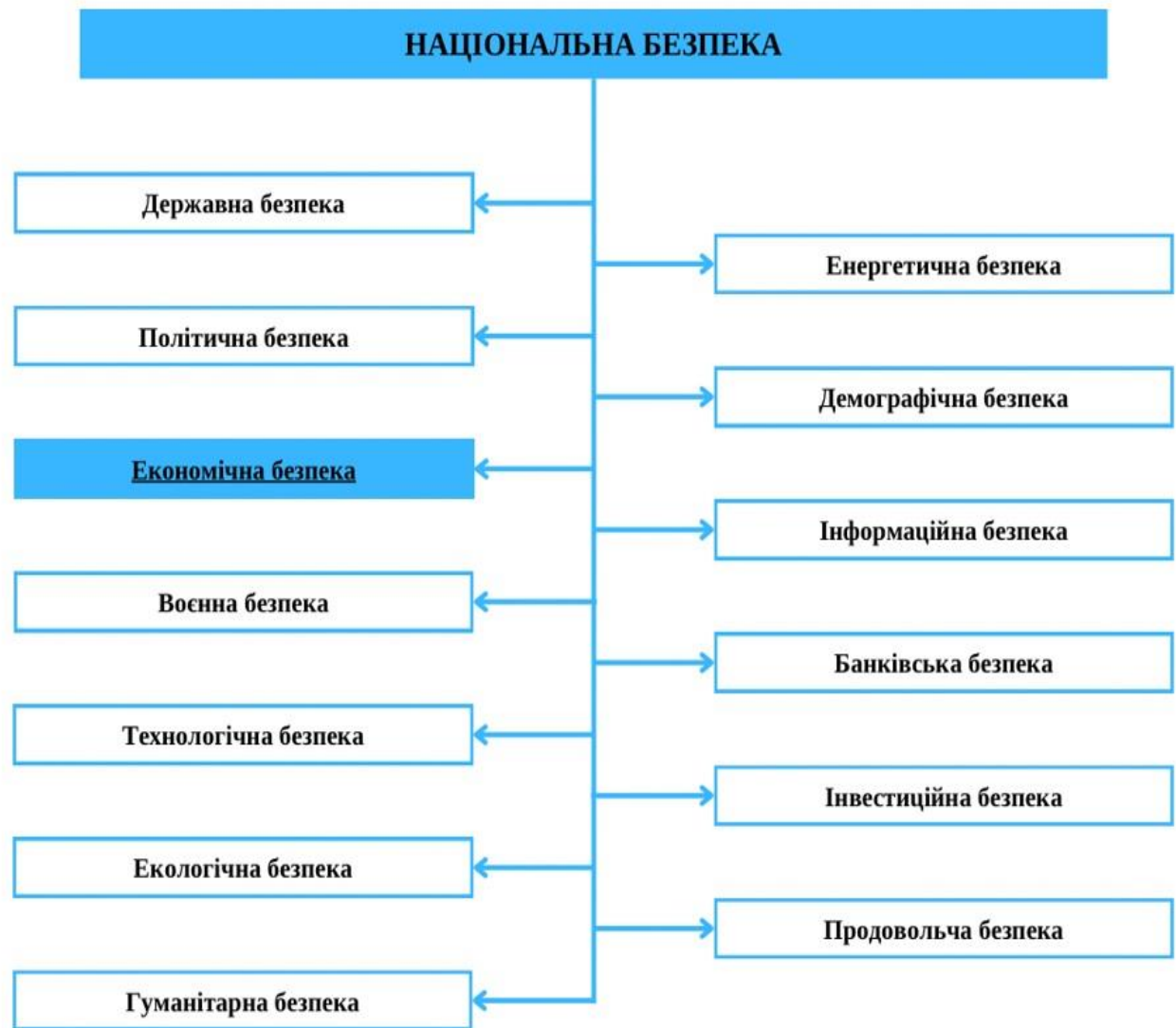


Рис. 1.1. Види безпеки

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

З усіх вищезазначених видів національної безпеки розглянемо саме економічну безпеку. Забезпечення економічної безпеки для будь-якої держави є пріоритетним, оскільки безпека економіки – один із основних елементів національної безпеки країни.

Становлення економічної безпеки з часів незалежної України було досить складним процесом, і тому можна виокремити декілька основних етапів або періодів, що представлені у табл. 1.1.

**Основні етапи становлення економічної безпеки в Україні**

№	Етап становлення	Характеристика
1.	Початок незалежності (1991–2000 рр.)	Після отримання незалежності в 1991 році, Україна стикалася з важкими економічними викликами, такими як роздробленість виробництва, залежність від імпорту та економічні зв'язки з колишнім СРСР. У цей період питання економічної безпеки тільки починали розглядатися.
2.	Кризові роки (2000–2010 рр.)	У 2000-х роках Україна стикнулася з економічними кризами, зокрема, у 2008–2009 роках, коли світова фінансова криза значно вплинула на національну економіку. Уряд розпочав розроблення стратегій і заходів для забезпечення економічної стабільності та зменшення залежності від зовнішніх чинників.
3.	Звернення до реформ (2010–2014 рр.)	У цей період було прийнято кілька важливих реформ, спрямованих на зміцнення економічної безпеки країни. Зокрема, проводилися реформи в енергетиці, податковій системі, банківському секторі та підприємстві.
4.	Воєнний конфлікт із РФ та анексія Криму (2014 р.)	Російська агресія проти України та анексія Криму стали серйозними загрозами для економічної безпеки. Країна стикнулася з економічними санкціями, зниженням інвестицій і торгівлі, а також дефіцитом енергоресурсів. Уряд вживав низку заходів для забезпечення стабільності та зниження вразливості української економіки.
5.	Сучасний період (після 2020 р.)	На сьогодні Україна продовжує здійснювати реформи для забезпечення економічної безпеки, зокрема, у сферах енергетики, інфраструктури, цифрової трансформації та підтримки підприємництва тощо. Співпраця з міжнародними партнерами також має значення для забезпечення сталого економічного розвитку країни та відповідно високого рівня економічної безпеки.

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень

Загалом, етапи становлення економічної безпеки в Україні свідчать про постійні зусилля країни у забезпеченні сталості та стійкості своєї економіки. Політика економічної безпеки стала важливою складовою державної стратегії

розвитку, що дає змогу забезпечити сталість фінансових, економічних і соціальних процесів, а також захистити національні інтереси в умовах глобалізації.

У процесі забезпечення економічної безпеки важливу роль відіграють як державні органи управління, так і бізнес-структури. Співпраця між ними є ключовою у здійсненні ефективних реформ і розвитку економічної стійкості. Держава створює сприятливі умови для бізнесу, пропонує підтримку та стимули для інвестицій і розвитку нових технологій.

Однак, економічна безпека також залежить від здатності країни ефективно реагувати на кризові ситуації та швидко впроваджувати необхідні заходи для забезпечення сталості. З цією метою, важливо розвивати інструменти моніторингу й аналізу економічних ризиків, а також реагувати на них оперативно та ефективно.

Під час дослідження доцільно диференціювати зміст терміну «економічна безпека» залежно від специфіки її забезпечення на різних структурних рівнях. У профільних наукових дослідженнях представлено декілька підходів до дослідження проблем економічної безпеки систем різної ієрархії. Це зумовлено перманентними змінами геополітичної ситуації, нормативно-правової бази, державних інститутів економічної безпеки тощо.

Економічну безпеку можна розглядати як стан економічної системи, що дає їй можливість динамічно розвиватися, ефективно вирішувати поставлені завдання, досягати поставленої мети, оскільки система характеризується певним набором пов'язаних між собою елементів. Функціонування економічних систем базується на різного роду процесах у структурі діяльності в середовищі, що постійно змінюється.

Суб'єктами економічної безпеки є спеціальні установи, служби, органи, підрозділи та відомства, а також уповноважені особи, які безпосередньо займаються питаннями забезпечення економічної безпеки бізнесу і які можна систематизувати та класифікувати за різними ознаками.

Саме визначення «економічної безпеки» утворилося на стику двох наукових

галузей – економіки та політології. Ймовірно, через це, до цього часу немає чіткого визначення цього терміну.

Найчастіше автори, розглядаючи сутність цього поняття, дають власні визначення, використовуючи водночас різні категорії економічної незалежності й нестабільності економічних явищ.

Вважається, що поняття «економічна безпека» на рівні держави з'явилося в США. Зокрема, під час пошуку рішень, які змогли б допомогти американській економіці вибратися з глибокої економічної кризи 1929–1933 років, президент США Франклін Рузвельт використав термін «економічна безпека». У 1934 році був створений Комітет з економічної безпеки з метою стабілізації та нормалізації економічної та соціальної ситуації у державі. Концепція національної безпеки стала ключовим аспектом зовнішньої політики США в 1947 році, коли президент Гаррі Трумен підписав «Акт про національну безпеку» 26 липня 1947 року [12].

Під час перебування на посту президента США, Білл Клінтон започаткував Національний економічний комітет, основними завданнями якого були – розробка та впровадження заходів з підтримки національної економічної безпеки. Однак на той момент у США не було повноцінного наукового підґрунтя для чіткого та грамотного формування поняття економічної безпеки, яке б входило до складу національної безпеки [13].

Питання «економічної безпеки» завжди цікавило науковців, проте здебільшого вони зосереджували увагу на загальних аспектах безпеки, таких як національна безпека, розглядаючи економічну безпеку як один з аспектів її формування. Лише у 70-ті роки XX століття поняття «економічна безпека» стало окремою частиною національної безпеки. З цього часу термін почав активно використовуватися у всьому світі, особливо у розвинених країнах. Країни Західної Європи, з огляду на реалістичну оцінку міжнародної ситуації, прагнули широко застосовувати економічні методи для забезпечення своєї національної безпеки.

На відміну від США, визначення економічної безпеки в ЄС має різні аспекти. Трактуювання дефініції «економічна безпека» стосується позиції ЄС у



світовій економічній системі й підкреслює важливість європейської інтеграції в умовах глобалізації. Міжурядова організація, що комплексно підходить до вивчення багатьох питань, у тому числі до питання визначення «економічної безпеки», є Організація з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ), що об'єднує 57 країн у Європі, Центральній Азії та Північній Америці.

Під час проведення «Наради з безпеки і співробітництва в Європі» (Гельсінські угоди) в 1973–1975 роках, першочергово були прийняті заходи задля зміцнення економічної безпеки, яка розглядалася як один із ключових аспектів для покращення ситуації у регіоні. Підвищенню економічної безпеки сприяло підписання Прикінцевого акту та Довгострокової програми дій із будівництва єдиної, мирної, демократичної й успішної Європи.

Фахівці західних країн вважають, що економічна безпека держави характеризується двома основними ознаками:

- економічною самостійністю держави, тобто її здатністю проводити власну економічну політику незалежно від інших держав;
- здатністю держави підтримувати досягнутий рівень життя населення та забезпечувати його подальше підвищення.

Зарубіжний дослідник Г. Маул під економічною безпекою розуміє відсутність гострої загрози мінімально прийнятному рівню основних цінностей, які нація вважає першочергово необхідними. Ця загроза виникає у тому випадку, коли зовнішні економічні параметри змінюються настільки, що виникають умови, здатні зруйнувати наявну соціально-політичну систему [14].

В енциклопедії сучасної України зазначено, що «економічна безпека» – це складна багатфакторна категорія, що характеризує здатність національної економіки до розширеного відтворення з метою задоволення на визначеному рівні потреб населення і держави; протистояння дестабілізаційній дії чинників, що створюють загрозу стійкому збалансованому розвитку країни; забезпечення конкурентоспроможності національної економіки у світовій системі господарювання [15].

Український науковець Г. Пастернак-Таранущенко започаткував в Україні

науку про економічну безпеку держави, яку він назвав «екосестейт» (economic security of state – економічна безпека держави). Ця наука ґрунтується на теорії потенційних конфліктів, яка стверджує, що створення нової незалежної держави на світовому економічному полі водночас породжує конфліктні взаємовідносини з іншими державами [16].

За поглядами Т. Кузенко, економічна безпека підприємства означає стан успішного використання ресурсів і можливостей компанії, що дає змогу протидіяти зовнішнім та внутрішнім ризикам, забезпечує стале зростання й довгострокове існування [17].

Л. Шваб розглядає економічну безпеку як стан, у якому підприємство захищене від негативного впливу зовнішнього середовища, здатне ефективно усувати загрози, що виникають, та адаптуватися до наявних умов, які можуть негативно впливати на нього [18].

Одним із найважливіших складових економічної безпеки є актуальна система законодавства, що визначає нормативно-правові аспекти та регулює діяльність суб'єктів із метою її забезпечення [19].

Науковець В. Ортинський зазначає, що адміністративне право встановлює різноманітні суспільні відносини, пов'язані з забезпеченням економічної безпеки, та вважає Конституцію фундаментом і основою всієї системи законодавства, включно з нормами, які гарантують економічну безпеку [20].

Головним джерелом нормативно-правового регулювання економічної безпеки є Конституція України. У частині 1 статті 17 Конституції зазначено, що «забезпечення економічної безпеки України є найважливішою функцією держави». Ця стаття визначає основний принцип і зобов'язання держави щодо забезпечення стійкості та стабільності національної економіки для того, щоб забезпечити безпеку держави та її громадян [21].

Ще одним джерелом є кодифіковане законодавство, а саме Господарський, Цивільний, Кримінальний, Адміністративний і Митний кодекси України. Ці кодекси містять систематизований набір правових норм і положень, що регулюють різноманітні аспекти діяльності суб'єктів у контексті забезпечення

економічної безпеки України.

Ще одним різновидом джерел є закони України, що стосуються питань безпеки, такі як Закон України «Про національну безпеку України», а також закони, що регулюють діяльність суб'єктів, спрямовану на забезпечення економічної безпеки. Серед них можна виділити закони України «Про прокуратуру», «Про національну поліцію України», «Про Службу безпеки України» тощо. До джерел регулювання господарської діяльності належать накази й інші нормативно-правові акти міністерств, відомств та об'єднань, які стосуються окремих питань функціонування підприємств і організацій.

Основними стратегічними нормативно-правовими актами є Стратегія національної безпеки України та Стратегія економічної безпеки України.

Стратегія економічної безпеки України – це комплексний план дій і заходів, спрямованих на забезпечення стабільності, сталого розвитку та захисту економічних інтересів держави. Основною метою стратегії є підтримання економічного суверенітету України, забезпечення конкурентоспроможності національної економіки на міжнародних ринках, раціональне використання ресурсів та зниження залежності від зовнішніх чинників. Стратегія передбачає реалізацію державної політики у сфері економіки, розвиток інфраструктури, підтримку малого та середнього бізнесу, стимулювання інновацій і розвитку технологій, а також сприяння соціальній справедливості й забезпеченню достойних умов життя для населення. Виконання стратегії економічної безпеки має допомогти країні досягти стійкого економічного зростання та забезпечити стабільність в умовах глобальних викликів і загроз [22].

Отже, у широкому сенсі економічна безпека – це система, що забезпечує можливість попередження та нейтралізації різних загроз, захищає економічні інтереси підприємства й не допускає збитків у розмірах, вищих за критичну межу.

Загалом економічну безпеку заведено розглядати у системі національної безпеки. Деякі науковці вважають, що безпека – це такий стан національної економіки, що характеризується її стійкістю, «іммунітетом» до впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, порушенням нормального функціонування процесу

суспільного відтворення, що підривають досягнутий рівень життя населення і тим самим спричиняють підвищену соціальну напруженість у суспільстві, а також загрозу самому існуванню держави.

Проте, серед українських учених і спеціалістів-практиків поки що не сформувалося єдиної теоретично й методологічно обґрунтованого погляду на економічну безпеку як на наукову категорію.

Аналіз економічної безпеки може проводитися на різних рівнях. Після ретельного вивчення цього питання визначено, що найчастіше аналізується ієрархія рівнів глобальної економічної безпеки, міжнародної економічної безпеки, економічної безпеки держави (макрорівень), економічної безпеки регіону (області) (мезорівень), економічної безпеки підприємства (мікрорівень). Серед зазначених категорій найбільш привертає увагу економічна безпека підприємства, що вивчається на рівні окремих мікроекономічних об'єктів (рис. 1.2) [23].

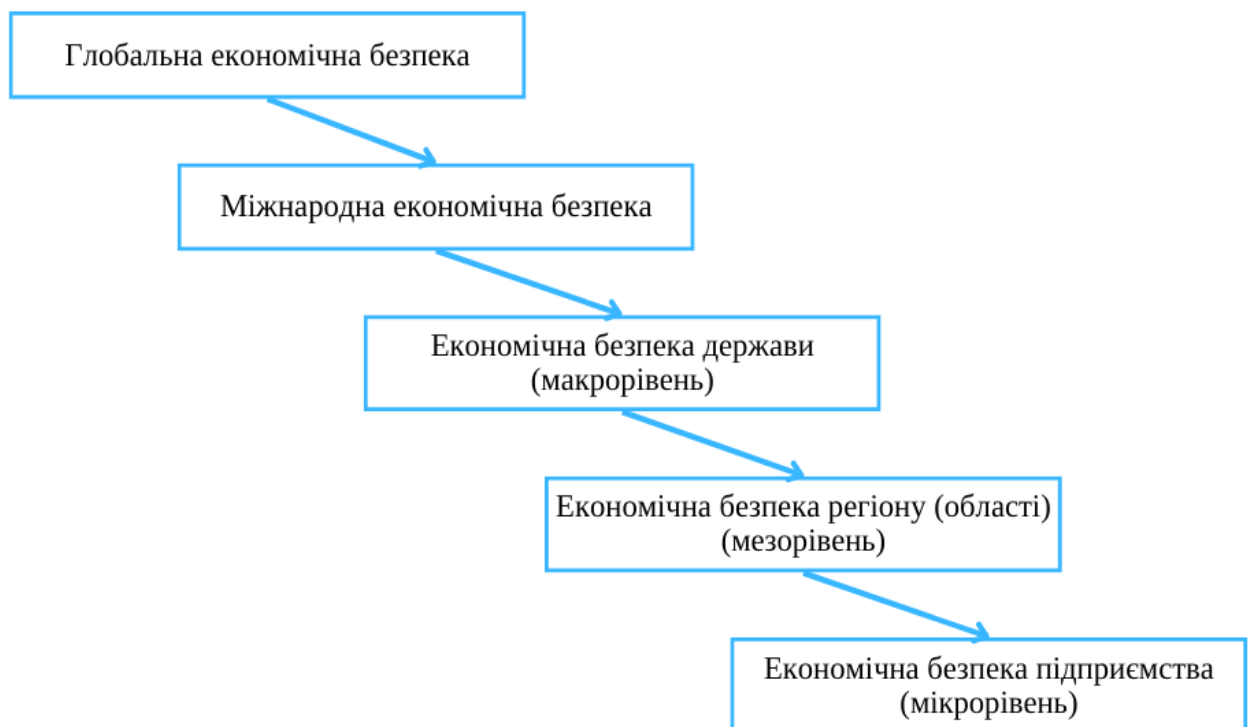


Рис. 1.2. Ієрархія видів економічної безпеки

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень

Глобальна економічна безпека – це стан захищеності світової економічної системи від загроз і ризиків, що можуть виникати на міжнародному рівні,

спроможність ефективно реагувати на негативні впливи та забезпечувати сталість і стійкість глобального економічного розвитку [23].

Міжнародна економічна безпека – це стан захищеності економічних інтересів держав на міжнародному рівні, забезпечення сталого економічного співробітництва, вирішення економічних конфліктів і регулювання глобальних економічних відносин для підтримки стійкого розвитку [23].

Економічний компонент займає провідне місце серед усіх складових національної безпеки.

Під економічною безпекою держави (макрорівень) розуміють стан захищеності її економіки від зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечення сталого розвитку й ефективного функціонування економічних процесів.

Економічна безпека регіону (області) (мезорівень) – це стан захищеності та стійкості економічних систем, підприємств і господарської діяльності у певному територіальному просторі (регіоні, області). Вона передбачає запобігання та протидію економічним загрозам, ризикам і викликам, забезпечення збалансованого розвитку та підтримку сталого економічного зростання на території регіону. До складу економічної безпеки регіону входять заходи з розроблення економічної стратегії, інфраструктури, інвестиційної політики, стимулювання підприємництва та розвитку галузей, що забезпечують економічний потенціал регіону [24].

Економічна безпека підприємств (мікрорівень) – це стан захищеності та стійкості конкретних підприємств в умовах їхньої господарської діяльності на рівні окремого підприємства. Вона визначається здатністю підприємства ефективно функціонувати та досягати поставлених цілей при забезпеченні стійкості до внутрішніх і зовнішніх змін, ризиків та небезпек [25].

Серед наведених вище категорій найбільше увагу дослідників привертає економічна безпека підприємств, яка підлягає аналізу на мікрорівні.

У межах проведеного дослідження доцільно виділити ще один важливий напрям – вивчення дефініції «економічна безпека підприємств».

Під «економічною безпекою підприємств» необхідно розуміти стан

діяльності об'єкта, що забезпечує йому стійкий і прогресивний розвиток, з отриманням більшого прибутку, за допомогою раціональної системи ведення обліку й аналізу, в нестабільних умовах впливу деструктивних чинників.

За поглядами С. Ілляшенко, економічна безпека означає ефективне використання ресурсів, їхню захищеність від зовнішніх і внутрішніх ризиків, а також забезпечення стійкого розвитку підприємства [26].

Водночас М. Камлик розглядає економічну безпеку підприємства як стан, за якого досягається стабільний економічний і фінансовий розвиток, а також здійснюється протидія негативному впливу зовнішнього середовища [27].

Дослідник О. Захаров у своїх працях описує унікальний підхід до економічної безпеки підприємства, де підкреслюється, що це не просто окремі кроки, а комплекс взаємопов'язаних організаційно-правових і технічних заходів, націлений на зниження та протидію реальним і потенційним, внутрішнім і зовнішнім ризикам і загрозам, які можуть стати причиною суттєвих економічних збитків, зупинити або уповільнити розвиток підприємства [28].

У своїх наукових працях С. Дубецька зазначає, що економічна безпека – це стан об'єкта в системі його зв'язків із поглядом на його стійкість (самовиживання) і розвиток в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз, непередбачуваних дій та складно прогнозованих чинників [29].

Науковець С. Покропивний визначає економічну безпеку як стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації та технології, техніки, устаткування та прав) і підприємницьких можливостей. Цей стан дає можливість використовувати ці ресурси найбільш ефективно, задля стабільного функціонування і динамічного науково-технічного та соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам [30].

Економічна безпека підприємства підпадає під вплив різноманітних негативних чинників і загроз, які можна класифікувати за різними ознаками. Згідно з поглядами науковиці І. Мігус, загроза – подія, що має негативний вплив на ефективність діяльності підприємства [31].

Отже, необхідно провести узагальнення, систематизацію й аналіз сутності

економічної безпеки підприємства, звертаючи увагу на важливість комплексного підходу до цього питання. За результатами проведеного дослідження, пропонуємо узагальнене визначення цього поняття.

«Економічна безпека підприємств» – це поняття, що визначає стан захищеності та стійкості підприємства від ризиків в умовах високого рівня управління та комплексного підходу до забезпечення безпеки його діяльності. Це охоплює ефективне використання ресурсів, управління ризиками та здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, що можуть вплинути на стабільність та розвиток підприємства.

Економічна безпека підприємств передбачає прогнозування й аналіз економічних тенденцій, а також розробку стратегій для забезпечення сталого розвитку. Вона покликана забезпечити підприємства оптимальними ресурсами, фінансовою стійкістю та гнучкістю для швидкого реагування на зміни у зовнішньому чи внутрішньому середовищі.

Економічна безпека підприємства є ключовим елементом його успішного функціонування в сучасних умовах, а також гарантує конкурентоспроможність і стабільність на вітчизняному чи світовому ринку.

У вузькому та більш конкретному сенсі, економічна безпека підприємства – це одна з найважливіших характеристик суб'єкта господарювання, що свідчить про ступінь використання всіх ресурсів підприємства з погляду запобігання, ослаблення або захисту його від наявних небезпек, загроз або інших непередбачених обставин. Таке розуміння економічної безпеки демонструє, що підприємство, перебуваючи у ситуації невизначеності, непередбачуваності, зміни внутрішніх та зовнішніх умов господарювання, змушене приймати ризикові рішення. Водночас воно має прагнути запобігання, ослаблення або захисту від чинних або прогнозованих небезпек і загроз.

Під час проведеного дослідження було визначено основні періоди формування економічної безпеки підприємств в Україні, їх умовно можна розділити на певні періоди (табл. 1.2).

**Основні періоди формування економічної безпеки  
підприємств в Україні**

	Період формування	Характеристика
1.	Початковий період (початок 1990-х років)	Після проголошення незалежності Україна стикнулася зі значними економічними викликами, перехідним періодом та дестабілізацією економіки. В цей період підприємства відчували нестабільність, низьку ефективність та складні умови діяльності.
2.	Проміжний період (середина 1990-х-початок 2000-х років)	З посиленням реформ та впровадженням ринкових принципів, підприємства адаптувалися до нових умов. З'явилася певна стабілізація економічної ситуації, але проблеми в ефективності та безпеці залишались актуальними.
3.	Період розвитку (середина 2000-х-початок 2010-х років)	Підприємства почали активніше впроваджувати сучасні управлінські практики, зосереджуватися на оптимізації виробничих процесів, забезпеченні якості продукції та впровадженні інновацій. Заходи для забезпечення економічної безпеки стали частіше враховуватися у стратегіях розвитку підприємств.
4.	Сучасний період (з початку 2010-х років до сьогодні)	Нині підприємства в Україні зосереджуються на підвищенні конкурентоспроможності, створенні стабільних фінансових показників та забезпеченні сталості розвитку. Особлива увага приділяється забезпеченню економічної безпеки в умовах глобалізації та нестабільності світового ринку.

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень

Важливо зазначити, що основні етапи формування економічної безпеки підприємств в Україні є динамічним процесом, на них здійснювали вплив різні чинники, наприклад: політичні, економічні та соціокультурні. Забезпечення економічної безпеки є складним завданням, тому підприємства і далі працюють над впровадженням ефективних стратегій і заходів для досягнення стійкості й успішного розвитку.

Отже, можна зазначити, що проблеми забезпечення економічної безпеки підприємств в Україні досі залишаються гостроактуальними, оскільки тісно переплітаються з історією становлення та розвитку держави, яка постійно долає



різноманітні системні кризи.

У процесі проведеного дослідження виявили основні складові економічної безпеки підприємства.

Здебільшого дослідники у галузі економічної безпеки підприємства розглядають її як систему й окреслюють конкретні функціональні компоненти всередині цієї системи. Аналіз наукових джерел вказує на брак єдності як у методології діагностики стану економічної безпеки на різних рівнях (підприємства, регіону, держави), так і в поглядах авторів на кількість і назви функціональних складових економічної безпеки. Нині переважає думка, що фінансова безпека стоїть на першому місці серед інших аспектів економічної безпеки підприємства, тоді як інші компоненти можуть суттєво різнитися. Кількість цих компонентів може змінюватись від 4 до 14 згідно з різними авторами. Індивідуальний підхід до економічної безпеки підприємства є важливим [32].

Стійкість економічної безпеки підприємства забезпечується стійкістю всіх її складових. Виокремлені функціональні складові зображені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Складові економічної безпеки підприємства

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень

Складовими економічної безпеки підприємства є певні напрями, кожен із яких є різним за своїм змістом. Оскільки поняття економічної безпеки має неоднозначне тлумачення серед науковців, кожен автор виокремлює своє розуміння складових економічної безпеки підприємства. У ході дослідження було виокремлено й узагальнено найбільш важливі, на нашу думку, функціональні складові економічної безпеки підприємства, серед них:

- фінансова;
- кадрова;
- виробнича;
- інноваційна;
- інформаційна;
- екологічна;
- правова;
- силова.

Розглянемо детальніше сутність основних функціональних складових економічної безпеки підприємства.

1. Фінансова безпека – стабільність фінансових ресурсів, ефективне фінансове планування, забезпечення достатньої ліквідності, управління ризиками фінансових зобов'язань і збереження платоспроможності.

2. Кадрова безпека – добір і збереження висококваліфікованого персоналу, надання можливостей для професійного зростання та підвищення мотивації працівників.

3. Виробнича безпека – гарантія безперебійного виробництва, якісної продукції, наявності резервів сировини та матеріалів, а також застосування сучасних технологій.

4. Інноваційна безпека – провадження новітніх технологій та інноваційних рішень, стимулювання досліджень і розвитку, забезпечення конкурентоспроможності через інноваційність.

5. Інформаційна безпека – захист конфіденційної інформації, кібербезпека, використання інформаційних технологій для підвищення ефективності та захисту

даних.

6. Екологічна безпека – забезпечення стійкості й успішного функціонування підприємства у контексті екологічних викликів і сталих принципів діяльності. Ця складова визначає необхідність дотримання принципів екологічної відповідальності та збереження довкілля, одночасно здійснюючи економічні дії та визначаючи комерційні інтереси.

7. Правова безпека – відповідність до законодавства та нормативних актів, уникнення правових ризиків і забезпечення законності у діяльності підприємства.

8. Силова безпека – забезпечення фізичної безпеки працівників, збереження капіталу та майна з метою стабільного функціонування підприємства та досягнення його комерційних цілей. Реалізація життєво важливих інтересів підприємства забезпечується завдяки використанню його працівниками засобів і предметів праці, що мають бути надійно захищені від наявних та потенційних загроз.

Важливість та ефективність кожної із цих складових може змінюватись залежно від періоду, під час якого відбувається оцінювання економічної безпеки підприємства. Реалізація кожної з функціональних складових допомагає забезпечити високий рівень надійності економічної безпеки підприємства, що дає можливість уникнути або зменшити наслідки економічних криз та негативного впливу нових загроз і ризиків, а також зміцнює потенціал і створює перспективи для розвитку. Крім того, вона допомагає оцінити можливості розвитку для досягнення стратегічних цілей підприємства [33].

Отже, кожне підприємство може зазнавати різноманітних загроз, тому в даному випадку підприємствам необхідні превентивні заходи. У випадку, якщо на підприємстві немає відповідного відділу (служби) економічної безпеки, або профільних фахівців з економічної безпеки, цим питанням може займатися економічний (фінансовий) відділ підприємства. Моніторинг і діагностика рівня економічної безпеки підприємства, а також його окремих складових, разом зі своєчасним попередженням або запобіганням загрозам допомагає підприємству уникнути серйозних збитків.

## **1.2. Методичні основи системи управління економічною безпекою підприємств**

У нинішніх умовах ведення бізнесу, що характеризуються кризовими ситуаціями, політичною нестабільністю, неузгодженістю та недосконалістю нормативно-правової бази, браком науково обґрунтованої концепції реформ, криміналізацією бізнесу, виникає необхідність вивчення й удосконалення методичних підходів до формування та забезпечення економічної безпеки підприємства.

Створити універсальну систему управління економічною безпекою, що підходитиме будь-якому підприємству неможливо, тому що кожне з них унікальне й має свої особливості функціонування, потенціал, що орієнтований на певний сектор ринку.

Оскільки результати досліджень з проблем економічної безпеки є не достатньо вивченими, відповідно, саме питанням розробки теоретичних принципів і практичних рекомендацій до формування системи управління економічною безпекою підприємств варто приділити більшу увагу.

Крім того, система управління економічною безпекою підприємств повинна бути унікальною і закритою для неуповноважених осіб та інших суб'єктів господарювання, а зважаючи на те, що жодна система не може бути ідеальною, і при наявності відомостей про побудову й особливості діяльності системи управління економічною безпекою, може бути знайдено слабе місце й завдано масштабної шкоди підприємству.

Потреба у використанні поняття «система» виникала для об'єктів різної фізичної природи досить давно. Давньогрецький науковець та філософ Аристотель звернув увагу те, що ціле не зводиться до суми елементів, які його утворюють.

Розглянемо методичний підхід до формування системи та реалізації в об'єктах управління, зокрема, основні поняття, які допоможуть розкрити сучасні уявлення про систему. Поняття, що входять до визначення системи, тісно

пов'язані між собою та, на думку Л. фон Берталанфі [34], не можуть бути визначені незалежно, а визначаються, як правило, одне через інше, уточнюючи одне одного, і тому прийняту тут послідовність їхнього викладу слід вважати умовною.

Під елементом прийнято розуміти найпростішу неподільну частину системи. Розглянемо таке визначення: елемент – це межа поділу системи з погляду аспекту розгляду, розв'язання конкретного завдання, поставленої мети [34].

Систему можна поділяти на елементи різними способами залежно від формулювання завдання, мети та її уточнення у процесі проведення системного дослідження. За необхідності можна змінювати принцип поділу, виділяти інші елементи та отримувати за допомогою нового поділу більш адекватне уявлення про об'єкт або певну проблемну ситуацію, які аналізуються.

Іноді термін «елемент» використовують у ширшому сенсі, навіть у тих випадках, коли система може бути відразу розділена на складові, що є межею її членування. Однак при багаторівневому поділі системи краще використовувати інші теоретичні терміни. Складні системи прийнято спочатку ділити на підсистеми чи компоненти.

Під поняттям «підсистема» мається на увазі виділення порівняно незалежної частини системи, що має властивості системи, і зокрема, має напівмету, на досягнення якої орієнтована підсистема, а також інші властивості: цілісність, комунікативність тощо, які визначаються закономірностями систем. Якщо ж частини системи не мають таких властивостей, а є лише сукупностями однорідних елементів, такі частини прийнято називати компонентами. Поняття мети й пов'язані з ним поняття лежать в основі розвитку системи. У деяких випадках систему відображають шляхом розподілу на підсистеми, компоненти, елементи з взаємозв'язками, які можуть мати різний характер, та вводять поняття структури. Структурою заведено називати будову, розташування чи порядок, вона чітко відтворює певні взаємозв'язки та взаємне розташування складових частин системи, її будову.

Отже, після стислого розгляду поняття «система» підсумуємо, що система – група взаємодіючих об'єктів, що виконують загальне функціональне завдання. В її основі лежить певний механізм зв'язку [35].

Здебільшого термін «система» вживається там, де йдеться про щось зібране разом, упорядковане, організоване, але, як правило, не згадується критерій, за яким певні компоненти зібрані, упорядковані, організовані – все індивідуально.

Система – це впорядковано-стійка самоврядна й керована цілісність, або цілісність, що підтримує впорядковано-стійкий стан своєї та вищої системи у вигляді самоврядування й управління [35].

Управління – елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), які забезпечують збереження їхньої певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програм і цілей [36].

Під системою управління розуміється або складна система, що здатна самонавчатися і самоорганізовуватися з внутрішньо властивим прагненням до впорядкованості та стану динамічної рівноваги з середовищем перебування, або об'єкт управління з приєднаною до нього керуючою підсистемою суб'єкта управління, де об'єктом управління виступає керована частина, а суб'єктом управління є – керуюча підсистема, тобто також матеріальний об'єкт. Також суб'єктом управління вважають системи, що призначені для такого впливу на об'єкт управління, яке переводить цей об'єкт у бажаний стан та (або) надає параметрам, процесам, що в ньому відбуваються, певні кількісні чи якісні значення. Перейдемо до дослідження цієї проблематики [37].

Система управління економічною безпекою підприємства – це комплекс організаційно-управлінських, технічних, режимних і профілактичних заходів, спрямованих на якісну реалізацію політики захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз [38].

Суб'єктом управління у системі управління економічною безпекою підприємства є група людей, що за допомогою різних форм керуючого впливу сприяє цілеспрямованому функціонуванню механізму забезпечення економічної безпеки підприємства та впливає на весь процес розвитку підприємства [39].

У керуючій підсистемі виділяють такі основні елементи:

- планування;
- організація;
- координація;
- мотивація;
- контроль.

Об'єктом управління (керованою підсистемою) у системі управління економічною безпекою підприємства є функція економічної безпеки, джерела ресурсів і відносини інтересів та загроз, що виникають як між підприємствами й іншими економічними суб'єктами, так і всередині підприємств.

Проблеми системи управління економічною безпекою підприємства поділяються на дві групи: проблеми об'єкта управління та проблеми суб'єкта управління [40].

Проблеми об'єкта управління економічною безпекою підприємства поділяються на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх загроз та дестабілізуючих чинників відносять протиправну діяльність кримінальних структур, конкурентів, підприємств і приватних осіб, які займаються промисловим шпигунством або шахрайством, неспроможних ділових партнерів, а також правопорушення з боку представників правоохоронних та контролюючих органів.

Проблеми суб'єкта управління економічною безпекою підприємства можна поділити на дві групи: професіоналізм кадрів управління та проблеми, пов'язані з реалізацією функцій управління.

У системі управління економічною безпекою підприємства виокремлюють такі функціональні проблеми:

1. Для організаційної функції: системні проблеми, проблема гнучкості реагування на ті чи інші зміни, проблеми роботи із зовнішнім середовищем, проблеми виконання наказів і доручень, проблема передачі інформації між об'єктом та суб'єктом управління.

2. Для функції планування: проблема цілепокладання, брак уявлень про стратегічні цілі та завдання, неповна визначеність внутрішніх та зовнішніх умов.

3. Для координаційної функції: проблеми, пов'язані з розподілом праці в апараті управління; проблеми конфліктів; проблеми, пов'язані з наявністю єдиної бази даних; інформаційна закритість окремих структурних ланок; проблеми невизначеності у розподілі відповідальності, повноважень і правил взаємодії.

4. Для мотиваційної функції: проблема неефективного набору кадрів, проблема професійного розвитку персоналу та його навчання.

5. Для контролюючої функції: проблеми аналізу й аудиту управлінської діяльності, систем управління [41].

Умови господарської діяльності, що змінюються, висувають високі вимоги до системи управління економічною безпекою підприємства, що робить необхідним розробку нових підходів до процесу управління. Тому нині відбувається формалізація систем управління економічною безпекою підприємства – процес формування певних типових моделей поведінки системи управління [42].

Економічна безпека підприємства, ступінь його незалежності, захищеність від скочування у зону критичного ризику забезпечуються визначенням найважливіших стратегічних напрямів забезпечення економічної безпеки підприємства, побудовою чіткої логічної схеми своєчасного виявлення та ліквідації можливих небезпек і загроз, зниженням можливих наслідків реалізації ризику на підприємстві.

Для побудови надійної системи управління економічною безпекою підприємства проводиться комплекс підготовчих заходів.

На першому етапі відбувається аналіз навколишнього середовища на макро- та регіональному рівнях, а також на рівні партнерів та конкурентів. Стан навколишнього середовища формує або сприятливу ситуацію для економічної безпеки підприємства, або, навпаки, ініціює виникнення важко передбачуваних небезпек, загроз і ризиків.

Під час оцінювання навколишнього середовища слід враховувати багато аспектів:

- політичну та соціально-економічну ситуацію у країні й регіоні;



- можливу поведінку державних структур і напрями чинної політики;
- стан правової бази: наявність матеріально-сировинних, енергетичних і трудових ресурсів, криміногенна ситуація;
- стан ринкового середовища: наявність необхідних ресурсів, ринків збуту, прийнятного рівня цін, конкурентоспроможності продукції, можливостей з налагодження ділових контактів, наявність реальних і потенційних конкурентів, стан інфраструктури ринку тощо [43].

Також проводиться аналіз відносин із діловими партнерами, не тільки їхня платоспроможність, а й реноме. Так, у разі встановлення ділових відносин із недобросовісними діловими партнерами через порушення ними певних договірних зобов'язань підприємству можуть бути завдані суттєві економічні збитки [44].

Значну увагу також приділяють конкурентам, оскільки у випадку застосування ними методів недобросовісної конкуренції для підприємства можуть виникнути серйозні небезпеки та загрози з важкими економічними наслідками.

Недобросовісна конкуренція – це будь-яка діяльність суб'єктів господарювання, що порушує загальноприйняті норми та стандарти в підприємницькій діяльності, спрямована на уникнення дотримання правил, вимог і інших норм, встановлених для підприємців. Інакше кажучи, це дії, що заважають суб'єктам господарювання дотримуватися правил у сфері підприємництва, забезпечуючи їм неправомірну вигоду та сприяючи розповсюдженню недобросовісної конкуренції [45].

Важливу роль у запобіганні та боротьбі з недобросовісною конкуренцією відіграє законодавство. Так, із часів незалежності України, з 1991 року й до сьогодні, було прийнято безліч законів, однак основним інструментом, що містить велику кількість положень щодо запобігання недобросовісної конкуренції, є Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 року. Крім того, обов'язки, пов'язані з протидією недобросовісній конкуренції, також регулюються Законом України «Про захист економічної конкуренції», Законом України «Про Національне антикорупційне бюро України», Господарським

кодексом України та іншими законодавчими актами [46], [47], [48], [49].

На підготовчому етапі прийняття рішень щодо забезпечення економічної безпеки вивчається не тільки зовнішнє середовище, а і стан самого підприємства. Причому чим ґрунтовнішою та докладнішою буде інформація, тим більше можливостей для об'єктивно обґрунтованого управлінського рішення щодо створення надійної системи економічної безпеки підприємства.

Для цього необхідно оцінити стан забезпечення підприємства всіма необхідними ресурсами:

- ступінь захищеності об'єктів безпеки, надійність кадрового потенціалу й насамперед тих, хто має доступ до комерційної таємниці та приймає відповідальні ризикові управлінські рішення;
- стан фінансової, кадрової, виробничої, інноваційної, інформаційної, екологічної, правової та силової складових економічної безпеки підприємства;
- можливості підприємства зі створення, утримання та забезпечення власної служби безпеки тощо.

На основі отриманої інформації розробляється концепція економічної безпеки підприємства.

Концепція економічної безпеки підприємства – це система ідей, принципів, стратегій і методів, що визначають, як підприємство планує забезпечити стійкість та захист від ризиків і загроз у економічній сфері. Ця концепція орієнтована на досягнення та збереження фінансової стабільності, здатності до відновлення після кризових ситуацій, а також збереження і зміцнення позицій на ринку. Вона охоплює аналіз потенційних загроз, розробку стратегій захисту, створення резервів для реагування на негативні події та планування дій для забезпечення стійкості й успішної діяльності підприємства у непередбачуваних умовах.

Концепція економічної безпеки підприємства може містити різні аспекти, такі як фінансова безпека, логістична безпека, інформаційна безпека, кадрова безпека тощо. Вона визначає загальну стратегію та підходи, що допомагають підприємству забезпечити свою економічну стійкість і виживання в умовах ринкових та економічних проблем.

Ключовим стратегічним напрямом забезпечення економічної безпеки підприємства є планування, що здійснюється на основі виробленої концепції економічної безпеки підприємства. У ній формуються необхідні заходи, визначається послідовність та терміни їхнього виконання, визначаються сили та засоби їхньої реалізації, зазначаються виконавці [50].

Концепція економічної безпеки підприємства може складатися з блоків, що зображені на рис. 1.4.

Планування починається з розробки стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства. Це загальний план, у якому задаються певні кількісні орієнтири забезпечення функціональних складових та загалом стану економічної безпеки підприємства, передбачається найбільш оптимальна схема використання ресурсів, розробляються організаційні заходи й організовується взаємодія структурних підрозділів.

Розглянемо відмінність стратегічного плану та стратегії підприємства, бо стратегія підприємства є не менш важливою, ніж концепція. Стратегію підприємства буде сформовано у третьому розділі дисертації, після проведення всіх необхідних досліджень.

Стратегічний план – це конкретний документ або план, що визначає деталізовані кроки й заходи, необхідні для реалізації стратегії. Це докладний план дій, що описує, як будуть впроваджені стратегічні рішення і досягнуті стратегічні цілі [50].

Стратегія – це загальний підхід чи межі, які визначають, як організація планує досягти своїх цілей і відповісти на зовнішні виклики й можливості. Вона визначає спосіб досягнення певного стану, підприємства в майбутньому [50].

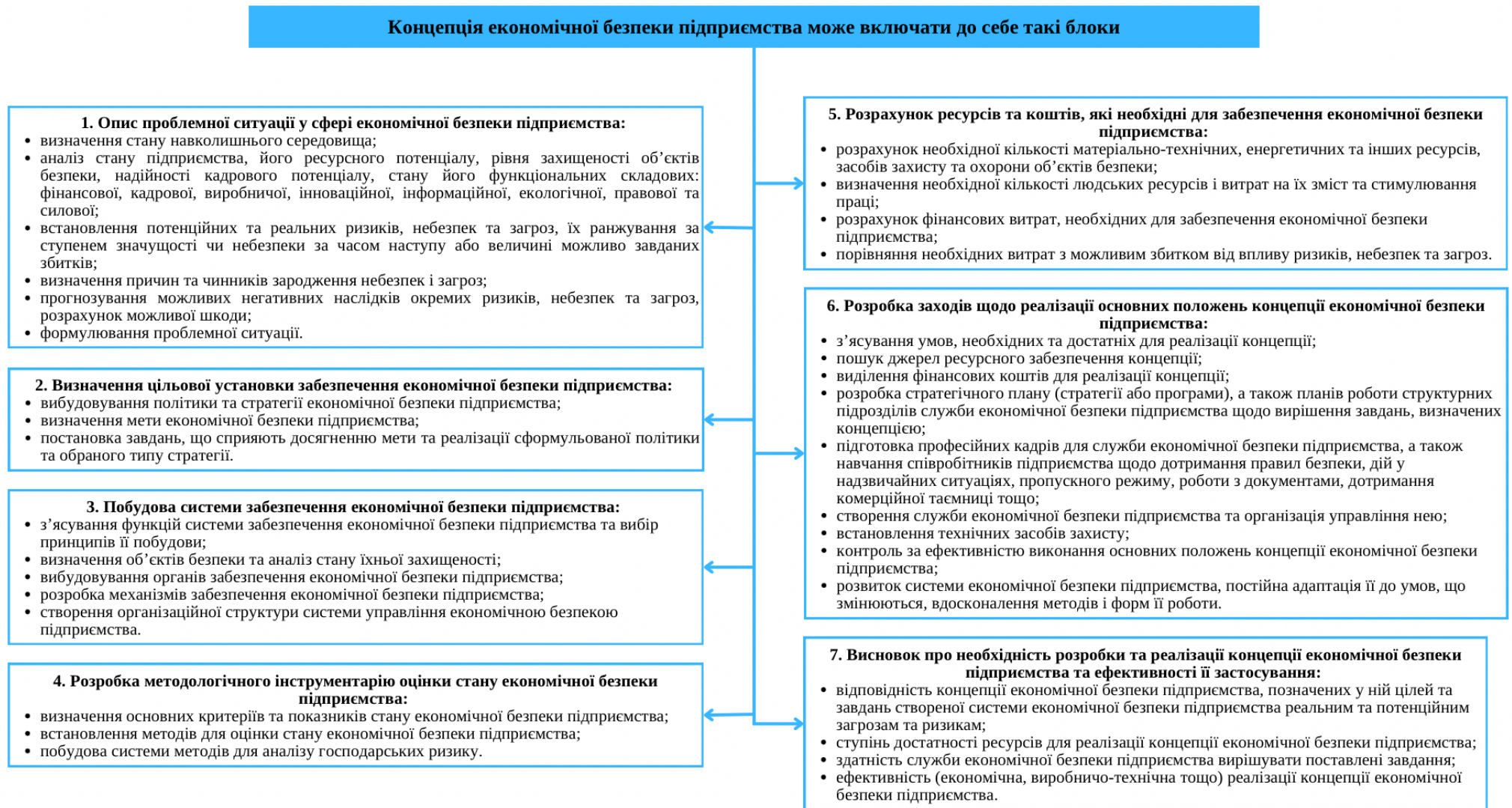


Рис. 1.4. Складові блоки Концепції економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Отже, стратегічний план і стратегія – це не одне й те ж, але вони тісно пов'язані та можуть бути елементами один одного. Стратегія – це загальний напрям, а стратегічний план – це конкретний документ, який визначає, як цей напрям буде реалізований. Стратегічний план містить конкретні кроки, завдання, відповідальність, терміни та ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей.

Ефективному управлінню економічною безпекою підприємства сприяють і інші плани: виробничий, фінансовий, постачання ресурсів, планування персоналу, і навіть плани роботи окремих структурних підрозділів. Таких планів може бути багато.

Крім спеціального стратегічного плану або стратегії управління економічною безпекою підприємства може розроблятися ціла система поточних планів:

- плани забезпечення безпеки функціональних складових (фінансової, кадрової, виробничої, інноваційної, інформаційної, екологічної, правової та силової);
- конкретні плани роботи структурних підрозділів, служби економічної безпеки (охоронного режиму, роботи з кадрами, інженерно-технічного захисту інформації, розвідки, контррозвідки, інформаційно-аналітичної групи);
- плани дій щодо відображення окремих загроз і кризових ситуацій (при загрозі вибуху, при захопленні заручників або викраденні співробітників, при нападі на об'єкти підприємства, при шантажі, при нападі на інкасаторів).

На основі планів розробляються конкретні рекомендації, інструкції, після чого провадиться практична реалізація розроблених планів. Одним із найважливіших стратегічних напрямів управління економічною безпекою підприємства є встановлення, запобігання, нейтралізація, припинення, локалізація, відображення ризиків, небезпек і загроз, а у разі потреби – відшкодування збитків, відновлення об'єктів захисту, постраждалих унаслідок протиправних дій, недбалості, неочікуваних обставин.

Реалізація такого стратегічного спрямування передбачає високу

майстерність і професіоналізм співробітників підприємства, значні витрати корпоративних ресурсів, чітку організацію, гнучкість та дисциплінованість [51].

Отже, лише за умови виконання всього комплексу заходів (розробка концепції, розробка стратегічного плану або стратегії, поточне планування) можливо розробити ефективну систему управління економічною безпекою підприємства.

Розглянемо основні підходи до формування системи управління економічною безпекою підприємств.

Економічною безпекою підприємства є стан його захищеності від негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, що дестабілізують певні чинники, у яких досягається стійка реалізація головних комерційних інтересів і цілей статутної діяльності.

Основні елементи під час побудови системи управління економічною безпекою підприємства ґрунтуються на відповідних завданнях, умовах і специфіці діяльності підприємства. Для кожного підприємства така система будується абсолютно індивідуально, з врахуванням його специфіки та сфери діяльності. Якість роботи цієї системи безпосередньо залежить від керівництва підприємства та фінансів, які підприємство витрачає на розвиток і вдосконалення своєї безпеки. Ще однією важливою рисою нормального функціонування є якість знань і досвід керівника служби (відділу) економічної безпеки, який буде безпосередньо контролювати та підтримувати такого роду систему на високому рівні [52].

Слід зазначити, що система управління економічною безпекою кожного підприємства є суто індивідуальною. Її повнота та дієвість багато в чому залежать від наявної у державі законодавчої бази, матеріально-технічних та фінансових ресурсів, що виділяються керівником підприємства, розуміння кожним зі співробітників важливості забезпечення безпеки бізнесу, а також високий рівень знань і практичного досвіду керівника служби економічної безпеки, що безпосередньо займається побудовою та підтримкою цієї системи.

Приватні підприємці та малі підприємства розглядають економічну безпеку тільки з погляду забезпечення внутрішньої безпеки. Незначний рівень прибутку

не дає їм можливості мати власну службу економічної безпеки, його ледве вистачає на забезпечення охорони в середині підприємства.

Підприємства, які досягли рівня середніх, мають у своєму складі багато найманих працівників (у тому числі в управлінні), тому забезпечення безпеки вимагає виконання певних дій із кадрового добору, перевірки персоналу, захисту інформації, створення підрозділу, відповідального за технічний захист інформації, та в найбільш успішних підприємствах – інформаційно-аналітичних груп [53].

Рівень зовнішньої та внутрішньої безпеки у них майже рівний, тому внутрішня безпека, як правило, отримує нове завдання забезпечувати особисту безпеку власників і керівників підприємства. Великі підприємства, які внутрішню безпеку розглядають у зрізі лояльності кадрів, забезпечення захисту та збереження інформації, створюють підрозділи контррозвідки (завдання – забезпечення кадрової, технологічної та інформаційної безпеки), охорони та фізичної безпеки (охоронці), але максимум уваги приділяють зовнішній безпеці, створюючи підрозділи економічної розвідки, окремі підрозділи моделювання та прогнозування ситуації. Маючи у своєму складі реально діючі структури розвідки, моделювання та прогнозування ситуації, великі підприємства можуть самі впливати та створювати для роботи вигідніші зовнішні умови, проводити власну політику, ефективно забезпечуючи свою економічну безпеку.

На рівні середніх підприємств у системі управління підприємством виділяється одна або кілька осіб, які починають виконувати роль служби безпеки (кадрові перевірки, захист інформації, проведення розслідувань, розв'язання проблем із боржниками, юридичний супровід діяльності). Як правило, на ці посади призначаються колишні працівники МВС, прокуратури, інших силових структур. Зі зростанням прибутку та розмірів підприємства служба безпеки відокремлюється, кількість її співробітників зростає до кількох десятків, вона має у своєму складі кілька окремих підрозділів, що повноцінно виконують функції економічної розвідки, контррозвідки, захисту інформації, моніторингу, прогнозування та моделювання економічного стану, проводиться розробка стратегії та оптимізація управління (антикризове управління). Служба

економічної безпеки має достатньо ресурсів для втілення обраної стратегії та політики підприємства у життя [53].

Функціонування системи економічної безпеки передбачає пошук і аналіз інформації, діагностики небезпек та можливостей, пошук оптимальних шляхів реагування та захист об'єктів. Процес формування й функціонування системи економічної безпеки пов'язаний із постійними великими інформаційними потоками.

Під час формування системи управління економічною безпекою підприємств слід враховувати певні індивідуальні чинники, що притаманні кожному підприємству: виробнича структура, масштаби виробництва, ступінь охоплення ринку, інноваційна діяльність, ступінь ризикованості діяльності, обсяг необхідної інформації тощо. Стан, функціонування та розвиток економічної системи та її структурних компонентів із огляду на економічну безпеку характеризується такими параметрами, як платоспроможність, ефективність, дебіторська та кредиторська заборгованість й управління ними, захищеність від внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, що є результатом функціонування відповідного механізму (структури), а також здатність і готовність менеджменту створювати ефективні механізми протидії загрозам, дотримання оптимального балансу економічних інтересів.

Особливу увагу водночас слід приділяти ризикам і загрозам економічної безпеки підприємств, тим умовам та чинникам, які можуть негативно вплинути на вказані вище параметри стану економічної захищеності.

Загрози економічної безпеки підприємств – це сукупність умов та чинників, що створюють небезпеку життєво важливим інтересам підприємства [54].

Об'єктивним джерелом загроз економічній безпеці є обмеженість ресурсів, різний ступінь забезпеченості ними, а також відмінність економічних інтересів і механізмів їхньої реалізації.

Ризики економічної безпеки підприємства – це потенційні події, обставини або чинники, що можуть загрожувати фінансовому стану, стійкості й успішній діяльності підприємства [54]. Ці ризики можуть виникати з різних джерел і



охоплювати можливі загрози, що можуть вплинути на прибутковість, фінансову стійкість, репутацію і конкурентоспроможність підприємства.

Для розв'язання проблем економічної безпеки необхідно розширити спектри розглянутих параметрів, побудувати на базі критеріальної оцінки показники-індикатори, які мають чітко характеризувати тенденції та зміни стану об'єкта захисту. Водночас слід враховувати, що рівень економічної безпеки, а, отже, і всі його показники-індикатори постійно змінюються. Тому основними завданнями є визначення допустимого ступеня коливань значень індикаторів, виявлення таких порогових значень, недотримання яких може завдати серйозної шкоди підприємству, навіть призвести до його банкрутства [55].

Основа організації, планування та функціонування системи забезпечення економічної безпеки, полягає в аналізі концепції загроз, що становлять небезпеку для життєво важливих інтересів і перешкоджають досягненню поставленої мети. Таке оцінювання є обов'язковим для всіх видів господарської та іншої діяльності підприємства під час планування та прийняття рішень на всіх рівнях у межах встановлених повноважень. Система реальних і потенційних загроз не є статичною (постійною), такі загрози можуть виникати та зникати, наростати і зменшуватися. Водночас буде змінюватися їхня значущість у забезпеченні безпеки.

Система управління економічною безпекою підприємства – комплекс заходів та рішень, що спрямовані на захист підприємства та його ресурсів від негативних впливів зовнішніх та внутрішніх загроз, які можуть завдати шкоди, вивести підприємство з економічної рівноваги, порушити його конкурентоспроможність та фінансово-економічні показники. Через нестабільну економічну ситуацію та зміни у соціально-економічному середовищі підприємства опинилися у складному становищі, виникли певні проблеми у їх функціонуванні. Керівникам підприємств не під силу знайти вихід з такої ситуації, тому їм потрібна серйозна допомога у прийнятті управлінських рішень, формуванні власної ефективної системи управління економічної безпеки [56].

Основні цілі економічної безпеки підприємства:

- стійке та максимально ефективне функціонування підприємства в нинішніх умовах;
- створення високого потенціалу зростання та розвитку підприємства у майбутньому [57].

Система управління економічною безпекою повинна ґрунтуватися на наступних принципах побудови (рис. 1.5): науковість, єдиноначальність та колегіальність, системність та комплексність, плановість, аналітичність та інформаційна оснащеність, поєднання прав та обов'язків, оптимальне поєднання централізації та децентралізації.



Рис. 1.5. Принципи побудови системи економічної безпеки

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Після проведеного дослідження визначено, що для створення системи управління економічною безпекою підприємств застосовується покрокова модель, яка складається з восьми етапів. Така модель сформована нами та представлена на рис 1.6.

**Модель, що складається з восьми етапів для функціонування системи управління економічною безпекою підприємств**

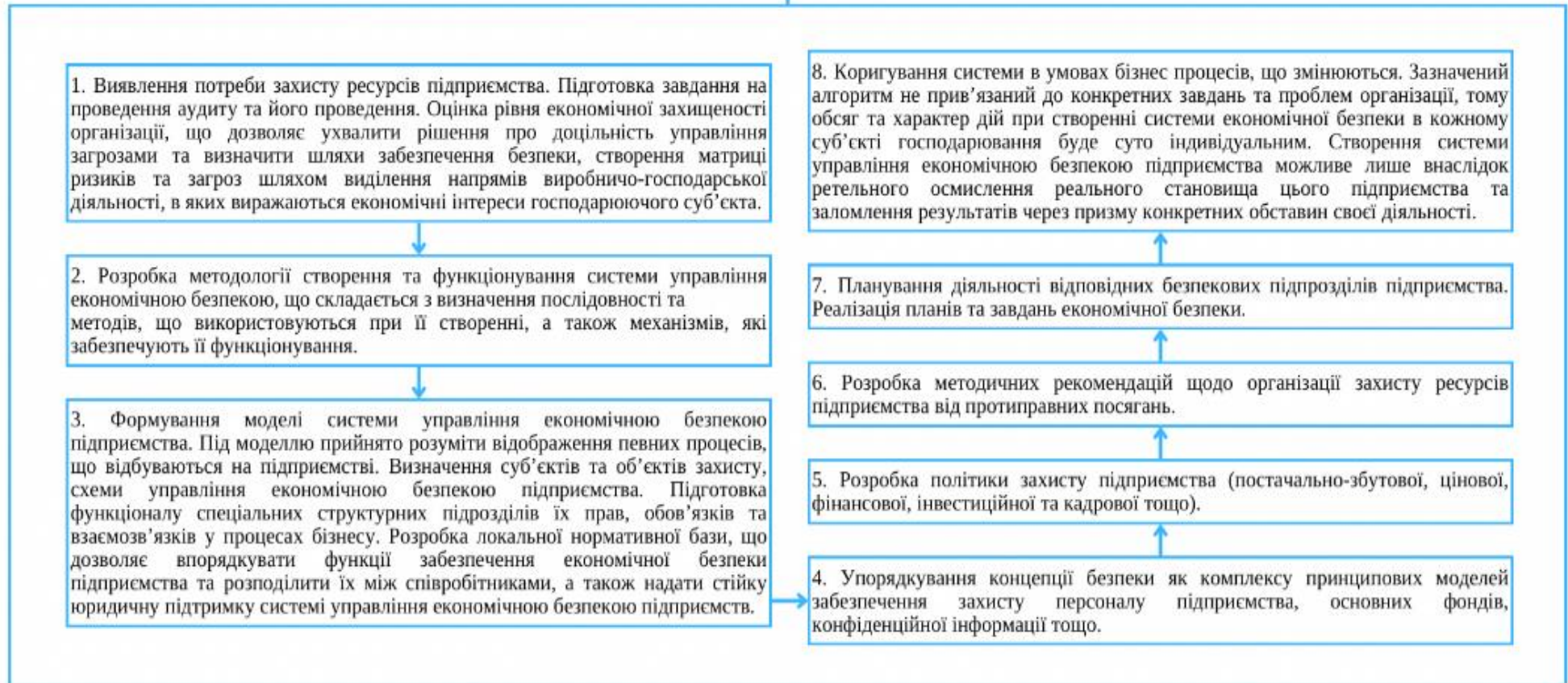


Рис. 1.6. Модель із восьми етапів функціонування системи управління економічною безпекою підприємств

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Представлена модель включає: виявлення потреби у захисті ресурсів підприємства; розробка методології створення та функціонування системи управління економічною безпекою, що складається з визначення послідовності та методів, що використовуються при її створенні, а також механізмів, що забезпечують її функціонування; формування моделі системи управління економічною безпекою; коригування системи у мінливих умовах бізнес-процесів; складання концепції безпеки як комплексу важливих моделей забезпечення захисту персоналу підприємства, основних фондів, конфіденційної інформації; розробка політики організації захисту; розробка методичних рекомендацій щодо організації захисту ресурсів підприємства від протиправних посягань; планування роботи структур безпеки; коригування системи у мінливих умовах бізнес-процесів.

Зазначений алгоритм не прив'язаний до конкретних завдань і проблем підприємства, тому обсяг і характер дій при створенні системи управління економічною безпекою для кожного суб'єкта господарювання буде суто індивідуальним.

Створення системи управління економічною безпекою можливе тільки у результаті розуміння реального становища підприємства та викривлення результатів через призму конкретних обставин своєї діяльності [58].

Отже, управління економічною безпекою підприємства – це постійний і складний процес, спрямований на реалізацію стратегії запобігання можливим збиткам нині та у майбутньому.

Економічна безпека підприємства може бути стійкою, якщо буде розроблено відповідні заходи, побудовано чітку логічну модель своєчасного виявлення та ліквідації можливих ризиків, небезпек і загроз.

### **1.3. Концептуальні засади механізму управління економічною безпекою підприємств**

Визначено, що складовою системи є певний механізм. Механізм управління

економічною безпекою підприємства може бути реалізований тільки у межах системи управління, що забезпечує розв'язання проблем, які постійно виникають. З точки зору управлінського підходу, механізм управління економічною безпекою підприємства – це такий стан підприємства, за якого всі його елементи постійно підтримують свої параметри у визначених межах. Для того, щоб краще зрозуміти сутність та основні принципи механізму управління економічною безпекою підприємств, перейдемо до розгляду його теоретичних основ.

Механізм – це система або набір взаємозв'язаних і взаємодіючих компонентів, що спрямовані на виконання певної функції або завдання [59]. Механізми зазвичай використовуються для досягнення певного результату або для перетворення вхідних даних, сил та енергії на корисний вихідний результат.

У найбільш загальному розумінні, «управління – це вплив на процес, об'єкт чи систему для збереження їхньої стійкості або переведення з одного стану в інший відповідно до визначених цілей» [60].

На думку авторів Д. Кліланда та В. Кінга, «управління – це процес, орієнтований на досягнення певних цілей» [61]. Н. Вінер визначає ціль як «кінцевий стан, за якого об'єкт, поведінка котрого вивчається, досягає певної відповідності у часі та у просторі з іншим об'єктом або подією» [62]. Можна також додати, що «цілі – це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації (групи)» [63].

На думку вищеназваних авторів визначення цілей необхідно для:

- побудови стратегії підприємства;
- складання перспективних та поточних планів;
- окреслення необхідних для їх виконання функцій управління;
- обґрунтування складу та величини ресурсів для організаційної діяльності;
- організації процесу управління;
- мотивації та оцінки управлінського персоналу;
- контролю за виконанням;
- проектування структури управління;

- оцінки якості організації системи управління.

Процес управління складається з окремих функцій [64]. Під функціями управління «слід розуміти види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу. Вони відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління» [64].

Виділення в управлінні окремих функцій – об’єктивний процес, пов’язаний з ускладненням виробництва та процесу управління. Функції управління необхідні для досягнення цілей системи. Їх склад повинен забезпечувати ефективну реакцію управляючої системи на будь-яку зміну стану об’єкту управління.

Автором першої розгорнутої класифікації функцій управління з позиції самого управління був засновник класичної (адміністративної) школи управління А. Файоль [65]. З урахуванням фактору часу він виділив функції управління, що співпадають з етапами процесу управління. За його словами, «управляти – означає прогнозувати, планувати, організовувати, керувати, координувати та контролювати» [65].

Провідні науковці у галузі управління виділили й інші функції управління: планування, організацію, керування, контроль, мотивацію, комунікації, дослідження, оцінку прийнятих рішень, підбір персоналу, маркетинг тощо. У всіх наукових працях з управління існує перелік функцій, що хоча б трохи відрізняється від списку функцій в інших джерелах. Крім того, відрізняються й класифікаційні ознаки, що беруться за основу поділу функцій на групи. Взаємозв’язок функцій управління та їх місце у процесі управління на думку О. Кузьміна та О. Мельника [66] представлені в Додатку А.

Ціль також лежить в основі вибору засобів та механізмів її досягнення. Аналіз існуючих визначень показав, що у широкому значенні «механізм» – це «система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності» або «внутрішній пристрій якого-небудь апарату, що приводить його в дію» [67]. Механізм з погляду економіки може бути представлений як специфічна сукупність елементів, станів і процесів, що розташовані у визначеній

послідовності, знаходяться у певних зв'язках, відносинах і встановлюють порядок якого-небудь виду діяльності.

Проаналізувавши існуючі визначення поняття «механізм управління», пропонуємо його розглядати як систему, що визначає спосіб і процеси, за допомогою яких підприємство керує своєю діяльністю та досягає своїх стратегічних цілей і завдань [68].

Щодо розуміння самого терміну «механізм управління» є два основних підходи, що розкривають його основне значення. У вузькому розумінні, це інструмент або система, за допомогою якої відбувається створення явищ і процесів управління в організації. У широкому розумінні вважається, що це засіб для реалізації управлінських рішень, спрямований на забезпечення взаємодії між різними частинами керованої системи, з метою спонукання їх до досягнення позитивного результату.

Механізми управління охоплюють методи, форми, інструменти, принципи й об'єкти управління, що впливають на досягнення визначених завдань і цілей. Науковці виділяють сім типів механізмів управління, серед яких організаційний, економічний, структурний, технічний, адміністративний, державний та інформаційний. Розглянемо докладніше види механізмів управління, що наведені на рис. 1.7.

Адміністративний механізм управління – це система спільно погоджених дій і процесів, що сприяють стабільному розвитку та функціонуванню підприємства через забезпечення дисципліни та порядку, що призводять до досягнення позитивних фінансових результатів і підвищення ефективності діяльності. У цьому механізмі управління головну роль відіграє керівник підприємства, який встановлює правила, стандарти, норми та формулює стратегію ведення бізнесу. Фактично, він діє як законодавчий орган в організації та виконує виконавчі функції в справах управління, приймає стратегічні рішення і несе відповідальність за їхню реалізацію [70].

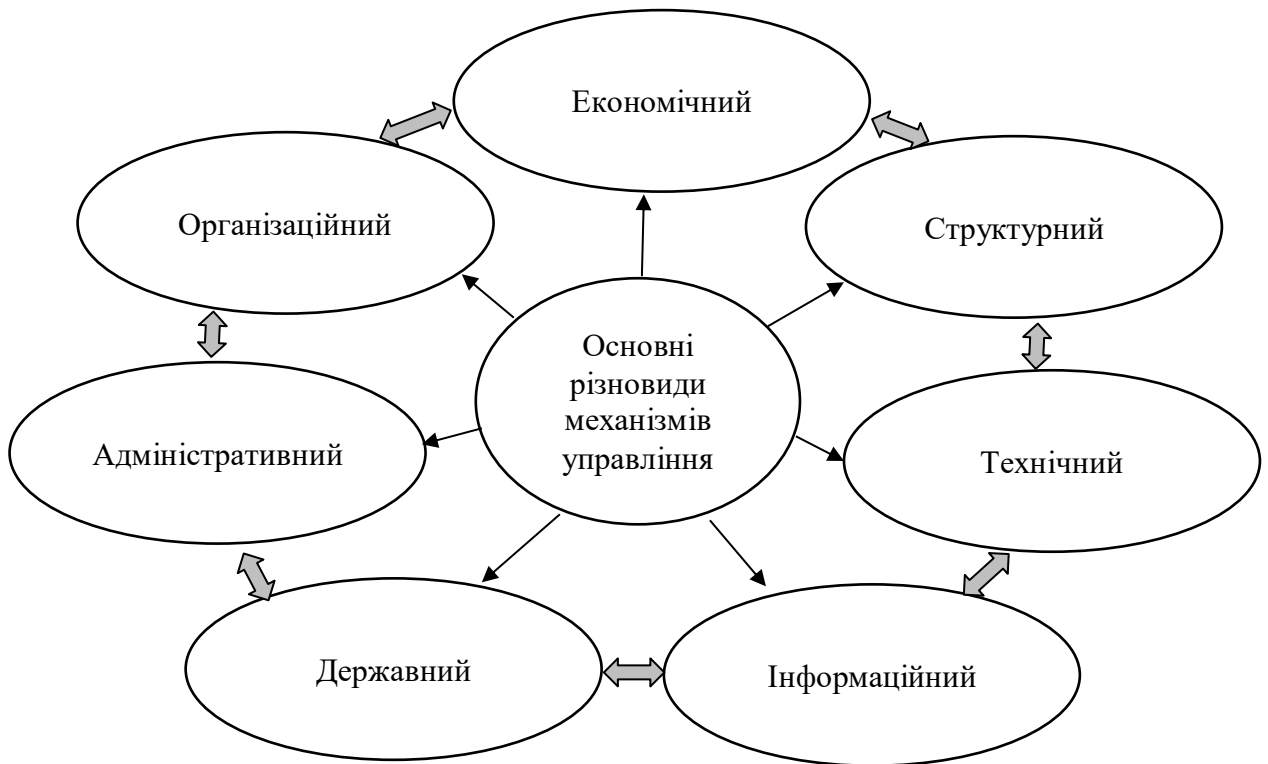


Рис. 1.7. Види механізмів управління та їхній взаємозв'язок

Джерело: сформовано за даними [69]

Організаційний механізм управління – це комплексна система елементів і складових, що створюють основу для процесів і явищ, які виникають в організації. Немає єдиної універсальної інтерпретації цього поняття, і різні науковці розуміють його по-своєму. Деякі вважають, що це сукупність взаємопов'язаних процесів, які відбуваються в організації, тоді як інші бачать його як життєві цикли організації та набір правил і норм, за якими функціонує вся система управління суб'єкта господарювання [71].

Організаційний механізм управління не обмежується лише організацією самою по собі; він також стосується певного виду діяльності. Він може включати організаційний механізм конкурентоспроможності підприємства, бюджетування, фінансової діяльності тощо. Основна ідея організаційного механізму управління полягає в тому, що він допомагає досягнути визначених цілей за допомогою впровадження правил і норм, якими керуються всередині організації та всі виробничо-господарські процеси, що відбуваються в ній. Цей механізм має глибокий зв'язок з економічним та адміністративним механізмами управління,



оскільки він поєднує їхні характеристики й здебільшого впливає на процеси та структурні зміни, що виникають [72].

Економічний механізм управління – це комплекс дій і методів, що використовуються в організації для формування ціноутворення, стимулювання економічної активності, управління фінансами та кредитуванням, а також для розподілу прибутку, підвищення продуктивності працівників і покращення матеріально-технічного забезпечення. Цей механізм залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників ринкового середовища, які постійно змінюються. У цьому контексті важливим є застосування інноваційного менеджменту, оскільки інновації є ключовим чинником для підвищення конкурентоспроможності підприємства та покращення його ефективності у виробничій і господарській діяльності [73].

Структурний механізм управління – це система розподілу відповідальності в органах управління та між різними підрозділами, спрямована на послідовне виконання завдань зі встановленими строками. В цьому контексті кожен учасник усвідомлює, що порушення строків може негативно позначитися на загальному результаті та призвести до втрати стимулів [74].

Суть технічного механізму управління полягає в інтеграції сучасних цифрових технологій та автоматизації у виробничий процес підприємства. Це включає заміну застарілого устаткування новим і використання реального часу для керування всіма процесами з урахуванням змінних зовнішніх умов. Ця інноваційна практика призводить до значної економічної вигоди для підприємства, даючи можливість досягти поставлених цілей швидше й ефективніше. Важливо зазначити, що у контексті цього механізму управління велику роль відіграють саме інтернет-технології.

Механізм державного управління – це засоби, інструменти, процедури та закономірності соціально-економічного характеру, які використовуються виконавчими й законодавчими органами влади для впливу на господарську, фінансову та виробничу діяльність підприємств і організацій із метою стабілізації та розвитку соціально-економічної системи. Цей механізм включає системну,

регуляторну та ціннісну складові, встановлюючи жорсткі правила співробітництва між владою і бізнесом, але також спрямований на співпрацю, закономірне функціонування та розвиток. Суб'єкти господарювання виконують вимоги цього різновиду управління через законодавчі акти, інструкції, нормативи, стандарти, методичні вказівки, які здебільшого є обов'язковими, хоча деякі можуть мати рекомендаційний характер [75].

Інформаційний механізм управління означає забезпечення оперативного збору та передачі актуальної та достовірної інформації щодо зовнішнього середовища всім рівням керівництва підприємства. Ця інформація повинна бути структурованою відповідно до функцій і завдань, які виконує персонал управління. Для успішного впровадження цього механізму управління в дію щодо конкретного виробничо-господарського процесу, він повинен мати належну інформаційну підтримку. Це досягається через збір статистичних даних, обстеження й аналіз поточного стану сфери, для якої планується інвестування та залучення додаткових ресурсів. Маркетингове оцінювання ринків також важливе. Інформаційний механізм управління спонукає організацію заздалегідь вивчити обставини та ситуацію, перш ніж розглядати можливість інвестицій та витрат, і дає можливість передбачити можливий кінцевий результат [76].

Кожен із наведених видів механізмів управління взаємопов'язаний і переплітається з іншими. У процесі управлінської діяльності досвідчений керівник враховує критерії кожного з них, оскільки він розуміє, що успішне комбінування цих механізмів призводить до досягнення бажаних результатів. Використання хоча б одного з них із негативним впливом може відобразитися на всьому процесі та загальному очікуваному ефекті.

У процесі дослідження було виділено основні складові механізму управління, що представлені в табл. 1.3.

### Основні складові механізму управління

№	Складова механізму управління	Характеристика
1.	Структура управління	Це організаційна ієрархія, яка визначає ролі та відповідальність різних підрозділів і керівників в організації.
2.	Процедури і політика	Це набір правил, стандартів і процесів, які регулюють різні аспекти діяльності, включно з бюджетуванням, плануванням, контролем, прийняттям рішень тощо.
3.	Інформаційна система	Механізм управління охоплює збір, аналіз і розповсюдження інформації, яка необхідна для ефективного управління.
4.	Методи та інструменти	Це конкретні методи або техніки, які використовуються для аналізу, планування та прийняття рішень, такі як SWOT-аналіз, бюджетування, балансовий підхід, бенчмаркінг тощо.
5.	Людські ресурси	Ефективне управління вимагає наявності кваліфікованого персоналу, який володіє необхідними навичками та здатностями для виконання завдань управління.

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень

Мета будь-якого механізму управління – забезпечити спільну роботу різних рівнів управління організації для досягнення стратегічних цілей і успіху. Він також допомагає розв’язувати проблеми, виявляти можливості та забезпечувати ефективне використання ресурсів [77].

Основною метою розробки механізму управління економічною безпекою є запобігання та мінімізація можливих збитків, створення умов для розвитку функціонуючої системи. Досягненню цієї мети сприятиме своєчасне виявлення негативних чинників та загроз внутрішнього та зовнішнього середовища, ефективне використання ресурсів.

Також, відповідно до цієї мети витікають наступні завдання для управління економічною безпекою підприємства:

- забезпечити високу фінансову ефективність, стійкість і незалежність

підприємства;

- забезпечити технологічну незалежність та досягнення високого рівня конкурентоспроможності технічного потенціалу підприємства;
- оптимізувати ефективність роботи організаційної структури;
- забезпечити високий професійний рівень підготовки кадрового складу;
- мінімізувати руйнівний вплив результатів виробничої діяльності на стан навколишнього середовища;
- забезпечити нормативно-правову захищеність всіх аспектів діяльності підприємства;
- забезпечити інформаційну безпеку діяльності підприємства, комерційну таємницю;
- забезпечити безпеку комерційних інтересів підприємства, його капіталу та майна.

Відповідно, характеристика механізму управління економічною безпекою пов'язана з такими поняттями як:

- умови – середовище, в якому здійснюється забезпечення економічної безпеки;
- чинники – причини, рушійна сила, що здатна вплинути на результати господарської діяльності;
- захищеність – здатність збереження якісного виконання цілей та завдань в умовах впливу негативних чинників;
- збитки – погіршення чи втрата властивостей об'єкта [78].

Системність формування механізму управління економічною безпекою підприємств має на меті необхідність врахування не тільки реальних умов діяльності підприємств, але й сам механізм повинен мати чітко окреслені елементи, схему дій і взаємодій.

Механізм управління економічною безпекою – це насамперед управлінська діяльність, відображена у розробці стратегічних заходів, що включають вибір мети, а також стратегії, лінії поведінки, програми та процедури виконання

конкретних заходів на користь оптимального управління економічною безпекою підприємств. Мета, завдання та стратегія мають стати початком для створення плану роботи, який буде чітким і зрозумілим для виконавців усіх рівнів і підрозділів підприємства, формування програми поетапного розвитку підприємства й конкретних заходів на всіх напрямках діяльності. План, у якому відображено стратегію та тактику управління безпекою насамперед на такому пріоритетному рівні, як економічна безпека об'єкта, вважається управлінським директивним документом [79]. Про стратегічний план та стратегію підприємства зазначалось раніше в цьому підрозділі.

Розглянемо основні помилки, яких припускаються під час створення такого плану:

- основною помилкою вважається відсутність пункту, що відображає цілі та завдання, які витікають із затвердженої керівником підприємства концепції діяльності;
- відсутність пункту, що фактично містить функціональні обов'язки оперативного відділу (служби) економічною безпеки («оптимізувати», «проаналізувати», «поліпшити» тощо);
- безпредметні вказівки та рекомендації, що відхиляються від запланованої концепції діяльності;
- відсутність поділу відповідальності виконавчих підрозділів;
- відсутність вказівок щодо впровадження трудомістких заходів.

Подібні недоліки планів дають змогу уникати відповідальності конкретних осіб, обов'язками яких є забезпечення безпеки підприємства.

Першочергово слід наголосити, що основним слабким моментом роботи багатьох підприємств в управлінській системі, де функціонує такий документ, є недостатньо відпрацьована система планування, оскільки успіху досягне лише той, хто може точно сформулювати свою мету. Якщо вона відсутня, не може бути цілеспрямованого плану, а, отже, успіху суб'єкта у сфері будь-якої діяльності. Але навіть якщо вдалося сформувати план, що відповідає всім вимогам, необхідно ще простежити за своєчасним та якісним його виконанням. В іншому випадку все

так і залишиться на папері. Ця система безпеки підприємства припускає наявність таких елементів:

- створення концепції охорони об'єкта всередині території та щодо його периметра;
- розробка внутрішньої документації (інструкцій), що регламентують діяльність персоналу на випадок можливих загроз (терористи, пожежа, стихійне лихо, аварія технологічного обладнання тощо);
- підготовка з-поміж керівного складу співробітників так званої «кризової групи», на яку, за умови виникненні надзвичайних ситуацій, покладається керування об'єктом;
- створення спеціальних «груп швидкого реагування» для затримання нападників і ліквідації наслідків можливих загроз;
- організація зв'язку та взаємодії з представниками місцевої влади, правоохоронних органів тощо;
- створення відповідної системи перевірки персоналу.

Механізм управління економічною безпекою є «цілісною системою, що складається з окремих, самостійних, але одночасно взаємопов'язаних і взаємодіючих структурних елементів». До таких елементів відносяться суб'єкт, об'єкт, центр управління, алгоритм роботи, очікувані результати, а також умови, що сприяють чи перешкоджають роботі механізму.

Об'єктами економічної безпеки можуть бути природні багатства, трудові ресурси, виробничі фонди, фінансові ресурси тощо, суб'єктами забезпечення економічної безпеки – функціональні та галузеві міністерства й відомства, продавці та виробники послуг, товарів, банки, страхові організації [80].

Зокрема, виділимо складові механізму управління економічною безпекою: підприємства та їхні відносини з контрагентами, форма організації виробництва, економічні (господарські) зв'язки, ключові функції управління (мотивація, стимулювання, планування, фінансування тощо), ресурсне забезпечення. Як ключовий елемент були відзначені адміністративно-економічні інструменти (табл. 1.4) трьох рівнів: державного, регіонального та, власне, підприємства.

**Інструменти, що приводять у дію механізм управління економічною безпекою**

Рівень суб'єктів економічної безпеки	Види інструментів, що приводять у дію механізм економічної безпеки	
	Адміністративні	Економічні
Державний і регіональний	Законодавче регулювання. Ліцензування. Квотування. Нормування. Інспектування.	Держзамовлення. Дотації. Цільове фінансування. Оподаткування. Кредитно-грошові (лізинг, кредити).
Підприємства	Контролінг. Стягнення. Інструктування. Положення, Статут.	Діагностика. Нормування. Матеріальне стимулювання. Інвестиції.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для ефективного управління економічною безпекою підприємства необхідний комплекс механізмів: організаційно-нормативний (закріплює законодавчі та правові основи фінансово-господарської діяльності); фінансово-бюджетний (містить методи та засоби економічного впливу на розвиток підприємств, галузей, комплексів, регіонів); інвестиційно-інноваційний (методи та важелі впливу на суб'єкти для прискорення розвитку пріоритетних галузей); страхування (страховий захист), що містить елементи процесу регламентації, взаємодії та координації держави та підприємств; заходи щодо подолання технологічної відсталості, нівелювання негативних явищ.

Діяльність підприємства та його економічна безпека залежить від прийнятих на державному та регіональному рівнях рішень, що зумовлює вивчення природи інституційного механізму управління економічною безпекою.

Інституційний механізм управління економічною безпекою підприємств трактується як сукупність елементів, зумовлених нормативно-правовими й економічними чинниками, що дають можливість виявляти небезпеки, ризики та загрози та вживати конкретні дії щодо їх усунення.

Відповідно до теорії нової інституційної економіки американського

економіста Д. Норта, інститути представляють собою сукупність формальних і неформальних правил, процедур, обмежень, що визначають взаємодію учасників, тобто в основу управління економічною безпекою підприємств закладаються узгодженість та захист їхніх інтересів, формування зав'язків, у тому числі з державними органами [81].

Існують різні класифікації механізмів управління економічною безпекою підприємств. За ступенем впливу механізми економічної безпеки поділяються на активні (наступальна стратегія виявлення ризиків і загроз та їхнього попередження) і пасивні (оборонна стратегія захисту від загроз). Як правило, активні механізми застосовуються у великих компаніях, де економічній безпеці приділяється особлива увага та створені відповідні структурні підрозділи (управління, відділи чи служби економічної безпеки). Пасивні механізми характерні для середніх і малих підприємств, де вирішення питань економічної безпеки покладено на керівників.

Механізм управління економічною безпекою підприємства реалізується в декілька етапів, за допомогою управлінського та аналітичного блоку:

1. Формування основ управління економічною безпекою підприємства. Необхідно сформулювати стратегію, цілі, функції, принципи та методи управління підприємством, а також конкретизувати суб'єкт і об'єкт управління в рамках концепції забезпечення економічної безпеки підприємства.

2. Якісний і кількісний аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Ідентифікація ризиків і загроз економічній безпеці підприємства, аналіз впливу чинників на стійкий розвиток підприємства.

3. Оцінювання значущих чинників і ризиків та оцінювання їхнього впливу на економічну безпеку підприємства. На підставі вивчення зовнішніх і внутрішніх чинників підприємства виявляються основні можливості та загрози, внаслідок чого оцінюється потенціал економічної безпеки підприємства.

4. Аналіз та оцінювання економічної безпеки підприємства. На цьому етапі визначається конкретний набір показників економічної безпеки.

5. Розробка управлінських рішень і рекомендацій, коригування основ



управління ризиками підприємства. Управління ризиками на підприємстві ґрунтується на постановці принципів управління, цілей, функцій і методів управління, а також виділення об'єкта та суб'єкта управління. Усі перелічені вище елементи конкретизуються у такий спосіб, щоб забезпечувати стабільність та економічний ефект. Представлений механізм управління економічною безпекою підприємства дає можливість поетапно розробляти ефективні управлінські рішення у галузі стійкого розвитку [82].

Безпека підприємства залежить від багатьох причин. Однією з них є конкуренція. Американський економіст М. Портер довів, що на ситуацію всередині конкретного ринку впливає п'ять конкурентних сил, які представлені в табл. 1.5 [82].

Таблиця 1.5

#### П'ять конкурентних сил за М. Портером

Сила	Загроза
Нові потенційні конкуренти	Поява нових підприємств на ринку збільшує ризик загроз.
Покупці	Сильні покупці представляють загрозу тиску на ціни через потреби у кращому якості або сервісі.
Постачальники	Загроза підвищення цін.
Товари-замінники	Загроза їх появи.
Суперництво вже існуючих конкурентів на ринку	Попит на ринку.

Джерело: сформовано автором на основі [82]

Одним із найбільш значущих елементів системи управління економічною безпекою підприємства виступає недобросовісна конкуренція, до якої належать порушення прав на промислову власність, підрив репутації, дезорганізація виробництва шляхом зманювання і підкупу службовців для заволодіння секретними даними виробництва. Найбільше схильні до ризику вітчизняні підприємства при виході на зовнішні ринки з уже сформованими там монополістичними структурами.

У даному контексті особливо актуальною проблемою стає забезпечення ефективного функціонування механізму управління економічною безпекою. Ключовим методологічним інструментом при реалізації цього процесу може

виступати системний підхід, що є, на наш погляд, домінантою при формуванні механізму забезпечення економічної безпеки підприємства.

Використання системного підходу під час дослідження механізму управління економічною безпекою підприємства припускає облік всіх умов його функціонування, а в самому механізмі слід чітко визначити складові елементи, принципи їхньої дії та взаємодії. За допомогою системного підходу можна:

- розкривати системну визначеність багатовимірних, багаторівневих явищ;
- вивчати системні зв'язки, основи і структури;
- встановлювати специфіку і закономірності розвитку систем;
- об'єктивно досліджувати всю можливу сукупність реально існуючих чинників, що є визначальними для функціонування системи;
- використовувати інструментарій, що забезпечує відсутність спотворення впливу цих чинників;
- забезпечувати цілеспрямованість дослідження як базис для прийняття адекватних управлінських рішень [83].

Але можливий інакший механізм реалізації комплексного підходу. Як єдиний комплекс, що забезпечує безпеку підприємства, пропонується розглядати всю господарську діяльність підприємства, а не тільки систему безпеки у вузькому сенсі. Тобто, пропонується не розробляти і впроваджувати комплекс заходів щодо захисту підприємства та його поточної господарської діяльності, а відразу організовувати роботу підприємства таким чином, щоб вести господарську діяльність, передбачаючи її стійкість до загроз як його обов'язкову властивість. У випадку, якщо підприємство вже функціонує і веде фінансово-господарську діяльність, то для забезпечення економічної безпеки може бути доцільно змінити статут, організаційну структуру тощо. Такий підхід:

- передбачає необхідність послідовного обліку потрібних вимог безпеки, починаючи ще з етапу становлення підприємства, складання статуту, найму співробітників, до розробки організаційної структури, побудови бізнес-процесів, написання посадових інструкцій, аж до ведення поточної господарської

діяльності;

- розглядає власну безпеку як органічну частину підприємства, яка бере участь у господарській діяльності на рівні з іншими підрозділами, а не як доповнення до нього з огляду на необхідність;

- повинен знижувати загальні витрати підприємства на управління економічною безпекою та підвищувати ефективність роботи з управління економічною безпекою (на превеликий жаль, науковці не достатньо дослідили ці питання, для розробки певної порівняльної статистики);

- погоджується з висновками фахівців із стратегічного розвитку підприємств, які вказують на низьку ефективність автономних служб (відділів), що мають контролювати ці питання та на необхідність насамперед побудови такої служби чи відділу з розробкою відповідного ефективного плану роботи [84].

Фактично на практиці цей підхід реалізується на підприємствах, які можна, умовно розбити на дві групи. Перша група – це підприємства, які через специфіку своєї діяльності явно та постійно відчують низьку загрозу, і високий рівень управління економічною безпекою для них є очевидною та безумовно необхідною умовою діяльності. Друга група – це підприємства, де власники або керівництво у минулому були співробітниками правоохоронних органів, чи інших силових структур, або через низьку причин мають серйозні зв'язки із відповідними службами.

З урахуванням вищезазначеного матеріалу, побудова системи безпеки відповідно до запропонованого механізму реалізації комплексного підходу повинна відбуватися так:

- такі компоненти системи безпеки, як політика, стратегія та концепція безпеки, розробляються з урахуванням наукової теорії безпеки одночасно з розробкою основоположних положень для підприємства (місія, стратегія, статут тощо) загалом і не суперечать їм;

- відповідно до них створюється система безпеки, яка є ядром системи управління економічною безпекою підприємства. У діяльності системи безпеки суттєва увага приділяється взаємодії з іншими підрозділами підприємства,

організації їхньої діяльності так, щоб найбільш правильно та гарантовано забезпечити ефективне управління економічною безпекою підприємства;

➤ відповідно до них здійснюються формування організаційної структури, регламентується фінансово-господарська діяльність підприємства, враховуючи вимоги безпеки.

Ефективна структура механізму управління економічною безпекою підприємства включає кілька блоків, результативна взаємодія яких дає можливість забезпечувати підприємству стабільний прибуток, отриманий підприємством внаслідок дотримання цих інтересів [85].

Механізм управління економічною безпекою підприємства виконує низку важливих функцій, серед яких можна виділити захисну, регулятивну, превентивну (попереджувальну), інноваційну та соціальну. Для початку розглянемо більш докладно превентивну та інноваційну функції.

Превентивна функція механізму управління економічною безпекою підприємства спрямована на прогнозування ситуації та попередження виникнення критичних ситуацій, внутрішніх та зовнішніх загроз і ризиків. Реалізація цієї функції заснована на розробці безлічі заходів економічного, технологічного, організаційного характеру. Найбільш важливими з них є заходи, що забезпечують захист економічної безпеки підприємства та формування системи інформаційної безпеки.

Розробка прогнозів і превентивних заходів аналітичного блоку базується на інформаційному складнику забезпечення економічної безпеки. Для якісного прогнозування ризиків, загроз і визначення ефективних заходів необхідна якісна, повна, достовірна та своєчасна інформація.

Інноваційна функція механізму управління економічною безпекою ґрунтується на розробці та подальшій реалізації інноваційних рішень і заходів з метою подолання загроз, що вже виникли та діють [86].

У концепції механізму управління економічною безпекою підприємства необхідною умовою є проведення індикативного аналізу як методу економічних досліджень, що полягає у виявленні динаміки та тенденцій зміни показників

економічної безпеки та їхньої інтегрованості у систему забезпечення економічної стійкості підприємства та дотримання його економічних інтересів [87].

Також одним із методів економічних досліджень на етапах виявлення різноманітних загроз і розробки показників оцінювання економічної безпеки підприємства є експертні методи. Метод експертних оцінок полягає у збиранні експертних думок щодо питань виявлення ключових показників оцінки економічної безпеки, ранжування чинників, що впливають на підприємство, ймовірності настання небажаних чи сприятливих подій з метою подальшого ухвалення рішень та вибору стратегічних альтернативних рішень. Одним із найпоширеніших інструментів у цьому підході є SWOT-аналіз, що служить узагальненням аналітичної роботи з аналізу зовнішнього середовища і самого підприємства, та містить таку значущу для економічної безпеки характеристику як загроза [88].

Зокрема, до основних етапів проведення методу експертних оцінок були віднесені: постановка проблеми та завдань; підготовка та проведення дослідження; аналіз та обробка отриманих результатів; розробка рекомендацій і прогнозів. Під час використання цього методу мають бути враховані такі аспекти:

- цілі та завдання мають бути чітко сформульовані;
- обрано оптимальну кількість експертів (не менше 10 і не більше ніж 50), визначено рівень їхньої компетентності;
- розроблено процедуру проведення експертного дослідження;
- обрано метод обробки та аналізу отриманих даних.

Основними способами вимірювання та порівняння об'єктів є ранжування, парне порівняння, безпосереднє оцінювання, послідовне порівняння. Складність застосування цього підходу полягає у правильності формулювання цілей і завдань для дослідження питань управління економічною безпекою, у залученні та виборі експертів, які проводять оцінку [89].

Отже, можна зробити висновок, що без аналізу різних чинників і показників економічної безпеки створення та функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства неможливі та повинні ґрунтуватися на

аналізі отриманої інформації, складанні на його базі прогнозів. Тому аналітичний блок відіграє важливу роль як у формуванні механізму управління економічною безпекою, так і в реалізації його основних функцій.

Пропонуємо розглянути концепцію формування механізму управління економічною безпекою підприємства, яка повинна бути організована з урахуванням унікальності та специфіки суб'єкта:

- розробка плану усунення виявлених під час перевірки недоліків;
- створення системи підтримки професійного рівня кадрового складу;
- підготовка пропозицій щодо вдосконалення чинної системи безпеки, розрахунок усіх видів ресурсів;
- планування розширення ресурсів;
- узгодження механізму управління економічною безпекою і бюджету на його використання;
- забезпечення контролю за функціонуванням механізму управління економічною безпекою підприємства;
- оцінювання ефективності роботи створеного механізму;
- корегування та удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства [90].

Отже, управління економічною безпекою підприємства відіграє ключову роль у його функціонуванні. Контроль за реалізацією ефективного механізму управління економічною безпекою підприємства, дотримання інтегрованості до глобального інформаційного простору, економічних інтересів підприємства, не перевищення рівня витрат корпоративних ресурсів покладається на керуючий склад підприємства. В основі механізму управління економічною безпекою лежить системне об'єднання інструментів, методів, коштів і інформаційно-аналітичного забезпечення, що створене на базі сформульованих принципів забезпечення економічної безпеки, а також таких, що формуються суб'єктами управління економічною безпекою підприємства для досягнення та захисту його фінансових інтересів.

## Висновки до розділу 1

Здійснено аналіз понять «безпека», «економічна безпека». Проаналізовано ієрархію рівнів економічної безпеки. Під час дослідження наукових джерел виявлено, що найчастіше аналізується ієрархія рівнів глобальної, міжнародної економічної безпеки, економічної безпеки держави (макрорівень), економічної безпеки регіону (області) (мезорівень), економічної безпеки підприємства (мікрорівень). Найбільш дослідженою категорією серед перерахованих є економічна безпека підприємства, яка аналізується на мікрорівні. Загалом, етапи становлення економічної безпеки в Україні свідчать про постійні зусилля країни в забезпеченні сталості та стійкості своєї економіки.

Висвітлено етапи становлення економічної безпеки з часів незалежної України, що є складним і довготривалим процесом.

Проаналізовано низку наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців щодо поняття економічної безпеки підприємств. Зважаючи на недоліки й обмеження наявних підходів до трактування економічної безпеки, запропоноване узагальнене визначення цього поняття, яке узгоджує різні аспекти економічної безпеки підприємств та забезпечує комплексний підхід до розуміння цього поняття.

Проаналізовано систему управління економічною безпекою підприємства. Суб'єктом управління в системі управління економічною безпекою підприємства є група людей, яка у вигляді різних форм керуючого впливу здійснює цілеспрямоване функціонування механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства та впливає на увесь процес розвитку підприємства. Об'єктом управління (керованою підсистемою) у системі управління економічною безпекою підприємства є функція економічної безпеки, джерела ресурсів та відносини інтересів і загроз, що виникають як між підприємствами та іншими економічними суб'єктами, так і всередині підприємств.

Узагальнено поняття концепції економічної безпеки підприємства і визначено, що вона може містити різні аспекти, такі як фінансова безпека,

логістична безпека, інформаційна безпека, кадрова безпека тощо. Вона визначає загальну стратегію та підходи, які допомагають підприємству забезпечити свою економічну стійкість і виживання в умовах ринкових та економічних проблем. Концепція економічної безпеки підприємства – це система ідей, принципів, стратегій і методів, що визначають, як підприємство планує забезпечити стійкість та захист від ризиків і загроз у економічній сфері. Концепція економічної безпеки підприємства може складатися з блоків, які розглянуто у дисертаційному дослідженні.

Вивчено основні підходи до формування системи управління економічною безпекою підприємств. Зазначено, що для ефективного функціонування підприємства потрібна чітка стратегія управління та відділ економічної безпеки.

Узагальнено погляди науковців щодо створення системи управління економічною безпекою підприємств, для чого застосовується покрокова модель, яка складається з восьми етапів: виявлення потреби у захисті ресурсів підприємства; розробка методології створення та функціонування системи управління економічною безпекою, що складається з визначення послідовності та методів, що використовуються при її створенні, а також механізмів, що забезпечують її функціонування; формування моделі системи управління економічною безпекою; коригування системи у мінливих умовах бізнес-процесів; складання концепції безпеки як комплексу важливих моделей забезпечення захисту персоналу підприємства, основних фондів, конфіденційної інформації; розробка політики організації захисту; розробка методичних рекомендацій щодо організації захисту ресурсів підприємства від протиправних посягань; планування роботи структур безпеки; коригування системи у мінливих умовах бізнес-процесів. Зазначений алгоритм не прив'язаний до конкретних завдань і проблем підприємства, тому обсяг і характер дій при створенні системи управління економічною безпекою для кожного суб'єкта господарювання буде суто індивідуальним.

Проаналізований термін «механізм управління» вказує на його складний і багатоетапний характер. Цей процес складається з низки ключових елементів і



компонентів, таких як прогнозування, стратегічне планування, мотивація, організаційне впорядкування, інформаційне забезпечення тощо. У межах цього процесу виробляються методи та заходи управління, які дають можливість здійснювати узгоджений вплив суб'єкта керівництва на об'єкт управління. Механізм управління передбачає ефективне поєднання різних складових, інструментів управління та передових управлінських підходів. Застосування всіх видів управлінських механізмів у комплексі сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку, підвищенню конкурентоспроможності підприємства, укріпленню його ринкових позицій та досягненню стратегічних цілей, що були визначені на етапі стратегічного планування. Управління кожним елементом механізму вимагає відповідного підходу, оскільки всі вони є необхідними компонентами однієї управлінської системи.

Охарактеризовано сім типів механізмів управління, серед яких організаційний, економічний, структурний, технічний, адміністративний, державний та інформаційний. Проаналізовано основні складові механізму управління: структура управління, процедури й політики, інформаційна система, методи та інструменти, людські ресурси.

Визначено, що механізм управління економічною безпекою – це насамперед управлінська діяльність, відображена в розробці стратегічних заходів, що включають вибір мети, а також стратегії, лінії поведінки, програми та процедури виконання конкретних заходів на користь оптимального управління економічною безпекою підприємств.

Зазначено, що механізм управління економічною безпекою є «цілісною системою, що складається з окремих, самостійних, але одночасно взаємопов'язаних і взаємодіючих структурних елементів». До таких елементів належать суб'єкт, об'єкт, центр управління, алгоритм роботи, очікувані результати, а також умови, що сприяють чи перешкоджають роботі механізму. Ключовими елементами були визначені адміністративно-економічні інструменти трьох рівнів: державного, регіонального і, власне, підприємства.

Проаналізовано, що механізм управління економічною безпекою

підприємства реалізується в декілька етапів, за допомогою управлінського та аналітичного блоку.

Висвітлено, що використання системного підходу під час дослідження механізму управління економічною безпекою підприємства припускає облік всіх умов його функціонування, а в самому механізмі слід чітко визначити складові елементи, принципи їхньої діяльності та взаємодії. Але можливий інакший механізм реалізації комплексного підходу. Як єдиний комплекс, що забезпечує безпеку підприємства, пропонується розглядати всю господарську діяльність підприємства, а не тільки систему безпеки у вузькому сенсі. Тобто, пропонується не розробляти та проводити комплекс заходів щодо захисту підприємства та його поточної господарської діяльності, а відразу організовувати роботу підприємства, щоб вести господарську діяльність, передбачаючи її стійкість до загроз як його обов'язкову властивість.

Ефективна структура механізму управління економічною безпекою підприємства включає в себе кілька блоків, результативна взаємодія яких дає можливість забезпечувати підприємству стабільний прибуток, який підприємство отримує внаслідок дотримання цих інтересів. Механізм управління економічною безпекою підприємства виконує низку важливих функцій, серед яких можна виділити захисну, регулятивну, превентивну (попереджувальну), інноваційну та соціальну.

## РОЗДІЛ 2

### КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1. Аналітичне оцінювання ризиків в управлінні економічною безпекою підприємств

Логістичні підприємства здійснюють оцінку ризиків на постійній основі протягом життєвого циклу розробки системи та на всіх рівнях ієрархії управління, причому частота оцінювань ризиків і ресурси, що при цьому застосовуються, відповідають чітко визначеній меті [91].

Оцінювання ризиків надає для осіб, які приймають рішення, постійну та вичерпну інформацію, спрямовану на обґрунтовування заходів реагування на забезпечення економічної безпеки. Оцінювання ризиків може стосуватися потенційних несприятливих наслідків для операцій і активів, окремих осіб логістичного підприємства, його конкурентів, а також інтересів економіки та національної безпеки держави, що виникають у наслідок експлуатації та використання передових технологій та інформаційних систем.

Серед низки логістичних підприємств на ринку для апробації основ дисертаційного дослідження було відібрано ТОВ «Модерн Транс», ТОВ «DiFreight», ТОВ «Марін-Транс», ТОВ «Гуд Логістік», ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine» (Додаток Б). Кожне з аналізованих логістичних підприємств проводить оцінювання ризиків з метою визначення спільних для основних цілей, функцій, бізнес-процесів, сегментів, загальної інфраструктури, служб підтримки або системи економічної безпеки.

Оскільки цілі (в тому числі допоміжні) та бізнес-функції, бізнес-процеси, інформаційні та виробничі системи, загрози та ринкове середовище логістичного підприємства мають тенденцію до змін, достовірність і корисність будь-якого оцінювання ризику обмежена в часі.

Ризик – це міра, до якої логістичному підприємству загрожує потенційна

обставина чи подія [92]. Ризик, зазвичай, є функцією:

1. несприятливих наслідків, які можуть виникнути, якщо загрозлива обставина або подія відбудеться;
2. ймовірності того, що такі обставини чи події виникнуть.

Ризики економічної безпеки логістичного підприємства виникають через втрату конфіденційності, цілісності, ресурсів або доступності інформації та відображають потенційний негативний вплив на діяльність (цілі, функції, імідж чи репутацію), активи, осіб, інші організації тощо.

Оцінювання ризику здійснюється на всіх трьох рівнях ієрархії управління – на рівні підприємства, на рівні бізнес-процесу та на рівні економічної безпеки. Ієрархія управління ризиками (рис. 2.1) логістичного підприємства забезпечує різні точки зору на ризики від стратегічного до тактичного рівня.

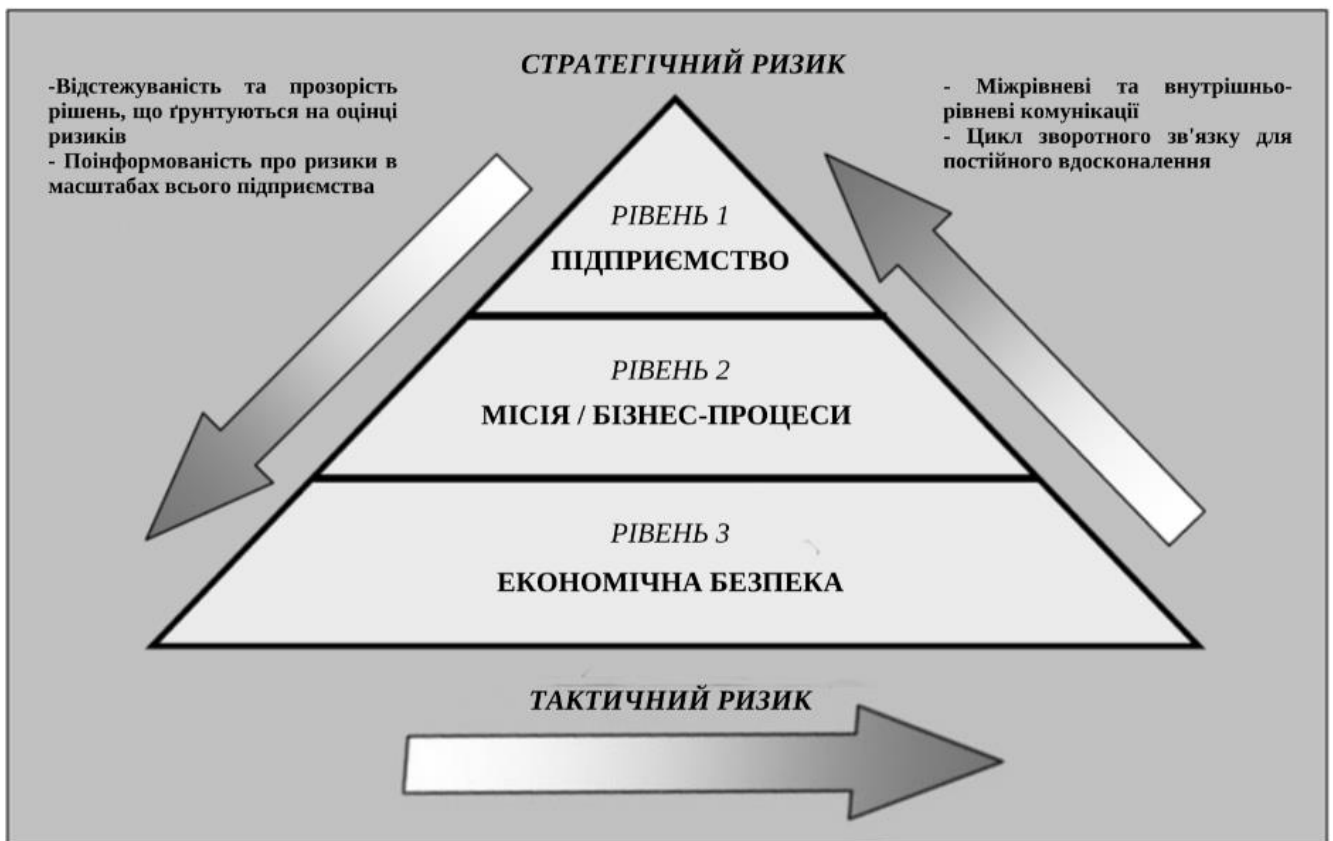


Рис. 2.1. Ієрархія управління ризиками логістичного підприємства

Джерело: власна розробка автора

Оцінювання ризиків допомагає приймати рішення щодо реагування на

різних рівнях ієрархії управління ризиками. На рівні підприємства (рівень 1) оцінювання ризиків може впливати на:

- загальноорганізаційні програми, політику, процедури та інструкції з економічної безпеки;
- типи належного реагування на ризик (тобто прийняття ризику, уникнення, пом'якшення, розподіл або передача ризику);
- інвестиційні рішення для безпекових технологій / систем;
- закупівлі;
- мінімальний контроль безпеки у масштабах підприємства;
- відповідність корпоративній архітектурі / архітектурі безпеки;
- стратегії моніторингу та поточні авторизації безпекових систем і загальних засобів контролю.

На рівні бізнес-процесів / місії (рівень 2) оцінювання ризиків може впливати на:

- рішення щодо проектування архітектури підприємства / архітектури безпеки;
- вибір загальних засобів контролю;
- вибір постачальників, послуг і підрядників для підтримки організаційних цілей / ділових функцій;
- розробку бізнес-процесів з урахуванням ризиків;
- тлумачення політики економічної безпеки щодо організаційних економічних систем і середовищ, у яких ці системи працюють.

На рівні економічної безпеки (рівень 3) оцінювання ризику може впливати на:

- проєктні рішення (включно з вибором, адаптацією та доповненням засобів контролю безпеки та вибором продуктів інформаційних технологій для організаційних інформаційних систем);
- рішення про впровадження;
- операційні рішення.

Оцінювання ризиків логістичного підприємства також може бути основою

для інших видів діяльності з управління ризиками на всіх трьох рівнях ієрархії управління, які не пов'язані з безпекою. Наприклад, на рівні підприємства (рівень 1) оцінювання ризиків може надати необхідні дані для визначення:

- операційного ризику (включно з безперервністю діяльності для цілей і бізнес-функцій);
- організаційного ризику (включно з фінансовими ризиками, ризиками дотримання вимог, регуляторними ризиками, репутаційними ризиками та сукупними ризиками реалізації великих проєктів);
- ризиків із множинними наслідками (включно з ризиками для ланцюга постачання та ризиками, пов'язаними з партнерством).

На рівні бізнес-процесів / місії (рівень 2) оцінки ризиків можуть надавати ті самі необхідні вхідні дані щодо операційних, організаційних ризиків і ризиків множинного впливу, специфічних для бізнес-процесів.

На рівні економічної безпеки (рівень 3) оцінки ризиків можуть бути використані для визначення ризиків, пов'язаних з інформаційними програмними системами вартості, графіку виконання та продуктивності. При цьому експерти з економічної безпеки координують свою роботу з керівниками проєктів і уповноваженими посадовими особами. Такий тип координації необхідний на логістичних підприємствах для того, щоб ліквідувати розрізненість та/або ізольованість, які призводять до неоптимальних або неефективних рішень у сфері економічної безпеки, що впливає на здатність функціонування логістичного підприємства щодо виконання завдань бізнес-функції з максимальною ефективністю та економічною доцільністю [93].

Традиційні оцінки ризику, як правило, зосереджуються на рівні економічної безпеки (рівень 3) і, як наслідок, мають тенденцію пропускати інші суттєві чинники ризику, які доцільніше оцінювати на рівнях підприємства (рівень 1) або бізнес-процесів / місії (рівень 2).

Оцінювання ризику забезпечує посадових осіб логістичного підприємства можливістю формування обґрунтованого широкого спектру рішень і заходів на всіх трьох рівнях ієрархії управління ризиками, включаючи, але не обмежуючись,

таким:

- розроблення архітектури економічної безпеки;
- визначення вимог до взаємозв'язку для складових системи економічної безпеки;
- розроблення рішень для системи економічної безпеки, включно з вибором засобів контролю, продуктів інформаційних технологій, постачальників / ланцюгів постачання та підрядників;
- зміна бізнес-функцій та / або бізнес-процесів назавжди або протягом певного періоду часу (наприклад, до усунення нововиявленої загрози чи вразливості, або доки не буде замінено компенсаційний елемент управління);
- впровадження рішень безпеки (наприклад, чи відповідають встановленим вимогам конкретні продукти інформаційних технологій або конфігурації для них);
- експлуатація та обслуговування рішень безпеки (наприклад, стратегії та програми постійного моніторингу) [94].

Оцінювання ризиків економічної безпеки логістичного підприємства – це процес ідентифікації та визначення пріоритетів, який вимагає ретельного аналізу інформації про загрози та вразливі місця, щоб визначити ступінь, до якого обставини чи події можуть негативно вплинути на діяльність, і ймовірність того, що такі обставини чи події відбудуться [95].

Традиційні визначення ризиків для економічної безпеки потребують уточнення. Багато реєстрів ризиків, які можна побачити в річних звітах, є комбінаціями причин і наслідків, або категоріями високого рівня широкого діапазону ризиків, або загадковими юридичними положеннями. У зв'язку з цим слід провести межі між цими абстракціями без втрати їхніх динамічних взаємозв'язків, результатом яких є числовий шок для фінансової звітності логістичного підприємства [96].

Найпоширеніші ризики для діяльності логістичних підприємств доцільно систематизувати у єдину таксономію (рис. 2.2), яка забезпечує структуру для послідовної ідентифікації, оцінювання, управління та звітування про ризики в

рамках чітко визначеної системи економічної безпеки та створює загальне розуміння ключових ризиків. Таксономію було розроблено з використанням трьох основних принципів, що забезпечують її ефективність:

- взаємовиключність – елемент повинен бути унікальним для всіх інших на тому ж рівні та не перетинатися з іншими ризиками;
- вичерпність – зважаючи на сферу застосування таксономії, необхідно врахувати всі поняття;
- ієрархічність – кожен наступний рівень є більш детальним і уточнює поняття, виражені на попередньому рівні.



Рис. 2.2. Таксономія категорій ризиків логістичних підприємств

Джерело: власна розробка автора

Таксономія складається з чотирьох сфер ризику, які представляють основні категорії ризику, що загрожують економічній безпеці на рівні підприємства (рівень 1):

1. Стратегічний ризик.
2. Фінансовий ризик.
3. Операційний ризик.
4. Ризик реалізації проєктів.

Кожна зі сфер ризику складається з кількох субсфер, що є основними компонентами кожної з чотирьох сфер ризиків рівня бізнес-процесів / місії (рівень 2). Кожна субсфера додатково визначається сукупністю основних



чинників ризику економічної безпеки логістичного підприємства (рівень 3). Ці чинники відстежуються у межах процесу управління ризиками та відображаються у звітах за допомогою встановлених методик і ключових індикаторів ризику.

Фінансовий ризик на рівні підприємства (рівень 1) визначається як ризик фінансових втрат внаслідок неспроможності ефективно та менш затратно управляти фінансовими ресурсами та виконувати фінансові зобов'язання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Субсфера фінансових ризиків логістичного підприємства

№п/п	Субсфера	Суть ризику
1	Кредит	Ризик втрати основної суми позики або втрати фінансової винагороди внаслідок неспроможності позичальника або контрагента погасити позику чи іншим чином виконати фінансове договірне зобов'язання
2	Ринок	Ризик збитків, що виникає внаслідок впливу змін у змінних фінансового ринку (ціни та ставки).
3	Ліквідність і фінансування	Ризик збитків через нездатність своєчасно задовольнити потреби у грошових потоках.
4	Боргове навантаження і капіталізація	Ризик того, що капіталізація або фінансова позиція підприємства є недостатньою для забезпечення його здатності продовжувати безперервну діяльність.
5	Перспективи компанії	Ризик того, що незавершені проєкти чи неспокійні інвестори негативно впливають на операційні та фінансові показники підприємства.
6	Конкуренція	Ризик того, що діяльність, спрямована на встановлення переваги над іншими у галузі, негативно впливає на операційні показники компаній, що є більш вразливими.
7	Контрагент	Ризик збитків через збій або шахрайську діяльність пов'язаних контрагентів, зокрема, постачальників, клієнтів, уряду, кредиторів, що порушує нормальні бізнес-операції.

Джерело: власна розробка автора

Операційний ризик на рівні підприємства (рівень 1) визначається як ризик, що виникає внаслідок неадекватних дій або неправильно організованих внутрішніх процесів і систем, або внаслідок зовнішніх подій, що можуть призвести до фінансових втрат або шкоди репутації логістичного підприємства (табл. 2.2).

**Субсфера операційних ризиків логістичного підприємства**

№п/п	Субсфера	Суть ризику
1.	Зовнішні незаконні дії та фінансова чесність	Ризик несподіваних фінансових, матеріальних втрат або юридичної чи репутаційної шкоди внаслідок дій, вчинених третіми сторонами, що привласнюють активи, обходять закони чи нормативні акти, або намагаються це зробити, включаючи корупцію, шахрайство, змову, примус, перешкоджання та відмивання грошей / фінансування тероризму.
2.	Незадовільна / неправомірна поведінка	Ризик потенційної незадовільної чи неправомірної поведінки, що виникає внаслідок будь-якої дії чи бездіяльності, навмисної чи внаслідок недбалості, вчиненої співробітником або стейкхолдером.
3.	Талант і здібності	Ризик, пов'язаний з кадровими питаннями та питаннями управління персоналом зокрема, з недостатніми кадровими ресурсами, навичками та обсягом змін / нових ініціатив, які можуть вплинути на здатність підприємства реалізовувати свої стратегічні цілі.
4.	Охорона праці	Ризик відсутності передбачення, визнання та/або контролю небезпек для здоров'я та безпеки або стандартів, пов'язаних з робочим місцем, що потенційно може призвести до шкоди (хвороби, травми або смерті) персоналу. Шкода, що може бути завдана організації, може включати, серед іншого, репутаційну шкоду, втрату майна.
5.	Безпека	Ризик того, що підприємство не зможе забезпечити безпеку персоналу, активів і операцій, що може призвести до потенційних фінансових втрат, репутаційної шкоди та / або травм або смерті персоналу.
6.	Інформаційні технології та кібербезпека	Ризик того, що загрози та вразливості ІТ-систем, включаючи кібератаки, можуть серйозно вплинути на здатність підприємства функціонувати та поставити під загрозу його діяльність, що призведе до втрати ключових даних, перебоїв у роботі.
7.	Безперервність бізнесу	Ризик того, що підприємство не зможе продовжувати надавати послуги на прийнятних попередньо визначених рівнях після події чи інциденту, що призведе до зриву пріоритетних видів діяльності.
8.	Ефективність процесів	Ризик того, що внутрішні процеси та засоби контролю підприємства не відповідають вимогам або виконуються неналежним чином, що може призвести до перебоїв у роботі, потенційних фінансових збитків та / або шкоди для репутації.
9.	Партнерство, корпоративні закупівлі та аутсорсинг	Ризик того, що ключові постачальники, підрядники (включаючи аутсорсингових постачальників основних послуг) і партнери (включаючи фінансових посередників, партнерів з приватного сектору та неурядові організації) не зможуть надати послуги, товари або роботи, замовлені підприємством, що може призвести до зриву бізнесу або мати негативний репутаційний та / або фінансовий вплив.

Джерело: власна розробка автора

Стратегічний ризик на рівні підприємства (рівень 1) впливає на здатність логістичного підприємства виконувати свою місію, реалізовувати свої стратегії та досягати поставлених цілей (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Субсфера стратегічних ризиків логістичного підприємства

№п/п	Субсфера	Суть ризику
1.	Стратегія та встановлення цілей	Ризик відсутності чіткого набору інституційних пріоритетів, наскрізних цілей і заходів для досягнення бажаного впливу на розвиток у відповідності з місією та баченням підприємства, що може призвести до потенційного негативного впливу на його позицію в галузі.
2.	Стійкість і адаптивність	Ризик того, що підприємство буде неуважним до ключових подій і / або недостатньо швидко реагуватиме на події та тенденції, що впливають на стійкість бізнес-моделі та ключові види діяльності, що призведе до нездатності досягти стратегічних цілей.
3.	Ризик реалізації стратегії	Ризик того, що підприємство буде неефективним у розподілі та розгортанні ресурсів і підтримці реалізації корпоративних ініціатив і програм / проєктів, що призведе до неможливості послідовного виконання стратегії підприємства та досягнення його стратегічних цілей.
4.	Ризик стратегічних партнерських відносин	Ризик того, що партнери не будуть належним чином залучені для здійснення діяльності з мобілізації ресурсів, що призведе до потенційних прогалин у фінансуванні, репутаційних наслідків та неможливості задовольнити стратегічні цілі.
5.	Ризик управління та культури	Ризик того, що інституційна та управлінська культура підприємства, включно з лідерством, ролями та обов'язками в організації, здатністю підтримувати відкрите та привабливе середовище, не сприятиме досягненню стратегії та місії підприємства, що призведе до нездатності досягти стратегічних завдань.

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Ризик реалізації проєктів на рівні підприємства (рівень 1) визначається як ризик для здатності досягти очікуваних результатів у проєктах, програмах або стратегіях, а також ризик непередбачуваних наслідків (табл. 2.4).

### Субсфера ризиків реалізації проєктів логістичного підприємства

№п/п	Субсфера	Суть ризику
1.	Контекст	Ризики для досягнення цілей проєкту, що зумовлені контекстом.
2.	Галузеві стратегії та політики	Ризики для досягнення цілей розвитку проєкту, що зумовлені галузовими стратегіями та політикою країни.
3.	Довкілля та клімат	Ризик того, що наявні або можливі майбутні екологічні чи кліматичні умови можуть значно підірвати реалізацію проєкту та досягнення цілей розробки проєкту.
4.	Масштаб проєкту	Ризики для досягнення цілей розробки проєкту, що зумовлені чинниками, пов'язаними з масштабом реалізації проєкту.
5.	Інституційна спроможність до реалізації та стійкість	Ризик того, що виконавці не мають достатньої спроможності ефективно та результативно впроваджувати та підтримувати діяльність, передбачену проєктом.
6.	Фінансовий менеджмент	Ризик того, що проєктна діяльність не здійснюється відповідно до положень фінансового регламенту і що фінансування не використовується за призначенням з урахуванням принципів економії, ефективності та результативності.
7.	Проектні закупівлі	Ризик того, що закупівельна діяльність за проєктом, включаючи закупівлю товарів, робіт і послуг, не здійснюється відповідно до положень про закупівлі.
8.	Довкілля, соціальний і кліматичний вплив	Ризик того, що проєкт може завдати значної екологічної чи соціальної шкоди.
9.	Зацікавлені сторони	Ризик того, що проєкт зазнає негативного впливу через те, що відповідні зацікавлені сторони не були належним чином визначені, не проведені консультації та не залучені протягом життєвого циклу проєкту, та / або, що процеси розгляду скарг є неефективними.

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Юридичні ризики та репутаційні ризики є наскрізними ризиками, вбудованими у чотири сфери ризиків 1 рівня. Юридичний ризик пов'язаний з операціями та діяльністю логістичних підприємств та виникає внаслідок недотримання законодавчих або регуляторних зобов'язань. Репутаційний ризик може поставити під сумнів характер або довіру до логістичних підприємств, створюючи розрив між результатами діяльності й очікуваннями / уявленнями

зацікавлених сторін. Хоча є чіткі ролі й обов'язки, пов'язані з управлінням цими ризиками, їхній всеосяжний характер вимагає активного розгляду співробітниками у кожній із визначених сфер ризику.

Методологія оцінювання ризику логістичним підприємством (рис. 2.3), зазвичай, охоплює:

1. Процес оцінювання ризику.
2. Чітку модель ризику, що визначає ключові терміни та оцінювані чинники ризику та зв'язки між ними.
3. Оцінювання (наприклад, кількісний, якісний або напівякісний підхід) із зазначенням діапазону значень, які ці чинники ризику можуть прийняти під час оцінювання ризику, і способу ідентифікації / аналізу комбінацій чинників ризику, щоб значення цих чинників можна було функціонально об'єднати для оцінювання ризику.
4. Підхід до аналізу (наприклад, орієнтований на загрози, орієнтований на активи / вплив або орієнтований на вразливі місця), що описує, як ідентифікуються / аналізуються комбінації чинників ризику, щоб забезпечити адекватне охоплення проблемного середовища на узгодженому рівні деталізації.

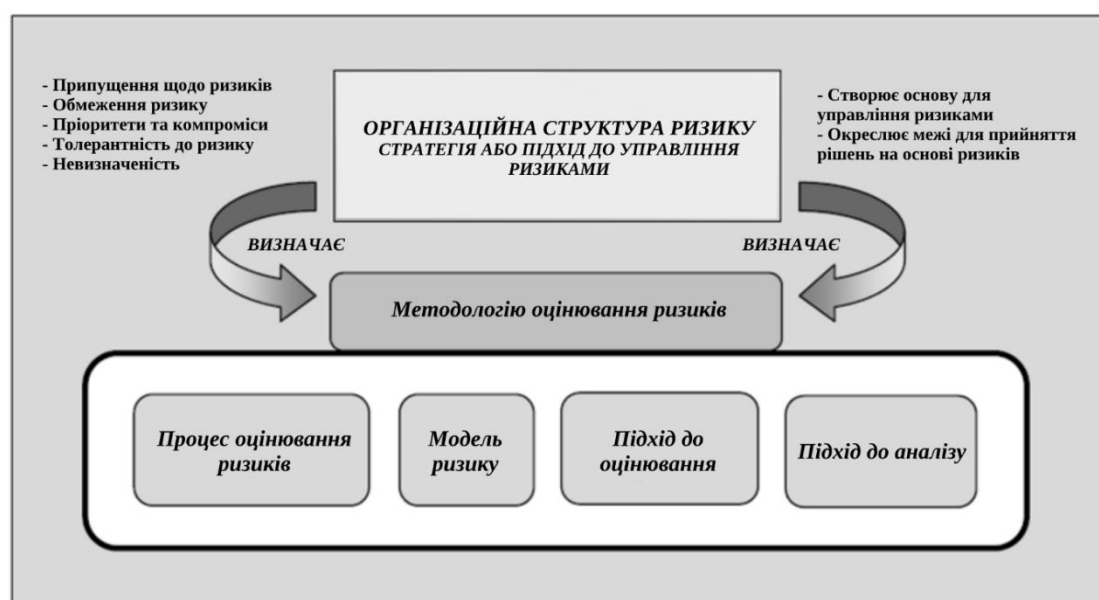


Рис. 2.3. Взаємозв'язок між основними компонентами організаційної структури виникнення ризику

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень

Логістичні підприємства можуть застосовувати єдину методологію або комбінацію методологій оцінювання ризику з акцентом на конкретну методологію залежно від:

- часових рамок для планування інвестицій або для планування змін політики;
- складності / зрілості бізнес-процесів (за сегментами архітектури підприємства);
- фази життєвого циклу розвитку систем економічної безпеки або критичності / чутливості систем економічної безпеки.

У межах процесу оцінювання логістичні підприємства можуть підвищити надійність та попередити можливості повторення оцінюваних ризиків, чітко визначивши модель ризику, підхід до оцінювання та аналізу, а також здійснюючи обґрунтування оцінених значень чинників ризику [97].

Залежно від характеру наслідків негативного впливу і від того, як логістичні підприємства (включно з бізнес-процесами та системами економічної безпеки) відновляться після нього, ретельні підходи до аналізу дозволяють з'ясувати, скільки разів може статися негативний вплив на конкретний актив протягом періоду, для якого оцінюються ризики [98].

Важливо відзначити, що на кожному рівні ієрархії управління ризиками економічної безпеки може спричинити виникнення нових ризиків. Тому результати аналізу ризиків на кожному рівні (підприємства, місії/бізнес-процесів, економічної безпеки) слугують вхідними даними та узгоджуються із заходами щодо управління ризиками, не пов'язаними з економічною безпекою. Крім того, результати оцінки ризиків на нижчих рівнях є вхідними даними для оцінки ризиків на вищих рівнях.

Ризики можуть виникати у різних часових масштабах. Процес управління ризиками на рівні підприємства (рівень 1) та рівні місії/бізнес-процесів (рівень 2), як правило, просувається повільніше, ніж на рівні економічної безпеки (рівні 3). Це загалом пов'язано з тим, як логістичні підприємства, зазвичай, розробляють заходи реагування на ризики, що потенційно впливають на широкомасштабні

операції та активи або можуть бути спрямовані на системні чи інституційні напрями діяльності.

Логістичним підприємствам доцільно використовувати агрегацію ризиків, щоб об'єднати кілька окремих ризиків або ризиків нижчого рівня в більш загальний або ризики вищого рівня. Логістичні підприємства також можуть використовувати агрегацію ризиків для ефективного управління обсягом і масштабом оцінювання ризиків, що включають численні інформаційні системи та бізнес-процеси з визначеними зв'язками й залежностями між цими системами та процесами. Агрегування ризиків, що проводиться в основному на рівнях підприємства та місії/бізнес/процесів (рівень 1 і 2), а іноді й на рівні економічної безпеки (рівні 3), оцінює загальний ризик для корпоративних операцій, активів і осіб, враховуючи сукупність окремих ризиків. Загалом, для окремих ризиків, вплив у найгіршому випадку встановлює верхню межу загального ризику для корпоративних операцій, активів і осіб [99]. Однією з проблем агрегування ризиків є те, що ця верхня межа ризику може не застосовуватися.

Агрегуючи ризики, логістичні підприємства мають враховувати взаємозв'язок між різними дискретними ризиками. Так, може існувати причинно-наслідковий зв'язок: якщо реалізується один ризик, то з більшою або меншою ймовірністю реалізується й інший ризик. Якщо між окремими ризиками існує прямий або зворотний зв'язок, то ризики можуть бути пов'язані (в якісному сенсі) або корельовані (в кількісному сенсі) як позитивно, так і негативно. Взаємозв'язок або кореляцію ризиків (тобто виявлення взаємозв'язків між ризиками, які збільшують або зменшують ймовірність реалізації будь-якого конкретного ризику) можна здійснити на всіх рівнях ієрархії управління ризиками (на рівні підприємства, місії/бізнес-процесів, економічної безпеки).

Логістичні підприємства мають максимальну свободу щодо того, як проводити оцінювання ризиків, де оцінки застосовуватимуться та як будуть використовуватися результати оцінювання [100]. Стосовно всіх трьох рівнів у ієрархії управління ризиками немає конкретних вимог щодо:

- формальності, суворості або рівня деталізації, що характеризує будь-

яку конкретну оцінку ризику;

- методології, інструментів і методів, що використовуються для проведення таких оцінок ризиків;
- формату та змісту результатів оцінювання та будь-яких відповідних механізмів звітності.

Традиційний аналіз визначає ризик як функцію дійсно важливих параметрів – ймовірності та впливу, які ізольовано не відображають усієї ситуації. Так, малоймовірні події відбуваються занадто часто з дивовижною швидкістю, а багато ймовірних подій не відбувається зовсім.

При здійсненні оцінки вразливості та швидкості настання події логістичному підприємству необхідно надати відповідь на питання, скільки часу потрібно для оцінки, як швидко може виникнути ризик, як швидко воно може відреагувати або відновитися. Вимірюючи, наскільки логістичне підприємство вразливе до події, формується перелік його потреб.

Оцінюючи, як швидко подія може статися, визначається потреба в спритності та швидкій адаптації. Для цього необхідна певна форма вимірювання ризику. Без стандарту просто неможливо порівняти й узагальнити ризики логістичних підприємств. Більшість з них визначають шкали для оцінювання ризиків з погляду впливу, ймовірності й інших вимірів. Ці шкали складаються з рівнів оцінювання та визначень, які сприяють послідовному тлумаченню та застосуванню різними групами. Чим більш описовою є шкала, тим більш послідовною буде її інтерпретація користувачами. Основне завдання полягає в тому, щоб знайти правильний баланс між простотою та вичерпністю [101].

Шкали повинні забезпечувати можливість ефективної диференціації для ранжування та визначення пріоритетів. П'ятибальна шкала дає кращу дисперсію, ніж трибальна шкала (табл. 2.5). Десятибальна шкала передбачає точність, як правило, необґрунтовану в якісному аналізі, і експерти можуть витрачати час, намагаючись відрізнити оцінку шість або сім, коли різниця є несуттєвою та невиправданою.



## Ілюстративна шкала впливу

Оцінка	Маркер	Визначення
5	Екстремальний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фінансовий збиток у розмірі X тис. гривень або більше;</li> <li>• тривале негативне висвітлення у міжнародних ЗМІ;</li> <li>• кардинальна втрата частки ринку;</li> <li>• значні судові стягнення та штрафи, судові процеси, включаючи групові позови, позбавлення волі керівництва;</li> <li>• травми або смертельні випадки співробітників або третіх сторін, наприклад, клієнтів або продавців;</li> <li>• кілька вищих керівників звільняються.</li> </ul>
4	Основний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фінансові втрати від X до X тис. гривень;</li> <li>• тривале негативне висвітлення в ЗМІ всередині країни;</li> <li>• значна втрата частки ринку;</li> <li>• необхідність реалізації великого проекту для здійснення коригувальних дій;</li> <li>• необхідна обмежена стаціонарна допомога працівникам або третім особам, наприклад, клієнтам або постачальникам</li> <li>• деякі керівники вищої ланки звільняються, висока плинність досвідченого персоналу.</li> </ul>
3	Помірний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фінансові втрати від X до X тис. гривень;</li> <li>• короткочасне негативне висвітлення в ЗМІ в країні походження;</li> <li>• звіт про порушення регулятора з негайним виправленням, яке має бути реалізовано;</li> <li>• амбулаторне лікування, необхідне для співробітників або третіх осіб, таких як клієнти або продавці;</li> <li>• широко поширені моральні проблеми персоналу та висока плинність кадрів.</li> </ul>
2	Незначний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фінансові втрати від X до X тис. гривень;</li> <li>• шкода місцевій репутації;</li> <li>• інцидент, про який слід повідомити регулятору, без подальших дій;</li> <li>• відсутність або незначне ушкодження працівників або третіх осіб, таких як клієнти чи продавці</li> <li>• проблеми морального духу основного персоналу та збільшення плинності кадрів.</li> </ul>
1	Випадковий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фінансові втрати до X тис. гривень</li> <li>• швидко привернуто увагу місцевих ЗМІ;</li> <li>• не підлягає звіту регулятору;</li> <li>• відсутність травм співробітників або третіх осіб, таких як клієнти або продавці;</li> <li>• ізольоване невдоволення персоналу.</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Вплив (або наслідки) – це ступінь, до якого подія ризику може вплинути на логістичне підприємство. Критерії оцінювання впливу можуть враховувати фінансові, репутаційні, регуляторні, медичні, екологічні, безпекові, екологічні, операційні наслідки, вплив на працівників і клієнтів. Логістичним підприємствам, зазвичай, доцільно визначити вплив, використовуючи комбінацію цих видів впливу, враховуючи, що певні ризики можуть мати фінансовий вплив, в той час як інші ризики можуть більше впливати на репутацію або економічну безпеку. Для логістичних підприємств доцільно визначити масштаби впливу як для можливостей, так і для ризиків.

Ймовірність означає можливість того, що певна подія відбудеться і може бути виражена за допомогою якісних термінів як відсоток ймовірності або як частота (часто, ймовірно, можливо, малоймовірно, рідко) (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Ілюстративна шкала ймовірності

Оцінка	Річна періодичність		Ймовірність	
	Маркер	Визначення	Маркер	Визначення
5	Часто	1 раз на 2 місяці і частіше	Майже напевно	90 % або більше шансів певної появи протягом життя активу чи проєкту.
4	Ймовірно	Від 1 разу на 6 місяців до одного разу на 2 роки	Ймовірно	Ймовірність появи від 65 % до 90 % протягом життя активу чи проєкту.
3	Можливо	Від одного разу на 2 роки до одного разу на 5 років	Можливо	Від 35 % до 65 % шансів появи протягом життя активу або проєкту.
2	Малоймовірно	Від одного разу на 5 років до одного разу на 10 років	Малоймовірно	Ймовірність появи від 10 % до 35 % протягом життя активу чи проєкту.
1	Рідко	Раз на 10 років або рідше	Рідкісний	Ймовірність появи <10 % протягом життя активу або проєкту.

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень

При використанні числових значень слід вказати відповідний період часу, наприклад, річну частоту або більш відносну ймовірність протягом терміну експлуатації проекту або активу. Можна описувати ймовірність у індивідуальних і якісних термінах, таких як «подія, яка за прогнозами має відбутися кілька разів протягом життєвого циклу» або «подія, яка за прогнозами не відбудеться протягом життєвого циклу».

Вразливість стосується сприйнятливості логістичного підприємства до події ризику з огляду на критерії, пов'язані із підготовленістю, гнучкістю й адаптивністю суб'єкта. Вразливість пов'язана з впливом і ймовірністю. Чим вразливіше логістичне підприємство до ризику, тим сильнішим буде вплив за умови настання події. Якщо засоби реагування на ризики, включно з засобами контролю є неефективними, то ймовірність настання події підвищується [102].

Критерії оцінки вразливості означають здатність передбачати та запобігати подіям, швидко реагувати та адаптуватися в міру розгортання подій, а також протистояти ризикам шляхом планування сценаріїв та альтернативних варіантів. Критерії оцінки вразливості відображають наявність буферу капіталу та фінансової стійкості. Також можуть бути враховані інші чинники, такі як швидкість змін у галузі або в діяльності логістичного підприємства.

Оцінювання вразливості дозволяє суб'єктам ефективно управляти ризиками (табл. 2.7). Не існує універсальної шкали оцінювання вразливості, тому кожному логістичному підприємству доцільно формувати цю шкалу відповідно до функціональних завдань.

Таблиця 2.7

### Ілюстративна шкала вразливості

Оцінка	Маркер	Визначення
5	Дуже високий	<ul style="list-style-type: none"> <li>сценарне планування не виконано;</li> <li>відсутність можливостей на рівні підприємства / процесів для вирішення ризиків;</li> <li>відповідальні заходи не впроваджено;</li> <li>відсутність планів управління на випадок непередбачених ситуацій або кризових ситуацій;</li> </ul>

4	Високий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• виконано сценарне планування ключових стратегічних ризиків;</li> <li>• низькі можливості на рівні підприємства / процесів для вирішення ризиків;</li> <li>• відповіді реалізовані частково або не досягають цілей контролю;</li> <li>• наявність деяких планів управління на випадок непередбачених або кризових ситуацій;</li> </ul>
3	Середній	<ul style="list-style-type: none"> <li>• виконано стрес-тестування та аналіз чутливості сценаріїв;</li> <li>• можливості рівня середнього підприємства / рівня процесу для вирішення ризиків;</li> <li>• відповіді реалізовані, цілі досягнуто у більшості випадків;</li> <li>• більшість планів на випадок надзвичайних ситуацій і кризових ситуацій наявні, обмежені репетиції;</li> </ul>
2	Низький	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначені стратегічні варіанти;</li> <li>• можливості рівня підприємства/процесу від середнього до високого для вирішення ризиків;</li> <li>• впроваджені відповіді та досягнення цілей, за винятком екстремальних умов;</li> <li>• наявність планів на випадок надзвичайних ситуацій та кризових ситуацій, деякі репетиції;</li> </ul>
1	Дуже низький	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розгортання реальних варіантів для максимізації стратегічної гнучкості;</li> <li>• можливості високого рівня підприємства/процесу для вирішення ризиків;</li> <li>• наявність резервних механізмів реагування, які регулярно перевіряються на критичні ризики;</li> <li>• наявні плани на випадок надзвичайних ситуацій і врегулювання кризових ситуацій, які регулярно відпрацьовуються.</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Швидкість настання означає час, потрібний для прояву ризикової події, або, іншими словами, час, який минув між настанням події та моментом, коли логістичне підприємство вперше відчуло її наслідки. Знання швидкості настання ризику і дати початку є необхідним під час розробки планів реагування на ризик (табл. 2.8).

Серед аналізованих логістичних підприємств на ринку для апробації матриць ризиків було відібрано ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine» як найпотужніше (Додаток А) серед досліджуваних.

Таблиця 2.8

**Ілюстративна шкала швидкості настання ризику**

Оцінка	Маркер	Визначення
5	Дуже висока	Дуже швидкий початок, незначне попередження або без нього, миттєво.
4	Висока	Початок настає від кількох днів до кількох тижнів.
3	Середня	Початок настає через місяць.
2	Низька	Початок настає через кілька місяців.
1	Дуже низька	Дуже повільний початок, триває рік або більше.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У процесі дослідження було запропоновано менеджерам вищої, середньої та низової ланок управління ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine» надати за 5-ти бальною шкалою експертну оцінку кожної складової фінансових, операційних, стратегічних ризиків та ризиків реалізації проектів у контекстах ймовірності та швидкості настання, а також вразливості та впливу на діяльність підприємства. Визначені оцінки експертів-менеджерів стали вихідними даними (табл. 2.9) для побудови матриць ризиків «Ймовірність – Вплив» та «Вразливість – Швидкість» (рис. 2.4 та рис. 2.5).

Таблиця 2.9

**Вихідні дані для побудови матриць ризиків для  
ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine»**

№	Ризик	Вплив	Ймовірність	Швидкість	Вразливість
<b>Фінансові ризики</b>					
1.	Кредит	4,5	2,4	3,8	1,4
2.	Ринок	2,8	1,1	5	2,5
3.	Ліквідність і фінансування	1,4	2,1	4,1	2,3
4.	Боргове навантаження і капіталізація	3,2	2,7	4	2,7
5.	Перспективи компанії	3	2,5	2,8	3,2
6.	Конкуренція	1,8	4,3	2,2	1,8
7.	Контрагент	3,7	2,2	1,5	3,7
<b>Операційні ризики</b>					
8.	Зовнішні незаконні дії та фінансова чесність	1,7	3,4	3,5	2

9.	Незадовільна чи неправомірна поведінка	1,8	4,3	3,7	2,2
10.	Талант і здібності	1,4	1,5	2,8	1,8
11.	Охорона праці	4,4	3,3	1,7	3,5
12.	Безпека	4,3	2,8	2,3	2,6
13.	Інформаційні технології та кібербезпека	4,5	2,5	1,3	4,2
14.	Безперервність бізнесу	2,5	2,6	4,2	1,7
15.	Ефективність процесів	3,1	1,7	3,3	3,6
16.	Партнерство, корпоративні закупівлі та аутсорсинг	3,5	3,6	2,7	1,5
<b>Стратегічні ризики</b>					
17.	Стратегія та встановлення цілей	1,6	4,1	2,5	2,7
18.	Стійкість і адаптивність	3,8	2,9	3,8	3,5
19.	Ризик реалізації стратегії	1,6	2,4	4,3	1,4
20.	Ризик стратегічних партнерських відносин	1,7	2,3	1,7	3,4
21.	Ризик управління та культури	2,4	4,2	4,1	1,7
<b>Ризиків реалізації проєктів</b>					
22.	Контекст	1,8	2,4	3,1	2,1
23.	Галузеві стратегії та політики	2,5	3,8	3,3	1,5
24.	Довкілля та клімат	4,1	2,3	4,7	2,2
25.	Масштаб проєкту	2,6	3,2	2	3,9
26.	Інституційна спроможність до реалізації та стійкість	1,4	1,8	3,1	1,6
27.	Фінансовий менеджмент	2,1	2,7	2,8	1,7
28.	Проєктні закупівлі	2,7	5	1,3	1,4
29.	Довкілля, соціальний і кліматичний вплив	1	2	4,7	1,3
30.	Зацікавлені сторони	2	3	1,6	2,7

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Деякі нововиявлені загрози або вразливості ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine» – боргове навантаження та капіталізація, ефективність процесів, стійкість та адаптивність – вимагають впровадження загальноорганізаційного механізму рішень щодо пом'якшення наслідків негативного впливу можуть передбачати здійснення негайних дій.

За результатами побудови матриць ризиків (рис. 2.4 та рис. 2.5) визначено вразливі місця ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine» у межах зовнішніх відносин – залежність від певних джерел енергії, ланцюгів постачання, інформаційних технологій і телекомунікаційних провайдерів. Слабкі місця ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine» у місії / бізнес-процесах проявляються у низькій ефективності структурованості процесів, а деякі з них взагалі не враховують ризики. Вразливість архітектури економічної безпеки аналізованого підприємства визначається невдалими архітектурними рішеннями, які призводять до відсутності різноманітності або стійкості в корпоративних безпекових системах [103].

У середині матриці є три основні зони, в які потрапляє ризик: 1) зелена – прийнятна зона низького ризику; 2) жовта – зона помірному ризику, що може бути загрозовою; 3) червона – критична зона, що являє собою високий ризик і є неприйнятною [104]. Ці зони роблять результати матриці ризиків більш прозорими, даючи чіткий поділ щодо майбутніх кроків, що необхідно зробити для попередження ризиків.

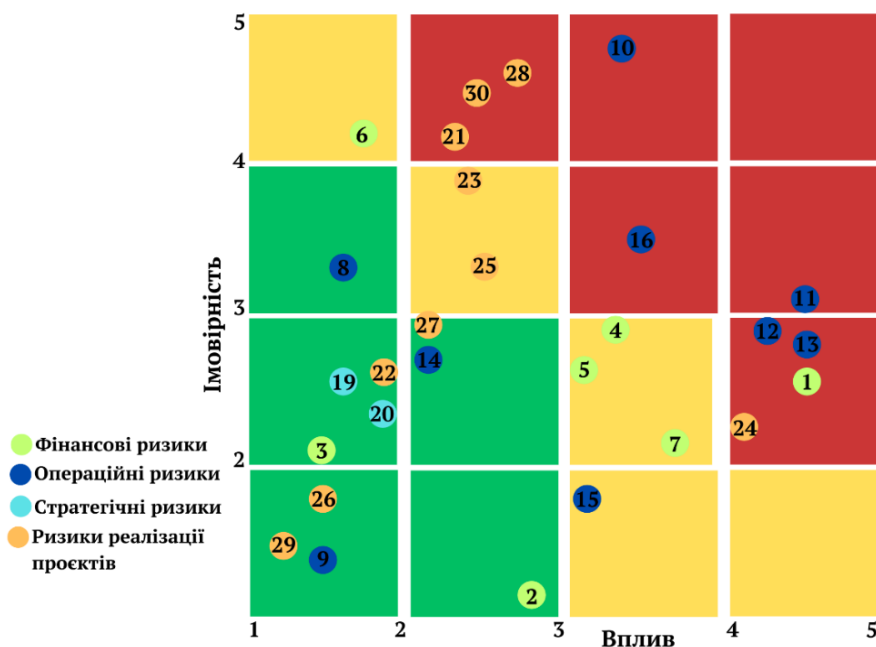


Рис. 2.4. Матриця ризиків «Імовірність – Вплив»

Джерело: власна розробка автора

Фінансовий ризик ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine» є комбінацією різних загроз, таких як зміна корпоративної політики, державний дефолт і втрата суверенітету, що призводить до таких наслідків, як зниження кредитного рейтингу, а також підвищення впливу таких макроекономічних чинників, як інфляція та безробіття.

ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine» має стратегічний ризик «потенційної втрати доходу». Цю інформацію не доцільно доводити до відома потенційних інвесторів або зацікавлених сторін.

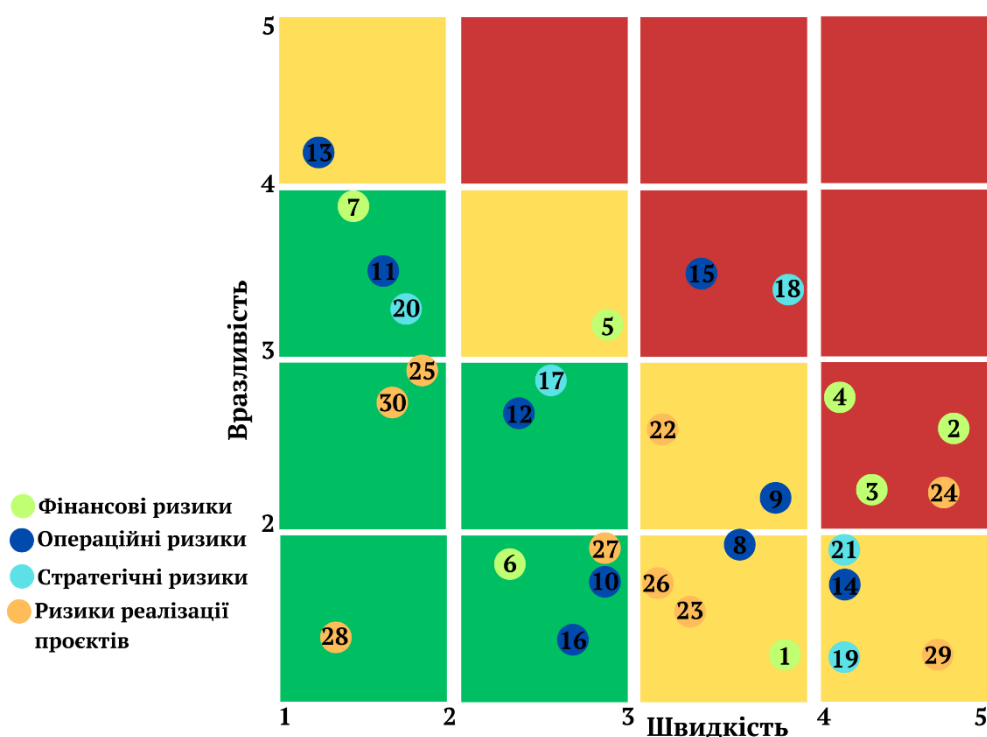


Рис. 2.5. Матриця ризиків «Вразливість – Швидкість»

Джерело: власна розробка автора

Реальним ризиком для ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine» є адміністративні переслідування на ринку, насильне обмеження сфери товарно-грошових відносин, порушення з боку державних органів законів, що регулюють підприємницьку діяльність, перевищення ними встановленої компетенції в спільних відносинах із підприємством, необґрунтоване втручання в його виробничу, економічну та комерційну діяльність, різноманітні форми посягань на власність підприємства тощо [104].



Розглядаючи процес управління економічною безпекою ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine» у логістичній галузі, вразливі місця ідентифіковані в організаційній структурі управління, серед яких: відсутність ефективних стратегій управління ризиками та належного визначення ризиків, неналагоджена комунікація всередині підприємства, непослідовні рішення щодо відносних пріоритетів цілей / бізнес-функцій та неузгодженість ієрархічності цілей для підтримки ділової діяльності.

Завдання ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine» полягає у контролі впливу зовнішнього середовища та розробка дієвих заходів реагування на цей вплив, що забезпечують захищеність від негативного впливу зовнішнього середовища. У практичній діяльності підприємства досить складно визначити всі чинники зовнішнього середовища, що впливають на економічну безпеку підприємства та ймовірність завданого ними збитку. Тому серед них слід виділити ті, які можуть бути контрольовані маркетинговою політикою підприємства, що працює на ринку [105].

Під час виходу на зовнішні ринки логістичне підприємство може піддатися негативному впливу внаслідок не вигідної економічної політики іноземних держав. Серйозною загрозою для розвитку ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine» можуть бути політично мотивовані дії, спрямовані на скорочення або обмеження економічних зв'язків. Економічні санкції призводять до взаємної недовіри та, підриваючи матеріальну основу відносин, дестабілізують безпеку в економічній сфері не лише на міждержавному рівні.

Ризиком є можливість шкоди кібератак, що спричиняє витік даних і актуалізує репутаційні ризики. Тому, репутація ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine» повинна розглядатися як наслідок, що є можливим результатом будь-якої загрози.

Важливо розуміти, що ресурси зовнішнього середовища аналізованого підприємства є обмеженими. Висока конкуренція в боротьбі за ресурси може стати причиною неліквідності та неплатоспроможності ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine». Саме економічна відповідальність, формою реалізації якої є ліквідність та платоспроможність, змушує підприємства працювати ефективніше. У

протилежному випадку відбувається перерозподіл ресурсів від неефективних до ефективних підприємств. У цьому проявляється жорсткість ринкових механізмів регулювання економічних процесів.

Розкриття інформації про поточні операції ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine» може швидко поставити під загрозу ефективність цих операцій, тоді як розкриття інформації про стратегічне планування може поставити під загрозу майбутні операційні можливості. Рішення щодо реагування на ризик також можуть набути чинності в різні проміжки часу. Зміни в корпоративній політиці чи інвестиційних стратегіях іноді можуть вимагати років, щоб набути чинності, тоді як зміни конфігурації в окремій системі часто можна впровадити досить швидко.

Перспективним для ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine» є формування та реалізація заходів щодо ефективного управління економічною безпекою, оскільки наявність ефективного відповідного механізму забезпечить не тільки здатність протистояти загрозам, а й гнучкість системи й узгодженість інтересів логістичного підприємства із зовнішнім середовищем.

## **2.2. Діагностика загроз економічній безпеці підприємства та їх ідентифікація**

На певному етапі свого розвитку логістичні підприємства стикаються з проблемою захисту своїх інтересів від незаконних дій конкурентів і вторгнень зловмисників. У сучасних умовах, коли не завжди є чіткі правові конкурентні відносини, недосконале законодавство, неправомірنا робота фіскальних органів тощо, ще на етапі створення логістичного підприємства (під час підготовки бізнес-плану та проєкту установчих документів) потрібно передбачити заходи забезпечення економічної безпеки, які дадуть змогу запобігти або зменшити негативний вплив зовнішніх та внутрішніх загроз. Потребу у забезпеченні економічної безпеки визначено наявністю низки чинників і джерел загроз, які тією чи іншою мірою впливають на безпеку логістичного підприємства.

Небезпекою на рівні логістичного підприємства є об'єктивна можливість

негативного впливу, який може призвести до завдання шкоди та виникнення кризової ситуації. Відповідно, економічна безпека логістичного підприємства означає його здатність зберігати рівень розвитку навіть у разі впливу руйнівного внутрішнього або зовнішнього середовища, а також ступінь захищеності від негативних впливів чинників різноманітного походження [106].

Разом із термінами «безпека» та «небезпека» виникає термін «загроза», який охоплює дії як дестабілізуючих природних чинників, так і суб'єктивних дій, що пов'язані з недобросовісною конкуренцією та порушенням певних законів і норм. Ці дії можуть мати потенційні або реальні наслідки у вигляді економічних втрат для логістичного підприємства [107].

У своїх працях науковець А. Пекін зазначав, що загрозою є найбільш конкретна й безпосередня форма небезпеки або сукупність умов і чинників, що створюють небезпеку інтересам різних суб'єктів [108]. Дослідниця С. Дубецька у своїх дослідженнях визначає, що загрози – це потенційні або реальні умови, чинники чи дії фізичних і юридичних осіб, що порушують нормальний фінансово-економічний стан суб'єктів підприємницької діяльності та здатні заподіяти великої шкоди аж до припинення його діяльності [109].

Основними підставами, що можуть спричинити загрози економічній безпеці логістичних підприємств, є:

- недостатня пристосованість до мінливих ринкових умов;
- загальна неплатоспроможність;
- споживчий психологічний стан значної кількості громадян;
- низький рівень дисципліни та відповідальності працівників;
- неповне нормативно-правове регулювання окремих видів діяльності;
- низький професійний рівень керівництва та працівників тощо.

Загрози економічній безпеці логістичних підприємства охоплюють:

1. Сукупність чинників і впливів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, спрямованих на незаконне чи умисне перешкоджання або ускладнення його функціонування відповідно до статутних, довгострокових та короткострокових цілей і завдань, а також на відчуження результатів його

діяльності.

2. Потенційні або реальні дії фізичних або юридичних осіб, що порушують стан захищеності підприємства і здатні призвести до припинення його фактичного існування або до економічних втрат тощо. Зокрема, завдати шкоди інтересам підприємства можуть як недобросовісні дії конкурентів, так і невиконання партнерами, замовниками, постачальниками, клієнтами своїх зобов'язань щодо оплати контрактів, постачання товарів тощо, а також кризові явища в економіці, непередбачувані зміни кон'юнктури ринку, стихійні лиха, надзвичайні події, некомпетентні управлінці, соціальна напруженість і, зрештою, несприятлива економічна політика держави.

Джерелами негативного впливу на економічну безпеку логістичних підприємств можуть бути:

- свідомі або несвідомі дії окремих посадових осіб і підприємств (органів державної влади, міжнародних організацій, конкурентів);
- збіг об'єктивних обставин (стан економічної кон'юнктури на ринках певного підприємства, наукові відкриття і технологічні розробки, форс-мажорні обставини тощо).

Залежно від суб'єктного визначення негативного впливу на економічну безпеку, він може бути об'єктивним і суб'єктивним. Об'єктивним вважається такий негативний вплив, що виникає не з вини окремих працівників логістичного підприємства. Суб'єктивний вплив може виникати внаслідок неефективної роботи колективу логістичного підприємства загалом або його окремих працівників (насамперед керівників і функціональних менеджерів).

Загрозами економічній безпеці логістичного підприємства можуть бути не всі дії, що мають негативні наслідки. Так, не треба вважати загрозою економічній безпеці діяльність керівництва з вкладення коштів у цінні папери, впровадження нових організаційних реформ, організацію реалізації нової послуги, товару тощо. Всі ці управлінські рішення є ризиковими та можуть мати негативні економічні наслідки за умови різкої зміни кон'юнктури на ринку цінних паперів, потреби населення або якщо нові організаційні реформи не виправдають себе. Проте

потрібно мати на увазі, що врешті-решт усе це спрямовано на досягнення основної стратегічної мети логістичного підприємства – його подальший розвиток. Такі рішення складають невід’ємну частину підприємницької діяльності, що здійснюється в умовах невизначеності та припускає певні втрати.

Не може вважатися загрозою економічній безпеці логістичних підприємств встановлення керівництвом підприємства низьких цін на продукцію в початковий період реалізації. Хоча в цьому випадку може бути відсутній прибуток чи виникнути збиток, але це стандартний маркетинговий хід, що має на меті залучити клієнтів до незнайомого для них продавця. Пізніше цю різницю в цінах буде усунуто.

Загрози, як правило, несуть за собою порушення законодавчих норм і припускають певну відповідальність осіб, що причетні до їхнього здійснення. Можна виокремити три ознаки, що є характерними для загроз економічній безпеці логістичного підприємства: свідомий і корисливий характер, спрямованість дій на заподіяння шкоди, суперечливий характер [110].

Існують різні загрози, які можуть одночасно належати до різних груп класифікації (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Класифікація джерел загроз економічній безпеці логістичних підприємств

Джерело: складено автором на основі [110]

На рисунку 2.7 наведено групи чинників, що впливають на рівень економічної безпеки логістичного підприємства.



Рис. 2.7. Чинники впливу на рівень економічної безпеки логістичного підприємства

Джерело: складено автором на основі [110]

Класифікація загроз економічній безпеці логістичного підприємства може

бути реалізована розподілом, що пов'язаний з внутрішніми та зовнішніми чинниками (рис. 2.8).

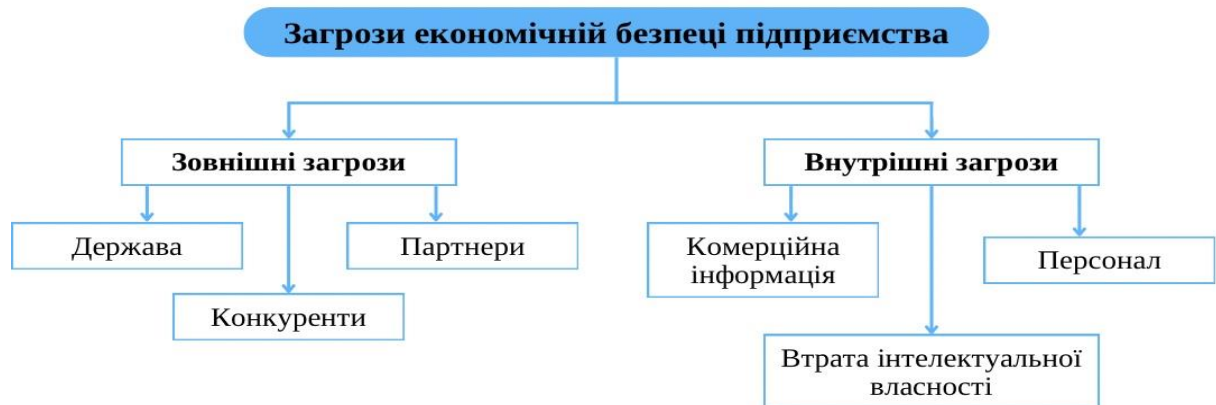


Рис. 2.8. Класифікація загроз за зовнішніми та внутрішніми чинниками

Джерело: складено автором на основі [111]

Для кожного з аналізованих логістичних підприємства (ТОВ «Модерн Транс», ТОВ «DiFreight», ТОВ «Марін-Транс», ТОВ «Гуд Логістік», ТОВ «FS Maskenzie-Ukraine») зовнішні та внутрішні загрози є суто індивідуальними.

Найбільш прийнятий спосіб опису рівнів управління полягає у виділенні керівників низової (операційної) ланки, керівників середньої ланки й керівників вищої ланки (рис. 2.9) [112].



Рис. 2.9. Рівні управління

Джерело: складено на основі [112]

У процесі дослідження було проведено анкетування серед управлінців вищої, середньої та низової ланок управління щодо визначення найважливіших функціональних складових системи економічної безпеки, а також опитування щодо рейтингу внутрішніх загроз економічній безпеці аналізованих логістичних підприємств. Пріоритетність кожної складової за рівнями управління зображено на рис. 2.10 та 2.11.

Менеджери середньої ланки управління віддають перевагу фінансовій та інноваційній безпеці підприємства. Менеджери низової ланки управління впевнені, що саме виробнича та кадрова безпека є найважливішими складовими системи економічної безпеки. Керівники вищої ланки управління впевнені, що саме фінансова, технологічна, кадрова та правова безпека є найважливішими складовими системи економічної безпеки. Інші функціональні складові економічної безпеки логістичного підприємства є не менш важливими.

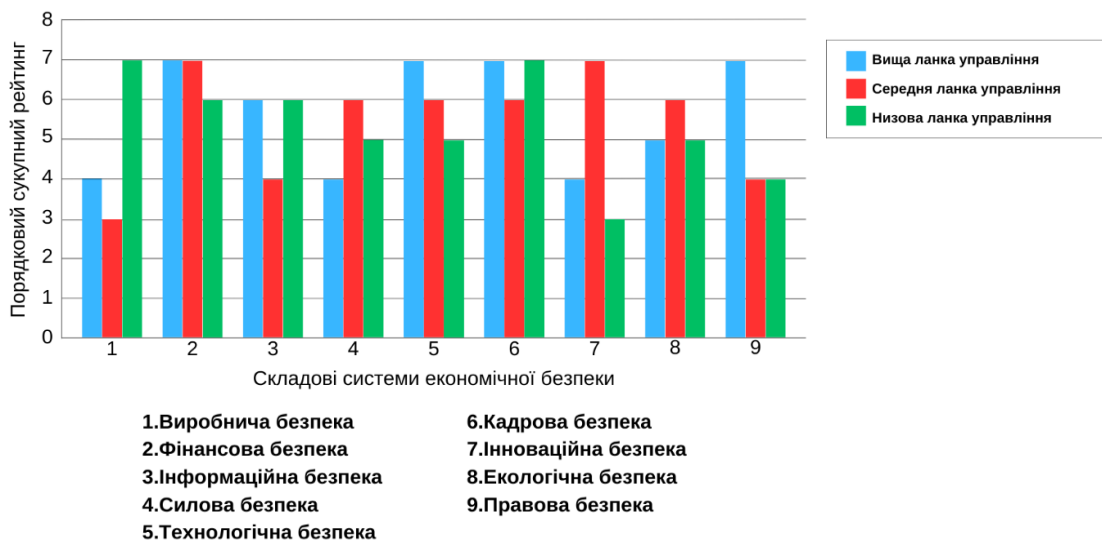


Рис. 2.10. Функціональні складові системи економічної безпеки логістичних підприємств

Джерело: власна розробка автора

Стосовно внутрішніх загроз, бачення менеджерів різних рівнів управління суттєво відрізняється (рис. 2.11).



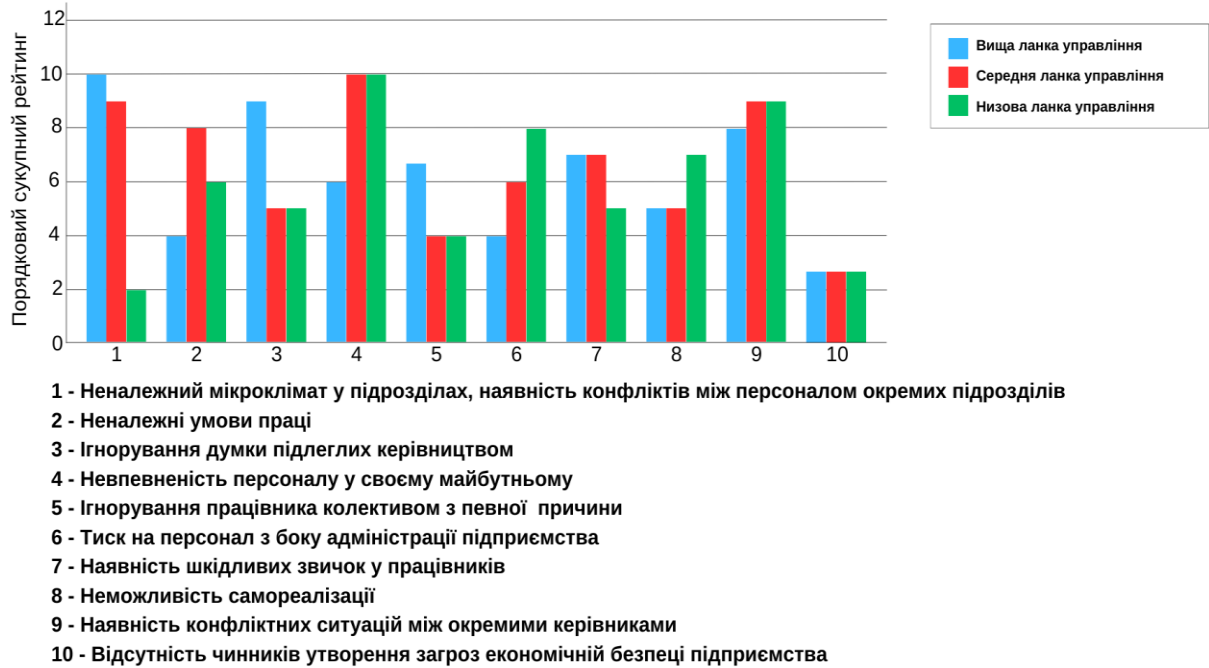


Рис. 2.11. Рейтинг внутрішніх загроз системи економічної безпеки логістичного підприємства менеджерами різних рівнів ієрархії управління

Джерело: власна розробка автора

До внутрішніх загроз згідно з рейтингом вища ланка менеджменту відносить саме належний мікроклімат у підрозділах підприємства. Середня та низова ланки виокремлюють невпевненість персоналу у своєму майбутньому. Середня ланка також виділяє належні умови праці та позитивний мікроклімат у підрозділах підприємства. Низова ланка управління також акцентує на відсутності чинників утворення загроз економічній безпеці підприємства.

У сучасних ринкових умовах актуалізується питання загроз, які значною мірою впливають на стан управління економічною безпекою логістичного підприємства й пошук дієвих механізмів та інструментів щодо ефективного управління економічною безпекою під впливом комплексних чинників. Для своєчасного попередження та подолання цих загроз і небезпек аналізованим логістичним підприємствам необхідно чітко розуміння сутності поняття, взаємозв'язку категорій та їхніх різновидів. Діагностика загроз економічній безпеці логістичного підприємства дає змогу розробити конкретні заходи щодо їх

усунення [113].

Для прийняття управлінських рішень, які стосуються економічної безпеки на логістичному підприємстві, важливим є аналіз внутрішніх загроз, що можуть суттєво впливати на його функціонування. Тому, вважаємо за доцільне виокремити, ідентифікувати та проаналізувати загрози економічній безпеці логістичного підприємства за дев'ятьма функціональними складовими: фінансовій безпеці, виробничій безпеці, інноваційній безпеці, кадровій безпеці, інформаційній безпеці, правовій безпеці, екологічній безпеці, силовій безпеці, та додано загрози технологічній безпеці (рис. 2.12).

Перелік загроз, що негативно впливають на процес управління економічною безпекою логістичних підприємств за функціональними складовими, враховує загрози технологічній безпеці, що також несуть у собі негативний вплив на процес управління економічною безпекою. Серед загроз технологічній безпеці виділяють:

1. Кібератаки. Кіберзлочинці можуть атакувати інформаційні системи підприємства, викрасти конфіденційну інформацію, завдати збитків і порушити нормальну роботу бізнес-процесів.

2. Виток інформації. Незаконне розголошення конфіденційної інформації, включно з патентами, розробками, внутрішніми даними і клієнтськими списками може призвести до втрати конкурентної переваги та збитків.

3. Застарілі технології. Недостатнє оновлення обладнання і технологій може призвести до зниження продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

4. Конкуренція за технологічних спеціалістів та розробників в логістичній галузі може призвести до зростання затрат на найм і заробітну плату.

5. Загрози, пов'язані з комп'ютерними вірусами та шкідливим програмним забезпеченням, можуть завдати шкоди інформаційним системам і даним логістичним підприємства.

6. Ризики обробки даних. Недостатні заходи з обробки та захисту даних можуть спричинити проблеми зі збереженням конфіденційної інформації та порушити законодавчі вимоги щодо захисту особистих даних.

7. Технологічна залежність. Використання певних технологій або постачальників може створювати ризики за умови їхньої недоступності або непередбачуваних змін на ринку.



Рис. 2.12. Загрози, що негативно впливають на процес управління економічною безпекою логістичних підприємств за функціональними складовими

Джерело: власна розробка автора

У випадку відсутності спеціалізованих економічних аналітиків, служби чи відділу на підприємстві, питання визначення загроз може бути віднесено до обов'язків економічного чи фінансового відділу. Систематичне відстеження й аналіз рівня економічної безпеки всього логістичного підприємства та його окремих компонентів, а також надання вчасного попередження або прийняття заходів для запобігання можливих небезпек, сприяє уникненню фінансових втрат для підприємства.

Для розробки заходів, які запобігають виникненню загроз економічній безпеці логістичного підприємства, необхідно чітко визначити його показники економічної безпеки та їхні порогові значення. Рекомендується розділити всі показники, необхідні для моніторингу рівня безпеки, на дві групи (рис. 2.13): регламентовані державою та аналітичні (розрахункові).

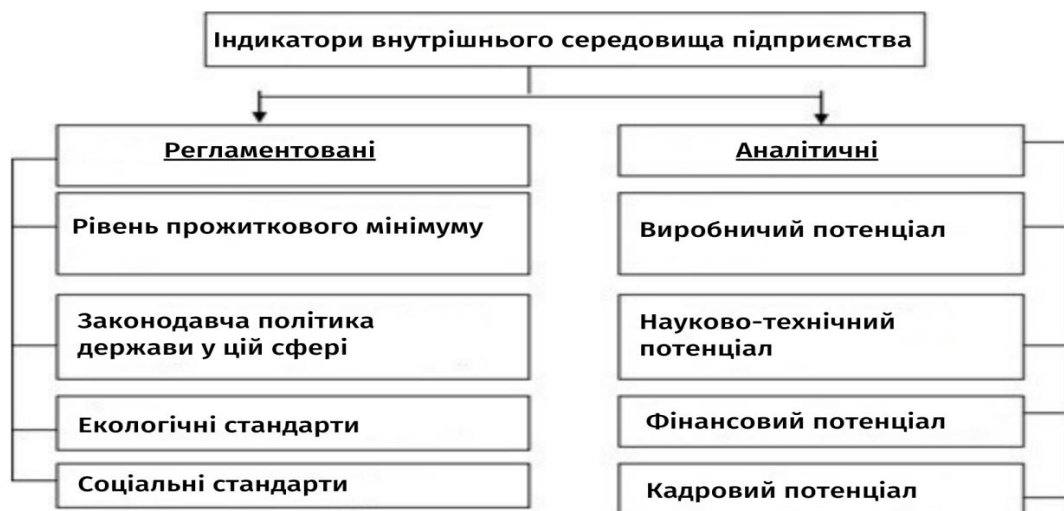


Рис 2.13. Індикатори економічної безпеки логістичного підприємства

Джерело: складено автором на основі [114]

Регламентовані індикатори визначаються механізмом системи економічної безпеки логістичних підприємств та її забезпеченням законодавчою політикою держави, що охоплює сукупність законодавчих актів, правових норм, методів впливу на обсяги з метою дотримання стандартів безпеки у різних сферах діяльності насамперед у логістичній галузі [114].

У кожній із сфер можуть бути розроблені та затверджені стандарти на різних рівнях, що контролюються спеціальними органами. Вимоги стандартів, які

мають макроекономічне значення, можуть поширюватися на всі логістичні підприємства незалежно від форми власності. До таких стандартів можуть бути віднесені: рівень оплати праці працівників, порогове значення якого повинно бути не нижче прожиткового мінімуму, встановленого державою; собівартість продукції, порогові значення якої є загальногромадськими витратами, визначеними методикою, що використовується в системі бенчмаркінгу; норма прибутку, нижнє значення якої повинно забезпечувати сплату регульованих податковою службою платіжних зобов'язань; наявність частки ринку (попиту) на постачання продукції в обсязі не нижче критичного (точки беззбитковості); норми економічних стандартів та інші [115].

Ще одним джерелом загроз є зовнішнє середовище логістичних підприємств, під яким слід розуміти сукупність чинників за межами сфери впливу, що характеризуються високим рівнем невизначеності, відсутністю загальновизнаної системи діагностики його стану та прогнозу розвитку. Класифікація чинників зовнішнього середовища логістичних підприємств дає можливість розділити їх на головні та другорядні, об'єктивні та суб'єктивні, контрольовані та неконтрольовані, реально існуючі та потенційні, керовані та некеровані, випадкові та визначені (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Основні чинники зовнішнього середовища, що впливають на економічну безпеку логістичних підприємств

Джерело: складено автором на основі [116]

Класифікація чинників зовнішнього середовища логістичних підприємств дає змогу виділити найбільш значущі та абстрагуватися від менш значущих, зосередити аналіз на ключових чинниках успіху. Якщо застосувати цей метод для створення кількісних і якісних чинників економічної безпеки логістичного підприємства, то до них слід включити чинники зовнішнього та внутрішнього середовища.

У зовнішньому середовищі логістичних підприємств, що здійснюють свою діяльність у межах ринкової економіки, можуть виникати такі загрози:

- недружні поглинання;
- злом і руйнування інформаційного забезпечення роботи (віруси, мережеві атаки тощо);
- рейдерські атаки;
- недобросовісна конкуренція;
- грінмейл;
- негативний вплив політичних турбулентностей;
- захоплення та поділ власності;
- нерозвинена інфраструктура ринку;
- підкуп;
- доступ конкурентів до комерційної таємниці;
- промисловий шпіонаж;
- дії злочинних структур;
- крадіжка матеріальних засобів;
- шахрайство;
- пошкодження активів та об'єктів основних засобів [117].

Виділяють три зовнішні джерела загроз для ефективного функціонування логістичних підприємств.

Перший – це несприятлива для підприємства економічна політика держави. Маніпуляції останньої з метою регулювання економіки обліковою ставкою, валютним курсом, ставками митного тарифу, податків тощо, можуть у низці випадків суперечити виробничій, комерційній та економічній політиці

підприємства.

Другим джерелом зовнішньої загрози для комерційної діяльності логістичних підприємства є дії інших операторів ринку. Насамперед, йдеться про недобросовісну конкуренцію, до якої належать:

- порушення прав конкурентів на промислову власність (систематичне, приховане використання найменувань, несанкціоноване відтворення продукції, розкриття торгових і виробничих секретів, промисловий шпідонаж);
- підлив репутації конкурента (розповсюдження неправдивої інформації, що дискредитує підприємство, продукцію, торговельну діяльність конкурента; порівняльна, неправдива чи шахрайська реклама);
- інші недобросовісні дії (дискримінація конкурентів, бойкот, демпінг).

Третім зовнішнім джерелом загроз є кризові явища у світовій економіці. Вони мігрують каналами через канали зовнішніх економічних зв'язків. Поступова інтеграція України у світову економіку породжує залежність логістичних підприємств від економічних процесів, що відбуваються у світі (структурна перебудова, зниження цін на попит і енергоносії тощо). Заходячи у світовий процес вразливість національної економіки посилюється перед зовнішніми чинниками.

Отже, сучасне логістичне підприємство, спрямовуючи свої зусилля на досягнення прибуткової діяльності та забезпечення власної безпеки, мусить приділяти увагу динаміці попиту, політиці уряду та впливових банків, відносинам із конкурентами, тенденціям науково-технічного прогресу, світовій політиці та міжнародній економічній кон'юктурі й іншим аспектам [118].

Безліч ненавмисних загроз, що пов'язані з зовнішніми чинниками, зумовлено впливом, що не піддається передбаченню.

До внутрішніх ненавмисних загроз відносять ті, які пов'язані з відмовами комунікаційної й обчислювальної техніки, помилками програмного забезпечення, співробітників, іншими внутрішніми ненавмисними впливами. Окремо слід виділити загрози пов'язані з навмисними помилками, що виникають за межами діяльності логістичних підприємств (рис. 2.15).



Загрози	Характеристика
Несанкціонований доступ до інформації, що зберігається в системі	Доступ до інформації, який порушує правила обмеження доступу, використовуючи стандартні засоби, надані обчислювальною технікою або автоматизованими системами
Заперечення дій, що зв'язані з маніпулюванням інформацією	Зокрема, несанкціонована модифікація, що призводить до порушення цілісності даних
Введення в програмні проекти та продукти «логічних бомб»	Спрацьовують при виконанні певних умов або після закінчення обумовленого періоду часу та частково або повністю виводять з ладу комп'ютерну систему
Розробка та розповсюдження комп'ютерних вірусів	Вірус виявляється не відразу: певний час комп'ютер «виношує інфекцію», оскільки для маскування вірус нерідко використовується в комбінації з «логічною бомбою» або «тимчасовою бомбою»
Недбалість у розробці, підтримці та експлуатації програмного забезпечення, що приводять до краху комп'ютерної системи	Особливістю комп'ютерної необережності є те, що в принципі не існує безпомилкових програм. Якщо проект практично в будь-якій галузі техніки можна виконати з величезним запасом надійності, то в галузі програмування така надійність є дуже умовною і в деяких випадках практично недосяжною
Зміна комп'ютерної інформації та підписка електронних підписів	Ідея злочину полягає в підробці вихідної інформації комп'ютерів з метою імітації працездатності великих систем, в яких комп'ютер є складовою частиною. При досить вправному виконанні підробки часто вдається постачити замовнику явно несправний продукт
Крадіжка інформації з подальшим приховуванням	Зокрема, використання ідентифікатора, який не належить користувачу, для отримання доступу до ресурсів системи
Перехоплення	Наприклад, порушення конфіденційності даних та повідомлень
Заперечення дій або послуги	Заперечення втрати інформації
Відмова в наданні послуги	Комплекс порушень, які спричинені системними помилками, несумісністю компонентів та помилками в управлінні

Рис. 2.15. Загрози, пов'язані з навмисними помилками

Джерело: власна розробка автора

Загрози логістичному підприємству, похідні від внутрішніх та зовнішніх джерел небезпеки, визначають зміст діяльності щодо забезпечення внутрішньої та зовнішньої безпеки.

Система управління економічної безпеки логістичного підприємства зможе виконувати завдання, що стоять перед нею, тільки тоді, коли діятиме, тобто її невід'ємним складовим елементом є практичні дії з забезпечення безпеки.



Зазначимо, що мікрологістичне середовище містить значну кількість як реальних, так і потенційних загроз економічній безпеці підприємства. У дисертації здійснено узагальнену класифікацію загроз на підставі структурування галузей і видів логістичної діяльності (рис. 2.16).



Рис. 2.16. Систематизація загроз мікрологістичного середовища

Джерело: складено автором на основі [119]

Аналіз та систематизація загроз дозволили виокремити їх групи: сфери управління логістичної діяльності (ЛД), функціональні види логістичної діяльності, фазові сфери логістичної діяльності, розвиток логістичної системи (ЛС) та її елементів і загрози галузі забезпечення логістичної діяльності.

Встановлено, що логістична система – це комплексно організована система, що охоплює процеси планування, координації, управління та контролю руху товарів, послуг, інформації та фінансів від постачальника до кінцевого споживача з метою забезпечення ефективності та оптимальності цих процесів [120]. Логістична система містить в собі такі ключові елементи:

- постачальники – організації чи особи, які постачають товари чи

послуги до логістичної системи;

- виробництво – процеси виробництва, обробки та зберігання товарів;
- дистрибуція – розподіл товарів від виробника до покупця через оптових чи роздрібних посередників;
- зберігання – управління запасами та складськими приміщеннями;
- транспортування – перевезення товарів від одного пункту до іншого, включно з вибором виду транспорту та маршруту;
- інформаційні технології – використання інформаційних систем і технологій для відстеження, аналізу й оптимізації процесів;
- управління замовленнями – оптимізація та виконання замовлень від клієнтів;
- облік і контроль – ведення обліку фінансів, запасів та інших аспектів логістичної діяльності [120].

Мета логістичної системи полягає у тому, щоб забезпечити підприємствам максимальну ефективність на всіх етапах постачання товарів чи послуг до клієнтів, мінімізувати витрати та забезпечити високу якість обслуговування клієнтів [121, 122].

Логістичні системи є важливою складовою сучасного бізнесу та допомагають підприємствам досягати конкурентної переваги на ринку.

Отже, для прийняття управлінських рішень, що стосуються економічної безпеки на логістичному підприємстві, важливим є аналіз внутрішніх загроз, що може суттєво впливати на його функціонування. У дисертації було виокремлено, класифіковано та проаналізовано загрози економічній безпеці логістичного підприємства за вісьмома функціональними складовими: фінансовій безпеці, виробничій безпеці, інноваційній безпеці, кадровій безпеці, інформаційній безпеці, правовій безпеці, екологічній безпеці, силовій безпеці, та додано загрози технологічній безпеці.

### **2.3. Методичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств**

Становлення ринкових відносин в Україні загалом і посилення конкуренції у логістичній господарській діяльності значно загострили проблему забезпечення необхідного управління рівня економічною безпекою підприємств. У разі найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів суб'єкта господарювання, а також відповідності його стратегії основним ринковим тенденціям досягається економічна безпека підприємства як здатність до розвитку в жорстких конкурентних умовах ринкової економіки. Еволюція поняття економічної безпеки у вітчизняних і світових наукових роботах протягом останніх десятиліть зумовила наявність різноманітних поглядів на її сутність і сприяла формуванню великої кількості методичних підходів оцінювання рівня управління економічною безпекою, серед яких можна виділити основні групи:

1. Методичні підходи прогнозування банкрутства, зокрема, дискримінантні моделі й інші методики інтегральної оцінки фінансово-економічного стану підприємства.

2. Методи комплексного оцінювання загроз (інтегральне оцінювання ризику, оцінювання ефективності захисних заходів).

3. Методи комплексного оцінювання економічного потенціалу підприємства (багатовекторна ресурсно-функціональна модель, оцінювання конкурентного статусу підприємства, комплексне оцінювання дотримання інтересів компанії, SWOT-аналіз) [123].

У менеджменті загальновизнаними методами визначення співвідношення внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування логістичного підприємства є метод матричного SWOT-аналізу, що дає змогу визначити можливості та загрози з боку зовнішнього конкурентного середовища і сприяє ефективному стратегічному плануванню господарської діяльності з урахуванням ринкових реалій. Оцінювання управління економічною безпекою, на нашу думку, доцільно доповнити врахуванням сильних і слабких сторін логістичних

підприємств, що аналізуються.

Таблиця 2.10

**Консолідована матриця SWOT-аналізу діяльності логістичних підприємств**

<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• висококваліфіковані та компетентні наймані працівники;</li> <li>• вміння вести конкурентну боротьбу;</li> <li>• стабільна ринкова позиція;</li> <li>• власні логістичні точки;</li> <li>• високотехнологічне надання послуг за конкурентними цінами;</li> <li>• безперервність логістичного процесу;</li> <li>• брак аналогів;</li> <li>• чітко сформована стратегія;</li> <li>• висока продуктивність праці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• збільшення частки транспортних витрат через зростання закупівельних цін на паливо;</li> <li>• додаткова витрата часу на розв'язання питань перенавчання;</li> <li>• брак фінансування стратегічних змін;</li> <li>• наявність випадків негнучкої політики роботи з клієнтами;</li> <li>• випадки неузгодженості щодо термінів при розрахунку за надані послуги;</li> <li>• чуттєвість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу.</li> </ul>
<i>Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)</i>	<i>Потенційні зовнішні загрози (T)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• збільшення кількості клієнтів;</li> <li>• інвестиційні можливості з боку фінансових організацій;</li> <li>• розширення напрямів діяльності;</li> <li>• розробка програм економічного розвитку;</li> <li>• впровадження нових інформаційних технологій у процес діяльності та системи управління;</li> <li>• формування попиту на послуги логістичних підприємств;</li> <li>• зниження бар'єрів при виході на зовнішні ринки;</li> <li>• сприятливі зрушення у курсах валют;</li> <li>• доступність ресурсів;</li> <li>• посилення стабільності бізнесу;</li> <li>• організація нових логістичних точок.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• загострення конкуренції;</li> <li>• зростання числа конкурентів, зокрема, поява нових;</li> <li>• підвищення вартості палива через несприятливі зрушення в курсах іноземних валют;</li> <li>• законодавче регулювання цін на паливо;</li> <li>• зміна попиту покупців;</li> <li>• зростання тарифів на виконання робіт;</li> <li>• нездатність обслуговувати нові групи споживачів або ринки.</li> </ul>

Джерело: власна розробка автора

За результатами SWOT-аналізу було виявлено, що проаналізовані логістичні підприємства є конкурентоспроможними, здатні виконувати свою роботу у будь-яку пору року у зв'язку зі зростанням попиту на логістичні послуги. Основними рекомендаціями щодо вдосконалення діяльності проаналізованих логістичних підприємств є:

1. Націленість на досягнення кінцевого практичного результату діяльності.

2. Концентрація дослідних і збутових зусиль на вирішальних напрямках логістичної діяльності.

3. Спрямованість підприємств не на оперативний, а на довгостроковий результат господарської діяльності.

4. Узгодження стратегії та тактики для активного пристосування до вимог потенційних покупців з одночасним цілеспрямованим впливом на них.

5. Введення організаційної структури відділу управління економічною безпекою підприємства з метою забезпечення виконання таких необхідних напрямів і показників діяльності, як розробка стратегії з врахуванням прогнозування можливостей та загроз, а також збору інформації про основних покупців тощо.

SWOT-аналіз як методичний підхід управління економічною безпекою обмежує можливість використання адекватного інструменту діагностики у вітчизняних умовах господарювання через те, що враховує лише окремі складові управління економічною безпекою. Використаний метод не передбачає розробленої шкали оцінювання стану управління на підприємстві залежно від інтегрального показника економічної безпеки [124].

Питання актуальності діагностики управління економічною безпекою підприємства з метою визначення основних напрямів його подальшого ефективного стратегічного розвитку є надзвичайно важливим. Формування ефективного методичного підходу діагностики рівня управління економічною безпекою підприємства дає змогу своєчасно виявляти та розв'язувати проблеми ефективного функціонування вітчизняних логістичних підприємств [125].

Запропонований методичний підхід тримірної діагностики рівня управління економічною безпекою підприємства передбачає оцінювання залежно від часового параметра. У зв'язку з цим у процесі діагностики виділяються три основні управлінські рівні економічної безпеки підприємства:

- оперативний (до 1 року);
- тактичний (до 3 років);
- стратегічний (від 3 років).

Необхідність урахування у процесі діагностики всіх можливих негативних чинників, а також їхню здатність спричинити припинення діяльності підприємства в різні проміжки часу, призводить до необхідності диференціації цих чинників (загроз) [126].

Отже, першочергово слід провести оцінювання саме загроз, які здатні призвести до банкрутства підприємства в поточний період часу – упродовж року. На наступному етапі потрібно оцінити чинники, що можуть негативно впливати на результати діяльності підприємства протягом наступних трьох років. Останніми оцінюються чинники, що можуть виглядати несуттєвими, на перший погляд, але позбавляють підприємство певних можливостей і перешкоджають його подальшому успішному розвитку [127].

Економічна безпека підприємства визначається насамперед рівнем його оперативної безпеки, оскільки платоспроможність є невід’ємною умовою його життєдіяльності. Під оперативною економічною безпекою підприємства слід розуміти відсутність загроз, які б змогли призвести до банкрутства підприємства як суб’єкта господарських відносин у сучасних ринкових умовах.

Отже, діагностика рівня оперативної економічної безпеки має бути підставою для припинення діяльності підприємства з виявленням причин за результатами аналізу платоспроможності та фінансово-економічної стійкості підприємства.

Відповідно до запропонованої методики фінансово-економічний стан підприємства оцінюється за такими основними показниками:

- визначення фінансової незалежності підприємства (коефіцієнт фінансування та коефіцієнт фінансування зі стабільних джерел);
- оцінювання ліквідності активів підприємства (коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт покриття, темп зростання частки запасів у сумі обігових активів);
- аналіз грошових потоків, ділової активності та рентабельності підприємства (рентабельність продаж і власного капіталу, коефіцієнт достатності грошового потоку, коефіцієнт платоспроможності як відношення чистого

прибутку й амортизації до суми поточних зобов'язань, коефіцієнт оборненості оборотних активів) [128].

Найважливішим показником фінансового стану підприємства є ліквідність, сутність якої проявляється у можливості підприємства в будь-який момент розрахуватися за своїми зобов'язаннями (пасивами) за допомогою (за рахунок) майна (активів), яке є на балансі, тобто в тому, як швидко підприємство може продати свої активи, отримати грошові кошти й погасити свої борги – заборгованості перед постачальниками, перед банком через повернення кредитів, перед бюджетом та позабюджетними централізованими фондами по сплаті податків та платежів, перед робітниками по виплаті заробітної плати й інше [129].

Ліквідність підприємства у короткостроковому періоді визначається його можливостями покрити свої короткострокові зобов'язання. Під короткостроковим періодом умовно розуміють строк до одного року, хоча іноді він також ототожнюється з операційним циклом [130].

Значна нестача ліквідності свідчить про те, що підприємство не здатне оплатити свої поточні борги та зобов'язання. Це може призвести до інтенсивного продажу довгострокових вкладень і активів, а в найгіршому випадку – до неплатоспроможності та банкрутства [131].

Для власників підприємств недостатня ліквідність може означати зменшення прибутковості, втрату контролю та часткову або повну втрату вкладень капіталу. У випадку, коли власники несуть необмежену відповідальність, їхні збитки можуть навіть перевищувати початкові вкладення. Ось чому ліквідності надається таке важливе значення. Якщо підприємство не може погасити свої поточні зобов'язання в міру того, як наступає строк їхньої оплати, його подальше існування ставиться під сумнів. Це відсуває всі інші показники діяльності підприємства на другий план [132].

За допомогою фінансових коефіцієнтів проведемо оцінювання ліквідності досліджуваних логістичних підприємств з однаковим фінансовим потенціалом: ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine», ТОВ «Модерн Транс», ТОВ «DiFreight», ТОВ «Марін-Транс» та ТОВ «Гуд Логістік». Коефіцієнти ліквідності визначають рівень

платоспроможності підприємств.

Таблиця 2.11

**Оцінювання ліквідності обраних логістичних підприємств  
(станом на 31.12.2022 р.)**

Показник	Нормативне значення	ТОВ «DiFreight»	ТОВ «Марін-Транс»	ТОВ «Гуд Логістік»	ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine»	ТОВ «Модерн Транс»
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	> 2	2,32	2,64	2,64	2,32	2,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 1	1,67	2,0	1,87	1,2	1,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,7	0,8	0,9	0,22	0,21
Частка оборотних засобів у активах	—	0,43	0,48	0,37	0,16	0,11
Частка необоротних засобів в оборотних активах	>0,5	0,56	0,55	0,51	0,55	0,56
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	>0,5	0,57	0,52	0,51	0,54	0,59

Джерело: власні розрахунки автора

Загальний коефіцієнт ліквідності відповідає нормативному значенню, що свідчить про те, що проаналізовані підприємства здатні погасити поточні зобов'язання за рахунок оборотних засобів. На кожну гривню поточних зобов'язань: ТОВ «DiFreight», ТОВ «Марін-Транс», ТОВ «Гуд Логістік» ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine» та ТОВ «Модерн Транс» припадає відповідно 2,32 грн, 2,64 грн, 2,64 грн, 2,32 грн і 2,01 грн оборотних активів.

Про задовільний стан платоспроможності підприємств свідчить коефіцієнт швидкої ліквідності, який для ТОВ «DiFreight», ТОВ «Марін-Транс», ТОВ «Гуд Логістік» ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine» та ТОВ «Модерн Транс» становить відповідно 1,67 грн, 2,0 грн, 1,87 грн, 1,2 грн і 1,13 грн, що відповідає нормативному значенню та свідчить про можливість проаналізованих логістичних підприємств повністю погасити поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів і очікуваних фінансових надходжень (дебіторської заборгованості).



Коефіцієнт абсолютної ліквідності на 31.12.2022 р. для ТОВ «DiFreight», ТОВ «Марін-Транс», ТОВ «Гуд Логістік» ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine» та ТОВ «Модерн Транс» відповідно становить 0,7; 0,8; 0,9; 0,22 та 0,21. Протягом 2022 року грошові кошти та поточні зобов'язання проаналізованих логістичних підприємств збільшились. Цей показник свідчить про те, що на 31.12.2022 р. незначну частину поточних зобов'язань підприємства зможуть негайно погасити. Слід зазначити, що коефіцієнти абсолютної ліквідності ТОВ «DiFreight», ТОВ «Марін-Транс» та ТОВ «Гуд Логістік» знаходяться в межах значно більших, ніж визначений норматив. Наявність необоротних засобів у проаналізованих логістичних підприємствах характеризує їхню можливість продовжувати підприємницьку діяльність.

За допомогою відповідних коефіцієнтів проаналізуємо платоспроможність аналізованих логістичних підприємств: ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine», ТОВ «Модерн Транс», ТОВ «DiFreight», ТОВ «Марін-Транс» та ТОВ «Гуд Логістік» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Аналіз платоспроможності обраних логістичних підприємств  
(станом на 31.12.2022 р.)**

Показник	Нормативне значення	ТОВ «DiFreight»	ТОВ «Марін-Транс»	ТОВ «Гуд Логістік»	ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine»	ТОВ «Модерн Транс»
Коефіцієнт потенційної платоспроможності (загального покриття)	< 2	1,32	1,64	1,64	0,32	0,32
Коефіцієнт розрахункової платоспроможності	0,7–0,8	1,02	1,25	1,10	0,8	0,85
Коефіцієнт грошової платоспроможності	> 0,2	0,27	0,28	0,29	0,22	0,21
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	1	1,23	1,57	1,41	1,18	1,09
Коефіцієнт забезпеченості поточних пасивів власними коштами	0,1	0,17	0,34	0,39	0,22	0,05

Джерело: власні розрахунки автора

За даними табл. 2.12. значення коефіцієнта потенційної платоспроможності свідчить про здатність усіх проаналізованих логістичних підприємств повністю розрахуватися за своїми боргами за рахунок оборотних активів. Коефіцієнти їхньої розрахункової платоспроможності свідчать про її невисокий рівень, хоча його значення є більшим за нормативне значення.

Значення показника грошової платоспроможності є дуже наближеним до критичного. Це означає, що аналізовані логістичні підприємства здатні негайно сплатити короткострокові зобов'язання.

Позитивним є стабільність показника відношення дебіторської та кредиторської заборгованості підприємств, що свідчить про дотримання певної політики кредитування покупців та залучення інвестиційних кредитів. У цьому випадку показник нестабільний, але наближається до нормативного значення, що свідчить про те, що підприємство втратило здатність розраховуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом року.

Таблиця 2.13

**Аналіз рівня показників фінансових результатів діяльності обраних логістичних підприємств (тис. грн) станом на 31.12.2022 р.**

Показники	ТОВ «DiFreight»	ТОВ «Марін-Транс»	ТОВ «Гуд Логістік»	ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine»	ТОВ «Модерн Транс»
Дохід від реалізації послуг	278424	362106,7	291013,1	412589,1	71093,6
Податок на додану вартість	36484,2	48256,4	41415,7	54931,5	6840,7
Чистий дохід від реалізації послуг	241939	313850,3	249597,4	27658,4	64252,9
Собівартість реалізації послуг	207519	271180	187317,5	220201,5	83862,5
Валовий прибуток (збиток)	34420	42670,3	62279,9	227859,9	19609,6
Інші операційні доходи	42215,4	54510,8	21561,3	220654,1	32949,5
Адміністративні витрати	6225	9360,1	10719,7	24494,7	1359,6
Витрати на збут	8820,4	14266,8	22698,2	213877,8	8431,4
Інші операційні витрати	44100,3	56357	24114,6	219985,7	32242,4

*Продовження таблиці 2.13*

Прибуток (збиток) від операційної діяльності	17489,7	17197,2	26308,7	228819	9111,5
Фінансові витрати	732,4	1258,8	1069,3	2336,9	189,5
Витрати від участі в капіталі	45	125,6	5487,8	45	125,6
Інші витрати	583,1	495	902,9	319,8	407,9
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	16151,6	15442,4	24899,8	32751,4	9457,4
Чистий прибуток (збиток)	11421,9	9831,1	17701,2	28748,2	7870,1

Джерело: власні розрахунки автора

Аналіз даних таблиці 2.13 свідчить, що сума фінансових результатів за всіма видами діяльності (дохід, валовий прибуток, операційні доходи) усіх аналізованих логістичних підприємств мають додатне значення. Показники забезпеченості поточних пасивів власними коштами свідчить про фінансове оздоровлення аналізованих логістичних підприємств, що позитивно відображається на їхній платоспроможності (Додаток В та Додаток Г).

Отже, якщо забезпечується необхідний рівень платоспроможності аналізованих логістичних підприємств, то доцільно розглядати вилучення обігових коштів вдосконалення організації виробничо-господарської системи та подальше освоєння нових напрямів діяльності. У випадку значення показників рівня оперативної безпеки могло б свідчити про необхідність вдосконалення процесу управління грошовими потоками, оптимізації фінансових витрат, перегляду структури джерел фінансування господарської діяльності проаналізованих логістичних підприємств.

Значущість тактичної безпеки збільшується в міру зростання фінансово-економічної стійкості проаналізованих логістичних підприємств [133]. Тактична економічна безпека характеризує здатність логістичних підприємств до відтворення у процесі господарської діяльності, що визначає їхню змогу до нормального функціонування та має безпосередній вплив на подальший фінансово-економічний стан. Ця складова безпеки визначається ефективністю

використання ресурсів (трудових, основних та оборотних засобів) за всіма функціональними складовими основної діяльності підприємства, а також раціональністю організації комерційної діяльності.

Таблиця 2.14

**Основні індикатори тактичної безпеки проаналізованих логістичних підприємств (станом на 31.12.2022 р.)**

Показники	ТОВ «DiFreight»	ТОВ «Марін-Транс»	ТОВ «Гуд Логістік»	ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine»	ТОВ «Модерн Транс»
Рівень завантаження логістичних потужностей, шт./добу	70897,1	69451,3	78621,4	145872,8	89521,2
Середньорічна фондовіддача, тис. грн.	1682,4	1894,7	1679,8	11278,9	1389,7
Енергоємність, кг н.е.	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001
Середньорічна продуктивність праці	0,89	0,92	0,95	0,92	0,94
Ступінь творчої участі персоналу в діяльності підприємства (відношення кількості інноваційних ідей та раціоналізаторських пропонуваль до чисельності персоналу),%	12,5	14,3	11,9	12,4	10,2
Співвідношення темпів зростання валової виручки та фонду оплати праці, %	20,4	25,7	29,7	30,1	24,8
Рентабельність трудових ресурсів (відношення фінансового результату від операційної діяльності до фонду оплати праці), %	15,8	14,1	16,7	20,5	19,8
Ступінь залежності від партнерів	0,38	0,69	0,82	0,45	0,46
Ступінь залежності від споживачів (частка максимального обсягу продажу одному споживачу, у загальному обсязі реалізації)	0,45	0,82	0,98	0,56	0,64

Джерело: власні розрахунки автора

Низький рівень деяких показників тактичної безпеки, серед яких співвідношення темпів зростання валової виручки та фонду оплати праці,

рентабельність трудових ресурсів, співвідношення темпів зростання валової виручки та фонду оплати праці, потребує вдосконалення окремих процесів організації господарської та виробничої діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів насамперед за допомогою впровадження ефективних інноваційних рішень у сфері організації та управління персоналом, товарно-матеріальними потоками, комерційною діяльністю аналізованих логістичних підприємств.

Стратегічна економічна безпека визначає здатність підприємства до подальшого успішного розвитку, характеризує його конкурентоспроможність та економічний потенціал, тобто наявність ринкових можливостей і ресурсів у розпорядженні підприємства (використання новітніх технологій та техніки у виробництві, можливість доступу до основних сировинних і енергетичних ресурсів, наявність кваліфікованого персоналу тощо) [134].

Забезпечення подальшого зростання стратегічної безпеки можливе лише за наявністю необхідних для цього фінансових ресурсів, а також ефективного використання наявного економічного потенціалу (Додаток Д).

Наявність прибутку та навіть високого рівня рентабельності супроводжується доволі низьким рівнем стратегічної економічної безпеки підприємств, зумовленим насамперед низьким рівнем конкурентоспроможності та техніко-технологічного потенціалу, високим рівнем залежності від чинників зовнішнього середовища, недостатністю інновацій в управлінській та господарській діяльності проаналізованих логістичних підприємств.

Невисокий рівень стратегічної безпеки свідчить про необхідність перегляду стратегії підприємства, реалізації відповідної інноваційної програми, зокрема, часткового або повного технічного переозброєння, вдосконалення технологічних процесів, можливої диверсифікації позиціонування на ринку, а також придбання або будівництва додаткових логістичних точок і оборотних активів у вигляді транспорту та відповідного устаткування [135].

Згідно з методикою, кількісне значення рівня оперативної, тактичної та стратегічної безпеки підприємства визначається з огляду на середньозважену міру

досягнення фактичних значень відповідних оцінювальних показників установлених цільових (рекомендованих) значень (формула 2.1).

$$O(T_k; C) = \frac{\sum_{j=1}^m 3_j \times \left(\frac{K_j}{N_j}\right)^l}{\sum_{j=1}^m 3_j} \quad (2.1.)$$

де,  $O$  – рівень оперативної економічної безпеки підприємства;

$T_k$  – рівень тактичної безпеки;

$C$  – рівень стратегічної безпеки;

$3_j$  – коефіцієнт значущості  $j$ -го показника, що визначається експертним шляхом;

$K_j$  – фактичне значення  $j$ -го показника;

$N_j$  – рекомендоване (нормативне) значення  $j$ -го показника;

$m$  – кількість використовуваних для оцінювання відповідної складової показників;

$l$  – ступінь, котрий приймає значення 1, якщо зростання значення показника свідчить про підвищення рівня економічної безпеки,

$i-1$ , якщо зростання значення показника негативно впливає на безпеку підприємства.

Відповідно до запропонованого методичного підходу, загальний рівень управління економічної безпеки підприємства визначається зважаючи на рівень його оперативної, тактичної та стратегічної безпеки.

Доцільність застосування пропонованого підходу тримірної діагностики зумовлена багатогранністю та широтою поняття економічної безпеки. Адже безпека означає відсутність будь-яких чинників, які здатні спричинити банкрутство підприємства через об'єктивні загрози та ризики, які супроводжують будь-який господарський процес. Результатом прогресуючих та своєчасно непередбачених загроз та ризиків може бути, по суті, глибока криза.

Загальний рівень економічної безпеки, у свою чергу, розраховується як середньозважене значення показників оперативної, тактичної та стратегічної безпеки (формула 2.2).

$$EB = \frac{1 \times O \times (O) \times T_k + (O \times T_k) \times C}{(1) + (O) + (O \times T_k)} \quad (2.2.)$$

де, ЕБ – рівень економічної безпеки підприємства;

1, (O),  $(O \times T_k)$  – коефіцієнти значущості оперативної, тактичної та стратегічної безпеки відповідно.

Таблиця 2.15

### Загальний рівень економічної безпеки досліджуваних підприємств

№ п / п	Назва підприємства	Рівень економічної безпеки підприємства	Значення показника
1.	ТОВ «Модерн Транс»	задовільний	0,88
2.	ТОВ «DiFreight»	високий	0,96
3.	ТОВ «Марін-Транс»	високий	0,97
4.	ТОВ «Гуд Логістік»	високий	0,96
5.	ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine»	високий	0,98

Джерело: власні розрахунки автора

За результатами таблиці 2.15 підходимо до висновку, що чим більшим є значення показника, тим вищий рівень економічної безпеки підприємства.

У таблиці 2.16 представлена розроблена шкала оцінювання рівня економічної безпеки та характеристика стану управління економічною безпекою на підприємстві залежно від інтегрального показника.

Таблиця 2.16

### Шкала оцінювання загального рівня економічної безпеки підприємства

Значення показника економічної безпеки	Рівень економічної безпеки підприємства	Коротка характеристика стану економічної безпеки підприємства
0–0,25	Надто низький	Підприємство є неплатоспроможним, знаходиться в стані банкрутства або передбанкрутній стадії. Вкрай необхідне проведення санації, однак її успіх здебільшого сумнівний.
0,25–0,50	Низький	Високий ризик втрати платоспроможності. Загроза життєдіяльності підприємства зумовлена низькою фінансовою стійкістю і недостатньою ефективністю основної діяльності. Санація насамперед повинна бути спрямована на фінансове оздоровлення, вдосконалення системи організації господарської та комерційної діяльності.

0,50–0,75	Нестійкий	Платоспроможність нестійка, як правило, через високу чутливість підприємства до ринкових умов або залежність від зовнішніх джерел фінансування. Настання банкрутства має незначну вірогідність. Однак, необхідна реалізація антикризових заходів у відповідному напрямі.
0,75–0,95	Задовільний	Підприємство є платоспроможним, однак результати його діяльності відрізняються нестабільністю. Реалізація антикризових заходів повинна бути спрямована на підвищення рівня окремих функціональних складових економічної безпеки підприємства.
0,95–1,00	Високий	Підприємство знаходиться у стані абсолютної безпеки – загрози господарській діяльності практично відсутні. Платоспроможність підприємства стійка, адже забезпечена високою ефективністю основної діяльності та хорошим економічним потенціалом.

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень

Цільове оцінювання рівня управління економічної безпеки підприємства здатне знайти широке практичне застосування в аналізі господарської діяльності й антикризовому менеджменті досліджуваних логістичних підприємств. Антикризове управління може бути обмежене моніторингом можливих загроз за допомогою SWOT-аналізу, визначенням рівня економічної безпеки та пошуком пріоритетних напрямів подальшого ефективного розвитку логістичного підприємства.

Представлений тримірний методичний підхід визначення рівня економічної безпеки дає змогу аналізованим логістичним підприємствам отримати об'єктивну та адекватну оцінку, визначити основні напрями підвищення економічної стійкості, необхідність подальшого інноваційного розвитку.

Для стратегічної перспективи компанії особливо важливі сильні сторони, які були визначені за результатом SWOT-аналізу (табл. 2.10). Вони є основою стратегії, за допомогою якої здійснюється досягнення конкурентних переваг. Водночас ефективна стратегія передбачає нівелювання слабких сторін. Організаційна стратегія повинна бути добре пристосована до того, що потрібно зробити. Особливе значення має ідентифікація переваг підприємства. Формування



конкурентних переваг на ринку є необхідним для розробки стратегії, тому що унікальні можливості потенційно дають логістичному підприємству змогу використовувати сприятливі ринкові умови.

Стратегічне планування передбачає постановку стратегічних цілей для визначеного періоду часу (від 3 років). Такі цілі повинні бути достатньо конкретними та вимірюваними за допомогою визначених критеріїв. Для оцінюваних нами підприємств можна виділити шість стратегічних цілей:

1. Досягнення визначених значень показника ринкової частки (для кожного проаналізованого підприємства – свій показник) за допомогою збільшення кількості логістичних точок.

2. 50 % обсягу прибутку повинно бути забезпечено за рахунок логістичних послуг, впроваджених за останні п'ять років.

3. Ресурсні цілі мають маркетинговий характер і передбачають прагнення підприємства залучати дороговартісні ресурси у вигляді кваліфікованих співробітників та капітал. Так, логістичним підприємствам доцільно долучитися до стейкхолдерства тематичних освітніх програм із метою залучення найуспішніших випускників закладів вищої освіти [136].

У межах реалізації стратегічних цілей доцільним для кожного проаналізованого логістичного підприємства є визначення місії, що може полягати у розв'язанні проблем, пов'язаних із налагодженням надання якісних вітчизняних логістичних послуг, створення нових робочих місць і корпоративної культури, що зберігає і захищає довкілля. Місія може передбачати розв'язання таких завдань:

1. Виявити ефективні напрями розвитку та відкинути неефективні.
2. Визначити основні принципи конкурентної боротьби.
3. Розробити загальну методику для формування цілей підприємства.
4. Згенерувати концепцію діяльності, що має надихати співробітників підприємства.

Кожному проаналізованому логістичному підприємству рекомендуємо розробляти ефективну довгострокову стратегію розвитку, спрямовану на

використання інтенсивних чинників розвитку (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Ключові чинники розвитку досліджуваних логістичних підприємств**

<i>Пов'язані з організаційними можливостями</i>	<i>Стосуються логістичних процесів</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень інформаційних систем;</li> <li>• здатність швидко реагувати на мінливу ринкову ситуацію (добре налагоджений процес прийняття рішень, потрібно небагато часу для виведення нових послуг на ринок);</li> <li>• досвід і ноу-хау у галузі менеджменту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• загальні низькі витрати (досягнення економії на масштабах);</li> <li>• якість послуг (зниження кількості дефектів, зменшення потреби у ремонті транспорту та устаткування);</li> <li>• високий рівень використання логістичних потужностей;</li> <li>• вигідне місцезнаходження логістичних точок, що призводить до економії транспортних витрат;</li> <li>• доступ до кваліфікованої робочої сили;</li> <li>• можливість надання логістичних послуг у різних форматах;</li> <li>• виконання замовлень споживачів.</li> </ul>
<i>Пов'язані з реалізацією продукції</i>	<i>Залежать від технологій</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• широка мережа логістичних точок;</li> <li>• наявність власних логістичних точок;</li> <li>• вигідне розташування логістичних послуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• впровадження інновацій у логістичному процесі;</li> <li>• спроможність розробки нових послуг;</li> <li>• ступінь опановування сучасними технологіями.</li> </ul>
<i>Пов'язані з маркетингом</i>	<i>Пов'язані з професійними навичками</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• висока кваліфікація співробітників;</li> <li>• доступна для клієнтів система технічної допомоги під час користування логістичними послугами;</li> <li>• сформований імідж у покупців;</li> <li>• доступ до фінансових ресурсів;</li> <li>• здатність (вміння) до ефективної рекламної діяльності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• особливий талант (важливий при наданні професійних послуг);</li> <li>• приємні у спілкуванні, доброзичливі співробітники;</li> <li>• ноу-хау в галузі контролю за якістю надання логістичних послуг;</li> <li>• компетентність у галузі упакування;</li> <li>• ступінь опановування (знання) певною логістичною технологією.</li> <li>• Наявність патентів;</li> <li>• здатність швидко проваджувати новітні логістичні послуги.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Пропонуємо визначити перелік заходів, що доцільно здійснити досліджуваним логістичним підприємствам для підвищення їхньої конкурентоспроможності:

— змінити якість і техніко-економічні параметри логістичних послуг із

врахуванням вимог споживача та його конкретних запитів;

- звернути увагу на надійність постачання;
- розробити заходи щодо формування конкурентних переваг на основі вивчення ринкових можливостей вдосконалення аналогічних послуг;
- визначити можливі модифікації шляхом підвищення якісних характеристик логістичних послуг;
- виявити та використовувати відповідні цінові чинники підвищення конкурентоспроможності (знижки з ціни, надання гарантій тощо);
- внести зміни в управління логістичних процесів у бік гнучкості й уваги до якості;
- здійснювати вплив безпосередньо на споживача за допомогою проведення активної рекламної діяльності.

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій, науково-технічного прогресу та глобальних еволюційних процесів у фінансово-економічній діяльності, інноваційний розвиток логістичних підприємств стає одним із найголовніших чинників забезпечення їхньої економічної безпеки як здатності підприємства до ефективного функціонування й успішного розвитку в майбутньому. З одного боку, залежність рівня управління економічною безпекою від інноваційного потенціалу логістичних підприємств та, з іншого боку, необхідність реалізації основних інноваційних процесів відповідно до сучасних вимог забезпечення конкурентоспроможності та ефективного функціонування логістичних підприємств, обумовлює тісний взаємозв'язок між економічною безпекою й інноваційним розвитком підприємств [137].

Однак необхідно зазначити, що, незважаючи на суттєву трудомісткість, перманентно необхідно доопрацьовувати механізм визначення значущості окремих показників складових управління економічною безпекою підприємства та формування системи галузевих рекомендованих значень запропонованих коефіцієнтів з метою підвищення об'єктивності результатів оцінювання.

## Висновки до розділу 2

Обґрунтовано поняття «ризик», яке не так давно введено в економічну термінологію. Існує велика різноманітність термінології, яка, на нашу думку, потребує стандартизації та узгодження щодо загального використання.

Запропоновано три рівні ієрархії управління ризиками: на рівні підприємства, на рівні бізнес-процесу та на рівні економічної безпеки. Ієрархія управління ризиками логістичного підприємства забезпечує різні точки зору на ризики від стратегічного до тактичного рівня. Оцінювання ризиків допомагає приймати рішення щодо реагування на різних рівнях ієрархії управління ризиками.

Обґрунтовано, що розробка розширеного списку потенційних причин майбутніх негативних впливів є способом підвищення ефективної діяльності логістичного підприємства, ніж припущення, що ці ризики невідомі або до них неможливо підготуватися. Найефективнішим застосуванням таксономії ризиків економічної безпеки логістичних підприємств є надання ілюстративної інформації для ризик-менеджерів, щоб визнати, що кількість ризиків є ширшою, ніж вони могли б припустити з власного досвіду. Це може покращити сприйняття ризику в спільноті управлінців ризиками.

Запропоновано на рівні підприємства таксономію ризиків, що складається з чотирьох сфер, які представляють основні категорії ризику, що загрожують економічній безпеці: стратегічний ризик, фінансовий ризик, операційний ризик, ризик реалізації проєктів. Юридичні ризики та репутаційні ризики є наскрізними ризиками, вбудованими в чотири сфери ризиків.

За результатами побудови матриць ризиків визначено вразливі місця ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine» у межах зовнішніх відносин – залежність від певних джерел енергії, ланцюгів постачання, інформаційних технологій і телекомунікаційних провайдерів. Слабкі місця ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine» у місії / бізнес-процесах виявляються у низькій ефективності структурованості процесів, а деякі з них взагалі не враховують ризики. Вразливість архітектури

економічної безпеки аналізованого підприємства визначається невдалими архітектурними рішеннями, що призводять до відсутності різноманітності або стійкості в корпоративних безпекових системах.

Узагальнено поняття «загроза», виокремлено загрози економічній безпеці логістичного підприємства та джерела негативного впливу на економічну безпеку. Проведено класифікацію джерел загроз економічній безпеці підприємства, класифікацію загроз за зовнішніми та внутрішніми чинниками, виділено групи чинників, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства. Не менш важливою є класифікація чинників зовнішнього середовища, що дає змогу розділити їх на головні та другорядні, об'єктивні та суб'єктивні, контрольовані та неконтрольовані, реально існуючі та потенційні, керовані та некеровані, випадкові та визначені.

Класифіковано загрози економічній безпеці логістичного підприємства за дев'ятьма функціональними складовими: фінансова, виробнича, інноваційна, кадрова, інформаційна, правова, екологічна та силова складові. Цей перелік доповнили технологічні загрози, які також несуть у собі негативний вплив на процес управління економічною безпекою логістичних підприємств.

Регламентовано індикатори економічної безпеки логістичного підприємства, що визначаються механізмом системи економічної безпеки та її забезпеченням законодавчою політикою держави, що охоплює сукупність законодавчих актів, правових норм, методів впливу на обсяги з метою дотримання стандартів економічної безпеки в різних сферах діяльності логістичних підприємств.

Узагальнено класифікацію загроз на підставі структурування галузей і видів логістичної діяльності. Проведена систематизація загроз включає групи загроз: сфери управління логістичної діяльності, функціональних видів логістичної діяльності, фазових сфер логістичної діяльності, розвитку логістичної системи та її елементів, та загрози галузі забезпечення логістичної діяльності. Виділено загрози, що пов'язані з навмисними та ненавмисними помилками.

Проведено оцінку різних за стажом роботи управлінців логістичної сфери за

пріоритетністю функціональних складових системи економічної безпеки аналізованих логістичних підприємств, які суттєво відрізняються. До внутрішніх загроз згідно з рейтингом вища ланка управління відносить саме належний мікроклімат у підрозділах підприємства. Середня та низова ланки виокремлюють невпевненість персоналу у майбутньому. Середня ланка також виокремлює належні умови праці та належний мікроклімат у підрозділах підприємства. Низова ланка управління також виділяє відсутність чинників утворення загроз економічній безпеці підприємства.

Для своєчасного попередження та подолання загроз необхідно чітко розуміння сутності поняття загроза, взаємозв'язку категорій та їх різновидів. Діагностика загроз економічній безпеці підприємства дає змогу розробити конкретні заходи щодо усунення цих загроз. Перспективою подальших досліджень є формування та реалізація заходів щодо ефективного управління економічною безпекою підприємств, оскільки існування такого механізму залежить не тільки від можливості протистояти загрозам, але й від гнучкості системи та гармонізації інтересів логістичного підприємства із зовнішнім середовищем.

Виділено три основні групи методичних підходів до оцінювання рівня управління економічною безпекою. За результатами проведеного SWOT-аналізу було виявлено, що проаналізовані логістичні підприємства є конкурентоспроможними, здатними виконувати свою роботу в будь-яку пору року, у зв'язку зі зростанням попиту на логістичні послуги. Наведено основні рекомендації щодо вдосконалення діяльності аналізованих логістичних підприємств. Встановлено, що SWOT-аналіз як методичний підхід управління економічною безпекою обмежує можливість використання адекватного інструменту діагностики у вітчизняних умовах господарювання через те, що враховує лише окремі складові управління економічною безпекою. Використаний метод не передбачає розробленої шкали оцінювання стану управління на підприємстві залежно від інтегрального показника економічної безпеки.

Запропоновано методичний підхід тримірної діагностики рівня управління

економічною безпекою підприємства, що передбачає оцінювання залежно від часового параметра. У зв'язку із цим у процесі діагностики виділяються три основні управлінські рівні економічної безпеки підприємства: оперативна (до 1 року), тактична (до 3 років), стратегічна (від 3 років).

Представлений тримірний методичний підхід оцінювання рівня управління економічної безпеки дає змогу проаналізованим логістичним підприємствам отримати об'єктивну та адекватну оцінку, визначити основні напрями підвищення економічної стійкості, необхідність подальшого інноваційного розвитку.

Кожному з проаналізованих логістичних підприємств рекомендовано розробляти ефективну довгострокову стратегію розвитку або стратегію управління економічною безпекою підприємства, спрямовану на використання інтенсивних чинників розвитку.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

#### **3.1. Формування стратегії управління економічною безпекою підприємства**

Нині умови діяльності підприємств в Україні значно ускладнилися через вплив глобалізації та нестабільність світового ринку, а також через введення воєнного стану на території України. У нових умовах найважливішим завданням для підприємств є «протриматися на плаву» в умовах високої конкуренції. Це передбачає швидку реакцію на зміни, врахування постійних викликів у діловому середовищі, а також збереження, посилення та розвиток конкурентних переваг для всіх суб'єктів господарювання.

Потреба у безпеці є основною потребою, як для життя окремо взятої людини, так і держави та суспільства загалом. В умовах формування ринкової економіки сфера безпечного існування настільки звузилася, що постійне та масове незадоволення цією потребою негативно впливає на розвиток функціонування підприємств, держави та суспільства, посилюючи кризовий стан у всіх сферах діяльності.

Безпека для вітчизняних підприємств є порівняно новим поняттям, і стосується воно не тільки великих підприємств. Як економічне поняття, безпека відображає у собі національні інтереси, пов'язані зі збереженням соціально-економічних відносин, територій і природних ресурсів, що в них містяться, з метою їхнього захисту від різноманітних загроз і ризиків.

В економічних відносинах підприємство є самостійним суб'єктом господарювання, що реалізує свої комерційні цілі за допомогою виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг із метою отримання прибутку й задоволення потреб суспільства. Для будь-якого економічного суб'єкта вкрай важливою є проблема підвищення стійкості його становища у конкурентному



середовищі з урахуванням геополітичної й економічної ситуації, вирішення якої можливе лише за умови розроблення стратегії його безпеки.

Стратегія управління економічною безпекою підприємства є важливим інструментом для забезпечення стабільності й успіху у сучасних умовах бізнесу.

У процесі дослідження, задля захисту підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз та ризиків, буде сформовано універсальну стратегію управління економічною безпекою підприємства, як первинний інструмент ефективного забезпечення цього напрямку діяльності. Таку стратегію у своїй діяльності зможуть використовувати не тільки логістичні підприємства, а й будь-які інші, не залежно від виду господарської діяльності.

Неповною мірою у працях науковців досліджені поняття «стратегія», «стратегія розвитку», й тим паче «стратегія управління економічною безпекою підприємства», що зумовлює актуальність наукових досліджень у контексті цього вектору.

Нині немає загальновизнаного стандарту, який би обов'язково визначав зміст, структуру та класифікацію стратегії. Це зумовлено складністю та різноманітністю способів розгляду цього поняття.

Такі науковці як Р. Деніелс, В. Єдинак, Г. Емерсон, І. Перерва, Ф. Тейлор, А. Файоль у своїх працях визначають поняття «стратегія» по-різному. В основному стратегію розглядають як певний план діяльності підприємства, що пов'язаний із позицією підприємства на зовнішньому ринку. Стратегія спрямована на реалізацію основних довгострокових цілей підприємства. Саме поняття «стратегія» почало використовуватись в управлінській діяльності ще з 50-х років ХХ ст [138].

Проблематику класифікації стратегій досліджували провідні вчені, серед яких: Е. Данілова, О. Гавриш, К. Обман, М. Портер, О. Хоменко. Аналіз наукових праць цих дослідників свідчить про те, що є безліч класифікацій стратегії підприємств, які відрізняються набором і кількістю класифікаційних ознак. Але, варто зазначити, що майже всі автори виділяють так звані базові (або еталонні) стратегії, однак у деяких джерелах вони можуть бути визначені за класифікацією

відповідно до життєвого циклу підприємства – стратегії зростання (інтенсивного зростання), стратегії стабілізації (слабкого зростання) тощо [139].

Стратегія – це загальний план дій, спрямований на досягнення певної мети або цілі у майбутньому [140]. Стратегія визначає, як підприємство буде використовувати свої ресурси, конкурувати на ринку, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх довгострокових цілей. Стратегія може бути загальним напрямом дій, концепцією або рамкою, яка якнайповніше відображає бажану майбутню структуру та функцію підприємства [141].

Стратегія розвитку підприємства – це шлях досягнення поставлених цілей і реалізації завдань. Це довгостроковий план без конкретизації етапів, методів і тактичних дій. Розроблення стратегії необхідне для адаптації бізнесу до мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища в ринкових умовах сьогодення [142].

Економічна безпека підприємств – це стан захищеності та стійкості конкретних підприємств в умовах їхньої господарської діяльності на рівні окремого підприємства. Вона визначається здатністю підприємства ефективно функціонувати та досягати поставлених цілей за умови забезпечення стійкості до внутрішніх і зовнішніх змін, ризиків та небезпек [25].

Отже, на підставі кількох визначень стратегії та економічної безпеки, можна поєднати ці поняття. З огляду на вищезазначене, стратегія управління економічною безпекою підприємства – це сукупність найбільш значущих рішень, спрямованих на забезпечення прийнятного рівня безпеки функціонування підприємства, націлених на запобігання впливу наявних чи можливих небезпек, загроз і ризиків безпеці, що можуть бути спрямовані на відновлення (компенсацію) заподіяної шкоди [143].

Розробка стратегії управління економічною безпекою підприємства є нічим іншим як комплексом дій, які зможуть забезпечити захист діяльності підприємства від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, реалізацію основних економічних інтересів та комерційних цілей діяльності підприємства.

Деякі науковці на чолі з Т. Іванютою пропонують три типи стратегії

економічної безпеки підприємства, які вони висвітлили у своїх працях: раптового реагування на загрози, прогнозування небезпек та загроз, відшкодування завданих збитків. [143].

Під стратегією підприємства розуміється генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічно-управлінських завдань, використання ресурсів і послідовність кроків для досягнення стратегічних цілей. Головне завдання стратегії полягає в тому, щоб перевести підприємство з його нинішнього стану в бажаний керівництвом майбутній стан.

У сучасних умовах під час розроблення стратегії підприємства необхідно враховувати рівень економічної безпеки підприємства. Це пов'язано з тим, що розробка стратегії узгоджується з побудовою моделі розвитку підприємства залежно від умов, які можуть виникнути. Підсумком буде найкраща стратегія для підприємства, що дасть можливість максимально використовувати ресурси підприємства та найбільш повно враховувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.

Також під час розробки такої стратегії має враховуватися ступінь захищеності підприємства від наявних і можливих процесів, що несуть загрозу підприємству.

А ступінь захищеності й характеризується рівнем економічної безпеки підприємства. Іншими словами, економічна безпека відображає здатність економічної системи до виживання та розвитку в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз, а також дії непередбачуваних та важко прогнозованих чинників [145].

Головною метою економічної безпеки підприємства є забезпечення не просто її стійкого та максимально ефективного функціонування в нинішніх умовах, а й створення високого потенціалу розвитку та економічного зростання підприємства в майбутньому.

Якщо на підприємстві бракує стратегії розвитку, то воно не розвивається. За відсутності розвитку на підприємстві знижується рівень опору та пристосованості до внутрішніх і зовнішніх загроз. Зниження загроз можливе лише за допомогою найбільш підходящої стратегії.

Крім того, оцінювання рівня економічної безпеки, виявлення індикаторів, що не задовольняють порогові значення, лежить в основі визначення тих «вузьких місць», пріоритет в усуненні яких має бути на першому місці під час формування стратегії підприємства.

У процесі роботи запропоновано стратегії, що можуть бути рекомендовані підприємству залежно від його рівня економічної безпеки (табл. 3.1).

Отже, підвищення рівня економічної безпеки підприємства може бути досягнуто завдяки реалізації стратегій, що дають змогу змінити поля безпеки з нижчих (небезпечних) на вищі (безпечні). Ці стратегії будуть містити план реорганізації, створення нової виробничої структури, допоможуть ефективно використовувати кадровий потенціал підприємства.

*Таблиця 3.1*

**Рівні економічної безпеки підприємства**

<b>Рівень економічної безпеки підприємства</b>	<b>Рекомендована стратегія підприємства</b>
Критичний рівень безпеки	Стратегія забезпечення виживання завдяки розвитку в певному напрямі. У цей період на підприємстві відсутній запас часу. Отже, необхідно зробити швидкі й найбільш значущі кроки для того, щоб подолати кризу, наприклад, здати в оренду або продати зайві площі, сконцентруватися на певних сегментах діяльності тощо.
Низький рівень безпеки	Стратегія спрямована на економічну безпеку підприємства, використовуючи його внутрішні резерви. Підприємство має вийти з кризи, використовуючи, наприклад, бутстрепінг (підприємство запускається або розширюється виключно за допомогою особистих ресурсів власників і власних доходів).
Середній рівень безпеки	Стратегія залучення інвесторів та отримання замовлень більшого обсягу, виходу на нові цільові ринки.
Високий рівень безпеки	Стратегія досягнення основних цілей завдяки залученню венчурного капіталу.
Рівень економічної безпеки підприємства	Рекомендована стратегія підприємства

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Економічна безпека підприємства є сукупністю умов, що забезпечують захищеність економічного потенціалу підприємства, його фінансового стану та положення на ринку від зовнішніх і внутрішніх загроз, пов'язаних із

несприятливими впливами зовнішнього середовища, та сприяють досягненню цілей функціонування підприємства в умовах конкуренції і господарського ризику [146].

Для кожного підприємства зовнішні та внутрішні загрози є суто індивідуальними й водночас включають у себе окремі елементи, що прийнятні практично для будь-якого підприємства та його видів діяльності.

Безпека підприємства є безперервним процесом. Сам процес розробки стратегії управління економічною безпекою підприємства має враховувати як загрози (рис. 3.1), що безпосередньо впливають на фінансову діяльність підприємства, так і суб'єктивні чинники, властиві кожному конкретному суб'єкту. До таких чинників належать внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці підприємства.

#### Загрози економічній безпеці підприємства

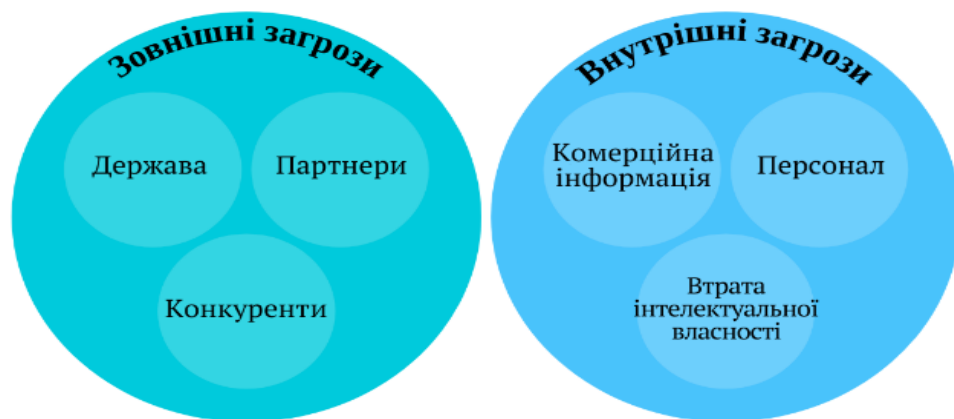


Рис. 3.1. Загрози економічній безпеці підприємства

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

До внутрішніх загроз можемо віднести: економічну політику, що нав'язується державою; позицію контролюючих органів; політичну ситуацію у країні; конкурентів; партнерів; а до зовнішніх загроз: комерційну інформацію підприємства, персонал, а також втрату інтелектуальної власності.

Стратегія безпеки формується з урахуванням специфіки господарювання, прогнозів реальних і можливих загроз, перспектив розвитку підприємства. Крім

того, стратегія управління економічною безпекою має враховувати результати моніторингу конкурентного середовища ринку [147].

Розробка стратегії управління економічною безпекою відбувається поетапно, ці етапи представлені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Етапи розробки стратегії управління економічною безпекою

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

На початковому етапі проводиться економічний аналіз діяльності підприємства. Цей етап є одним із ключових у розробці стратегії, оскільки аналіз показує досягнуті результати діяльності підприємства в порівнянні з минулими періодами та показниками конкурентів за середньогалузевими критеріями. Крім цього, цей етап виявляє помилки, недоліки контролю, невикористані ресурси або їхній надлишок, а також визначає перспективи економічної діяльності підприємства.

На другому етапі формуються цілі, завдання та напрями розвитку довгострокового характеру. Визначення точних цілей і конкретизація завдань допомагає виробити ефективний план розвитку підприємства, що забезпечить безпеку підприємства на належному рівні.

Третім етапом формування стратегії управління економічною безпекою є формування найефективніших напрямів реалізації стратегічних цілей. Цей етап є відповідальним, оскільки необхідно знати та контролювати процес, у ході якого

підприємство просувається до поставленої мети.

Останнім етапом у розробці стратегії економічної безпеки підприємства є оцінювання ефективності розробленої стратегії управління економічною безпекою на основі таких критеріїв:

- узгодженість розробленої стратегії зі стратегією розвитку підприємства;
- внутрішньої збалансованості стратегії;
- адаптації розробленої стратегії економічної безпеки до зовнішнього середовища [148].

Отже, розробка стратегії управління економічною безпекою підприємства дає можливість приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з безпекою підприємства, в умовах постійно змінних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що визначають цей розвиток.

Стратегія управління економічною безпекою дає змогу керувати тими процесами, що відбуваються на підприємстві, та контролювати виникнення загроз. Стратегія управління економічною безпекою повинна враховувати як загальні загрози, так і чинники, характерні для конкретного підприємства.

Стратегія управління економічною безпекою передбачає довгострокові, найбільш значущі завдання керівництва підприємства, що націлені на побудову системи безпеки. Крім того, стратегія управління економічною безпекою орієнтована на створення механізмів управління та взаємодії з метою запобігання різноманітних загроз і ризиків, а також сприяння створенню умов динамічного розвитку підприємства [149].

Під час побудови стратегії управління економічною безпекою підприємства необхідно використати комплексний підхід взаємозв'язків між окремими напрямками розвитку, що дасть можливість визначити та встановити межі та зміст процесів, що відбуваються всередині самої стратегії.

Як правило, формування стратегії управління економічною безпекою підприємства базується на певному алгоритмі. Вказаний алгоритм побудований на практиці та підтверджений теоретичними аспектами. Суть зазначеного

алгоритму формування стратегії управління економічною безпекою підприємства представлено на рис. 3.3.

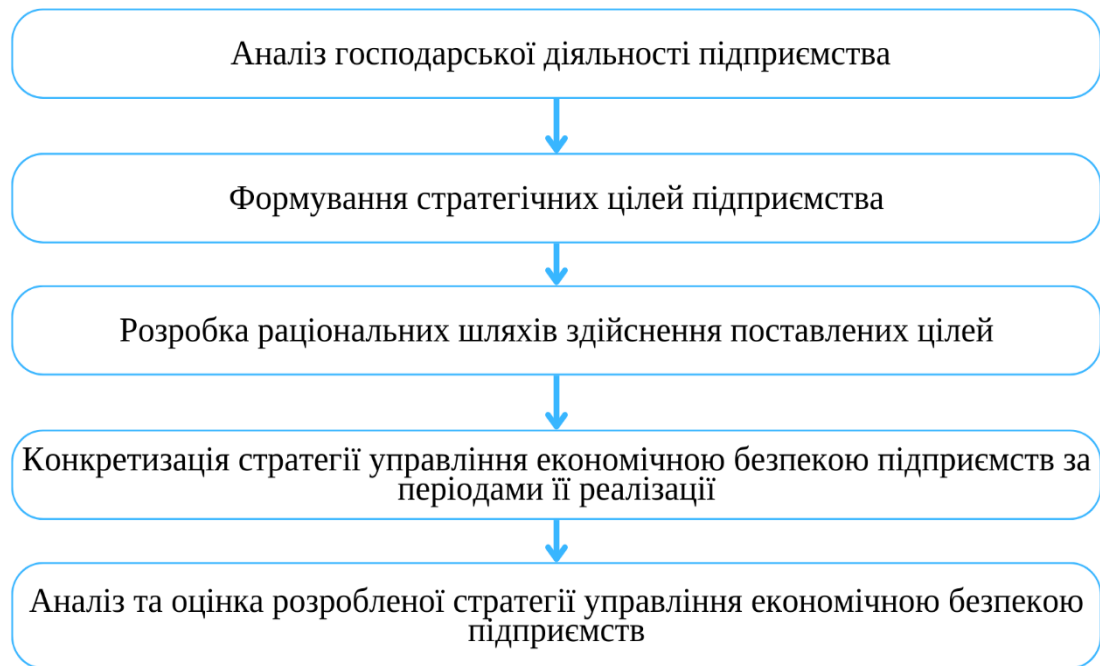


Рис 3.3. Алгоритм формування стратегії управління економічною безпекою підприємства

Джерело: власна розробка автора

Перший етап алгоритму передбачає аналіз даних, отриманих за минулі звітні періоди функціонування підприємства. В якості основних цілей фінансово-економічного аналізу у межах формування стратегії управління економічною безпекою можуть бути визначені такі:

- сформувати загальне уявлення про діяльність підприємства;
- визначити специфіку та потенційні загрози ефективному функціонуванню;
- виявити недоліки та помилки минулих періодів.

На другому етапі алгоритму відбувається формування цілей і завдань підприємства на довгострокову перспективу, що дадуть змогу забезпечити належний рівень економічної безпеки на підприємстві.

Одне з найскладніших завдань підприємства – вибір найефективніших



шляхів реалізації стратегічних цілей, тому важливо контролювати всі процеси компанії, спрямовані на їхнє досягнення [150] .

Наступний етап характеризується конкретизацією періодів реалізації цілей компанії, а саме формуються послідовність і терміни досягнення окремих цілей та завдань підприємства.

Завершальний етап формування стратегії економічної безпеки компанії характеризується її оцінюванням на основі таких критеріїв:

- відповідність сформованої стратегії управління економічною безпекою підприємства загальній стратегії його економічного розвитку (аналіз узгодженості цілей, етапів і напрямів реалізації цих стратегій);
- наявність внутрішнього балансу стратегії (визначення та зіставлення окремих цілей і напрямів діяльності, послідовність їхнього виконання);
- швидкість адаптації стратегії економічної безпеки до швидко змінного середовища (оцінювання адаптації сформованої стратегії до прогнозованих змін у зовнішньому середовищі підприємства);
- результативність стратегії (ґрунтується на оцінюванні ефективності реалізації розробленої стратегії).

Загалом, очевидно, що коректно сформована стратегія управління економічною безпекою підприємства дасть можливість приймати найбільш ефективні управлінські рішення, пов'язані з постійним розвитком підприємств у середовищі, що швидко змінюється. Уникнути значних витрат матеріальних ресурсів, фінансових втрат, збільшити прибуток та інвестиційну привабливість підприємства надасть змогу тільки ефективно побудована стратегія управління економічною безпекою [151].

Як вже неодноразово було зазначено вище, питання стратегії управління економічною безпекою підприємств залишається мало вивченим у теоретичному плані, причому питання є актуальним й потрібним з погляду практики функціонування реальних підприємств.

Практичні підходи до формування стратегії управління економічною безпекою розглянемо на прикладі підприємств логістичної галузі.

Війна в Україні, яка розпочалася ще у 2014 році, має значний вплив на діяльність логістичних підприємств, що займаються організацією постачання, перевезенням та розподілом товарів і послуг. Ці наслідки суттєво вплинули на логістику та ланцюги постачання в Україні.

Новий жахливий етап російсько-української війни, що почався в лютому 2022 року, став серйозним випробуванням для українського бізнесу. Складнощі з вантажоперевезеннями спонукали негайно трансформувати й оптимізувати бізнес-процеси. Одним із ключових викликів, з яким змушені були зіткнутися українські підприємства, стало термінове «переформатування» логістики.

Виклики для логістичної галузі з'явилися за декілька років до нового етапу російсько-української війни. Через COVID-19 ринок почав прискорено локалізуватися та переносити ланцюги постачання ближче до країни виробництва чи реалізації продукції. Але у 2022 році компанії змушені були приймати рішення швидко та злагоджено.

Вищезазначені глобальні проблеми, змусили логістичні підприємства зіткнутися з великими труднощами. Серед них слід зазначити основні:

- відмова від накопичення. Чим більше товарів знаходиться на складах, тим вищий обсяг заморожених фінансів. До того ж, довго тримати товари на складах небезпечно – у разі атаки росії їх можна втратити;

- зміна складських умов. Найбільший хаб (70–80 % професійних складських площ) знаходився у Київській області. З початком бойових дій підприємства змушені були перевезти товари на захід України, де складських площ такої величини не було;

- складнощі із закупівлею товарів. Проблеми пов'язані насамперед з обмеженістю асортименту й постачальників, блокуванням портів і навантаженням на залізничну інфраструктуру;

- ускладнення логістичних операцій. Блокпости, огляди, комендантська година – усе це ускладнює перевезення вантажів. Крім того, необхідно заздалегідь планувати запасні маршрути, оскільки є ризик нових атак ворога.

Описані вище особливості сучасних умов діяльності логістичних

підприємств залишають чітке розуміння сьогодення та закладають певні підходи до формування стратегії управління економічною безпекою підприємств зазначеної галузі [152].

Логістика – це кровоносна система економіки, яку докорінно змінила російсько-українська війна. Вторгнення практично паралізувало експортні можливості України, а спроби перевозити зернові сухопутним транспортом призвели до логістичного колапсу [153].

Фізичні обсяги експорту у 2022 році скоротилися на 38,4 %. Але результати, як для умов воєнного часу, можна вважати позитивними.

Розглянемо деякі аспекти діяльності логістичних шляхів морського, автомобільного, авіа та залізничного транспорту під час вторгнення.

Морські перевезення та порти України до війни були основним способом експорту продукції агропромислового комплексу, який у 2021 році приніс \$27,9 млрд. Крім того, вони були основними шляхами експорту і для металургії (\$16 млрд), хімічної промисловості (\$2,7 млрд), мінеральних добрив (\$8,42 млрд) та іншої продукції.

Заблокувавши українські порти, росія завдала потужного удару по економіці України. До повномасштабного вторгнення значну частину імпорту та майже 70 % експорту здійснювали саме морським сполученням (орієнтовно на \$47 млрд), а для сільськогосподарської продукції цей показник становив майже 90 %.

Нині Україна контролює найбільші порти, на які припадало понад 85 % морського вантажообігу: Миколаївський, Ольвію, Одеський, Чорноморський і Південний.

Повноцінно працюють і збільшують вантажопереробку три невеликі порти у гирлі Дунаю: Ізмаїльський, Ренійський та Усть-Дунайський. У мирний час на них припадало трохи менше, ніж 5 % експорту.

Тут є великий потенціал, зважаючи на ситуацію з іншими портами. До відкриття зернового коридору саме на ньому трималася експортна логістика країни. Попри це Україна планує збільшити ефективність дунайських портів,

побудувавши більше складів, причалів та обладнання для перевантаження.

Вантажні перевезення залізницею у 2022 році скоротилися на 65,3 %. Фактично перервалися транзитні перевезення міжнародними коридорами сполученням Азія – Європа.

Крім того, слід взяти до уваги нинішні суттєві проблеми з вивезенням продукції, що виникли через перевантаження залізничного сполучення та вузькі місця. Причиною стали:

- обмеження пропускної спроможності на пунктах пропуску;
- обмеження у проведенні контрольних процедур прикордонниками, митниками та фітосанітарною інспекцією як зі сторони України, так і суміжних країн;
- технологічні обмеження, пов'язані зі зміною візків вагонів на інший розмір колії (з українського 1520 мм на 1435 мм європейського);
- обмеження пропускної спроможності залізничної інфраструктури суміжних країн (сортувальні станції, пропускна спроможність колій і маршрутів, кількість рухомого складу);
- обмеження на стиках взаємодії різних видів транспорту: європейські порти не спроможні обробляти таку кількість зернових у вагонах;
- обмеження складської інфраструктури: фізична відсутність складів для обробки / зберігання та накопичення зернових тощо.

У 2022 році черги на прикордонних переходах іноді складали майже 40 тис. вагонів. Так орієнтовно 20 % вантажів, які очікували на перетин кордону, стояли в чергах більше 30 діб.

Через це підприємці нерідко втрачали кошти, тому що замовники відмовлялися від партій товарів, адже збільшення терміну доставки до кінцевого споживача могло призводити до псування вантажу. Крім того, за кожен день простою вагонів йшли нарахування на вантажовласника, а згідно з умовами контракту могли накладатися штрафні санкції.

Через втрати, яких повномасштабна війна завдала Укрзалізниці,

Міністерство інфраструктури України збільшило на 70 % тарифи на залізничні перевезення вантажів у межах України та пов'язані з ними послуги.

Нині їх знизили до 30 %, але такий варіант усе ще не вигідний для агропідприємців. У них зменшується прибуток, поглиблюється дефіцит обігових коштів, вони починають економити на вирощуванні, відмовляючись, наприклад, від добрив та інших технологій для підвищення врожайності.

Нині повітряний простір над Україною закритий для польотів цивільної авіації. Це унеможливляє операційну діяльність як українських, так і іноземних авіакомпаній, зокрема, для перевезень вантажів. У 2021 році, поштовантажопотоки через аеропорти України зросли на 21,1 %, порівнюючи з 2020 роком, і становили 63,2 тис. тонн.

Загалом в Україні є 19 цивільних аеропортів, у 12 з них зруйновано аеродромні комплекси (злітно-посадкові смуги, будівлі та інші споруди). Орієнтовні збитки через пошкодження аеропортів та аеронавігаційного обладнання складають 200 млрд грн., і ця цифра не є остаточною.

Оскільки перевезення вантажів морським і залізничним транспортом мають свої обмеження, вітчизняний ринок транспортних послуг почав надавати пріоритет автомобільному транспорту для перевезень вантажів, а вантажовідправники та перевізники були вимушені змінити логістику експортних перевезень і спрямувати вантажі на західні прикордонні переходи.

Організація перевезень автомобільним транспортом стала складним завданням через низьку пропускну спроможність прикордонних переходів на заході України, а вартість логістики значно зросла, адже відстань транспортування до портів ЄС збільшилась у рази.

Українські вантажовідправники звикли отримувати інформацію 24/7, тож вони відчували велику різницю, почавши працювати з логістичними компаніями Румунії, Польщі та Туреччини.

Оскільки велику кількість вантажів спрямували на сухопутні шляхи, пункти пропуску були заблоковані. Наприклад, у серпні та вересні 2022 року ситуація на українсько-польському кордоні у напрямку пункту пропуску «Ягодин» була

катастрофічною. Тисячі вантажівок стояли у смузі по півтора-два тижні. Псувалися товари, через що експортери й перевізники зазнавали мільйонних збитків. Зараз ситуація вирівнялась, і цьому сприяло збільшення кількості персоналу в контролюючих органах.

У сфері автоперевезень під час війни сталися і позитивні зрушення. Держава ввела так званий транспортний безвіз або ж скасувала адміністративний бар'єр у вигляді дозволів на автомобільні перевезення, який був стримуючим чинником для вільного ринку. Скасування цього адміністративного бар'єра, інтенсифікувало міжнародні автомобільні перевезення та загалом економічні процеси.

Нині бізнес адаптувався, переорієнтувався і почав розвивати нові експортні шляхи сухопутними коридорами через країни Європи. Їх умовно можна розділити на два глобальні напрямки: західний транспортний коридор на Польщу, Німеччину та країни Балтії й південний транспортний коридор здебільшого на Румунію.

Незважаючи на масштабні потрясіння, які вітчизняна транспортно-логістична система пережила на початку війни, вона впоралася з викликами і змогла забезпечити транспортування необхідних товарів до та з України.

За даними консалтингової компанії McKinsey, російське вторгнення в Україну стане причиною 12 глобальних змін у всьому світі. Однією з головних буде трансформація логістичного сектору та розподілу ланцюгів постачання[154].

Важливо зазначити, що проблеми економічної безпеки логістичних підприємств, які є комерційною таємницею та висновки, що будуть представлені у цьому дослідженні, були сформовані виключно на основі аналізу публічних джерел інформації (зокрема, інтернет ресурси, публічна звітність тощо).

Як спільна риса, властива всім логістичним підприємствам, зазначимо, що важливим є саме розуміння керівництвом вищезазначених викликів і проблем, і, відповідно, необхідно вжити заходів для якісного формування стратегії та розуміння політики економічної безпеки, підхід до цього завдання має бути усвідомленим та виключати формальні елементи (яких дуже багато) [155].

Великий інтерес із практичної точки зору викликає досвід формування стратегії управління економічної безпеки логістичних підприємств. У процесі дослідження було проаналізовано такі логістичні підприємства: ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine», ТОВ «Модерн Транс», ТОВ «DiFreight», ТОВ «Марін-Транс» та ТОВ «Гуд Логістік».

Перейдемо до самої суті алгоритму, а він зводиться до такого: для початку фахівці відділу економічної безпеки (або інші уповноважені особи) формують реєстр загроз і ризиків, що потенційно можуть завдати тяжкої шкоди діяльності підприємства. Далі, сприйнявши вказані загрози, здійснюється аналіз чинників їхнього виникнення, щоб заздалегідь запобігти джерелу виникнення. За підсумками проведеного аналізу розробляються та реалізуються дії коригуючого характеру. Отриманий результат оцінюється, усуваються недоліки та пропонуються заходи, спрямовані на удосконалення чинної стратегії управління економічної безпеки підприємства (щоб уникнути повторення реалізації виявлених загроз). Після отримання результатів розробляються відповідні рекомендації (заходи), передається інформація керівництву. Потім стратегія управління економічної безпеки коригується з метою підвищення її ефективності в майбутньому [156].

Аналіз практики формування стратегії управління економічної безпеки логістичних підприємств дає змогу попередити низку важливих ситуацій, що можуть статися на підприємстві.

Насамперед формування стратегії має спиратися на всебічну характеристику умов функціонування підприємства, прогнозування та запобігання ризикам і загрозам, що завдають шкоди інтересам підприємства, цілям та завданням стратегії управління економічною безпекою підприємства. Зазначені елементи мають бути «покладені» в чітко виражену стратегію на довгострокову перспективу, у якій будуть сформульовані цілі та завдання, а також механізм та план їхньої реалізації [157]. Під час формування стратегії варто приділити особливу увагу правовим, організаційно-управлінським, розрахунково-економічним, аналітичним, цифровим та іншим аспектам. На основі аналізу

створюються різні стратегії, спрямовані на прогнозування, запобігання й усунення загроз і їхніх наслідків, зниження рівня небезпеки до мінімального рівня тощо. Основу змістовної характеристики забезпечення економічної безпеки підприємства складає взаємозалежність стратегії, ринку, а також системи заходів щодо запобігання загрозам [158].

Відповідно до вищезазначених рекомендацій, результатів теоретико-методичного аналізу, аналізу практичного досвіду логістичних підприємств щодо формування стратегії економічної безпеки, змодельовано алгоритм формування стратегії управління економічною безпекою логістичного підприємства (рис. 3.4).

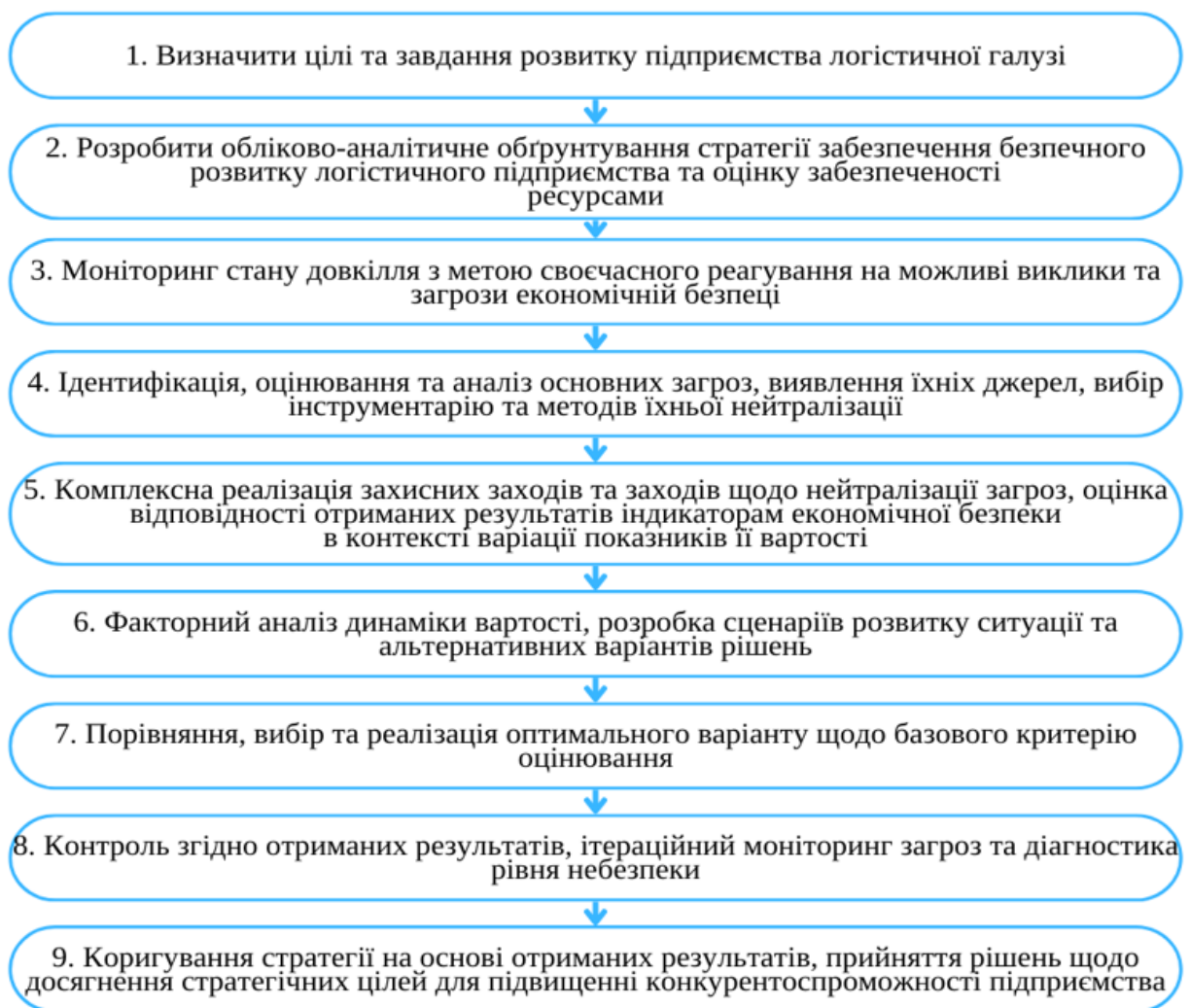


Рис. 3.4. Алгоритм формування стратегії управління економічною безпекою логістичного підприємства

Джерело: власна розробка автора



У дисертації також виділені основні складові стратегії управління економічною безпекою підприємства, які наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Основні складові стратегії управління економічною безпекою підприємства

Складова	Характеристика
Аналіз загроз і ризиків	Визначення основних загроз і ризиків, що можуть вплинути на економічну безпеку підприємства, включно з фінансовими ризиками, ризиками виробництва, ринковими ризиками тощо.
Визначення мети та цілей	Встановлення конкретних цілей, які підприємство має досягти в галузі економічної безпеки. Ці цілі повинні бути зрозумілими, вимірюваними, досяжними, релевантними й обмеженими за часом (SMART: S – Specific (конкретика); M – Measurable (вимірність); A – Achievable (досяжність); R – Realistic (реалістичність, значущість); T – Timed (часовий відрізок). На підставі цих пунктів має будуватися реальна постановка цілей за SMART-методикою. Саме це і визначає ефективність будь-яких дій. Усі пункти цієї аббревіатури описують конкретний аспект постановки завдання).
Визначення стратегічного напрямку діяльності підприємства	Розроблення підходів, які допоможуть підприємству досягти своїх цілей економічної безпеки. Це може включати диверсифікацію бізнесу, фінансове планування, оптимізацію бізнес-процесів тощо.
Впровадження та відстеження	Реалізація стратегій і планів дій, що були розроблені для досягнення цілей економічної безпеки. Постійне відстеження і контроль за реалізацією стратегії.
Оцінювання та коригування	Постійне оцінювання ефективності стратегії та реакція на зміни в економічному середовищі. Коригування стратегії, якщо це необхідно.
Залучення персоналу	Залучення персоналу до впровадження стратегії управління економічною безпекою і забезпечення їхньої ролі в її реалізації.
Етичні й соціальні аспекти	Врахування етичних і соціальних аспектів управління економічною безпекою, таких як дотримання законів, стандартів ведення бізнесу та відповідальна корпоративна поведінка.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Ще раз підкреслимо, що стратегія управління економічною безпекою підприємства повинна бути гнучкою й адаптивною до змін в економічному середовищі. Вона має орієнтуватися на довгостроковий успіх і враховувати не тільки поточні потреби, але й майбутні виклики та можливості.

Стратегія управління економічною безпекою є важливим інструментом для забезпечення стабільності та стійкості підприємства в конкурентному середовищі. Вона допомагає попередити економічні кризи, зменшувати ризики й забезпечувати плановий розвиток підприємства.

Основною метою формування стратегії управління економічною безпекою підприємств є захист від економічних ризиків і загроз, збереження стабільності, досягнення довгострокового успіху, забезпечення конкурентних переваг, мінімізація втрат і ризиків, ефективне використання ресурсів, виконання етичних і соціальних вимог, залучення та мотивація персоналу, дотримання стандартів безпеки, збільшення резервів та адаптивність, внесок у сталий розвиток, підвищення конкурентоспроможності, збереження ділової репутації.

Ця стратегія покликана забезпечити надійність і стійкість економічної діяльності підприємства, зменшити вразливість до ризиків і допомогти досягти стійкого фінансового успіху в довгостроковій перспективі.

### **3.2. Впровадження проєкту спеціалізованого структурного підрозділу з управління економічною безпекою підприємства**

Основні проблеми безпеки вітчизняного бізнесу полягають у тому, що ринкова економіка побудована на конкуренції, український ринок перебуває у нестабільному стані, і багато механізмів не відпрацьовано, бракує стійких норм захисту інтересів підприємців.

Забезпечення економічної безпеки підприємства – це своєчасне виявлення та нейтралізація загроз його економічному благополуччю. Безпека підприємства залежить від різних причин. Зокрема, збитки інтересам підприємства можуть бути завдані внаслідок несумлінних дій конкурентів, невиконання партнерами своїх зобов'язань, а також непередбачуваних змін кон'юнктури ринку, стихійних лих, управлінської некомпетентності, соціальної напруженості та найголовніше – несприятливої економічної політики держави [159].

Нами розроблено модель «Три рівні захисту», що забезпечує простий і ефективний спосіб покращити комунікацію щодо процесу управління економічною безпекою підприємства та контролю (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Трьохрівнева модель захисту

Джерело: власна розробка автора

У цій моделі управлінський контроль є першим рівнем захисту у системі економічної безпеки, різні внутрішні функції нагляду за ризиками і загрозами та їх ідентифікація, визначені керівництвом, є другим рівнем захисту, а незалежний аудит – третім.

У межах запропонованої «Трьохрівневої моделі захисту» нами рекомендовано використовувати таку організаційну структуру управління економічною безпекою (рис. 3.6.).



Рис. 3.6. Структура управління економічною безпекою

Джерело: власна розробка автора

Генеральний директор несе основну відповідальність за визначення ризиків і загроз та належне управління економічною безпекою підприємства.

Керівники вищої та середньої ланок управління несуть відповідальність за нагляд за забезпеченням впровадження та ефективної роботи системи управління економічною безпекою. Керівники вищої ланки звітують перед генеральним директором про стан управління економічною безпекою принаймні двічі на рік. Відділ економічної безпеки отримує звіти як від 1-го рівня захисту, так і від 3-го рівня захисту на кожному виробничому засіданні.

Керівники середньої ланки відповідають за: підтримку поточних знань про нові ризики та тенденції ризиків і загроз, що можуть вплинути на досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства; інформування керівництва та постійний моніторинг реєстру стратегічних ризиків разом з радником із стратегічного розвитку та командою вищого керівництва.

Розглянемо детальніше відповідальність та зобов'язання кожної ланки, що зазначена у трьохрівневій моделі управління економічною безпекою підприємства за функціоналом (табл. 3.3).

### Модель «Три рівні захисту»

<b>1-ий рівень захисту – повсякденна ідентифікація й управління ризиками</b>	
Результати: задовільний контроль ризиків, дотримання зобов'язань, моніторинг і звітність.	
Керівники середньої ланки	<ul style="list-style-type: none"> <li>— призначаються як «власники ризиків»;</li> <li>— несуть відповідальність за документування та ведення реєстру ризиків, що стосується їхньої сфери відповідальності;</li> <li>— відповідальні за: <ul style="list-style-type: none"> <li>• виявлення, оцінювання та документування ризиків і загроз, що стосуються їхньої сфери відповідальності;</li> <li>• розробку дій із усунення ризиків або запланованих заходів контролю відповідальним персоналом для впровадження;</li> <li>• моніторинг завершення дії;</li> <li>• регулярний аналіз ризиків, засобів контролю й ефективності контролю.</li> </ul> </li> <li>— розподіляють обрані механізми або засоби контролю у робочі плани співробітників для полегшення моніторингу та аналізу.</li> </ul>
Дії відповідального персоналу	Отримання визначених інструментів або запланованих засобів контролю, призначених для зменшення ризику; надання фідбеку власникам ризиків (керівникам середньої ланки) щодо застосування запропонованих дій; забезпечення виконання завдань; звітування про виконання завдань або затримки.
Весь персонал	Відповідає за виявлення нових небезпек і повідомлення про них.
<b>2-ий рівень захисту – підтримка, керівництво, моніторинг і аналіз</b>	
Результати: розробка та моніторинг ризиків, загроз і відповідності, підтвердження ризиків і контролю відповідності.	
ВЕБ	Відповідальний за: надання інструкцій, навчання та підтримку власникам ризиків, відповідальному персоналу й іншим особам, якщо це необхідно, у всіх аспектах управління ризиками; підтримання системи економічної безпеки; збереження поточних знань про нові ризики та тенденції ризиків; забезпечення регулярного перегляду реєстрів операційних ризиків.
Стратегія та план управління економічною безпекою	Вказівки персоналу щодо процесів виявлення, оцінювання та зменшення ризику чи загроз відповідно до стандартів підприємства і сучасних тенденцій.
<b>3-ій рівень захисту – формальний аудит і забезпечення</b>	
Результати: забезпечення та нагляд за допомогою системних і процесних аудитів	
Внутрішній аудит	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ознайомлення з дизайном і впровадженням механізмів;</li> <li>— забезпечення незалежного нагляду за 1/2-им рівнями захисту;</li> <li>— базове тестування у межах програми внутрішнього аудиту.</li> </ul>
Зовнішній аудит	Проведення перевірок діяльності органів нагляду за звітний період.

Джерело: власна розробка автора

Впровадження спеціалізованого структурного підрозділу з управління економічною безпекою підприємства залежить від низки організаційних змінних, і немає конкретного рецепту, який би гарантував його успішне впровадження на будь-якому підприємстві [160].

Однак у цьому підпункті досліджено й обговорюється низка практичних міркувань (рекомендацій), які можуть допомогти зрозуміти процес впровадження. До них належать: структура відділу економічної безпеки підприємства (далі – ВЕБ), моделі зрілості ВЕБ, поетапне впровадження ВЕБ, роль управлінського обліку, належний рівень підготовки фахівців з економічної безпеки, новітні технології, корпоративна культура, обґрунтування ВЕБ та рентабельність інвестицій у ВЕБ.

Ефективне управління економічною безпекою підприємства вимагає прогностичного дослідження, що ґрунтується на оцінюванні ризиків і швидкому реагуванні, контролю [161]. Структура управління економічною безпекою логістичного підприємства має бути компактною, зосередженою на нагляді за ризиками й загрозами та розробленою для підтримки дисциплінованого підходу до управління ними і охоплює ключові суб'єкти ризику (рис 3.7).

Вона сприяє створенню культури довіри та прозорості, що дасть змогу співробітникам приймати рішення з урахуванням визначених ризиків і загроз. Така структура розподіляє відповідальність і дає змогу керувати ризиками та загрозами, з огляду на загальноорганізаційну перспективу функцій управління ризиками на найвищому рівні, щоб задавати «тон згори», моделюючи й підтримуючи Стратегію розвитку підприємства й основні цінності підприємства.

Впровадження ВЕБ може набувати різних форм. Деякі підприємства мають лише одну особу, відповідальну за управління ризиками і нейтралізацію загроз, а в інших працює велика команда. Обидва підходи мають переваги. У великій команді більше ресурсів і людей, зосереджених на виконанні поставлених завдань. Однак наявність невеликого штату ВЕБ заохочує організаційні підрозділи, керівництво та співробітників активно залучатися та розділяти відповідальність щодо економічної безпеки підприємства.



Рис 3.7. Структура управління економічною безпекою

Джерело: власна розробка автора

Загальноприйнятим підходом є наявність середньої кількості людей у команді ВЕБ, які сприяють проведенню семінарів із питань ризиків і загроз, допомагають керівництву та бізнес-підрозділам зрозуміти їхні ризики, збирають дані у всьому підприємстві та допомагають звітувати про ризики вищому керівництву.

Широке представництво, об'єктивність і погляд на «загальну картину» є ключовими. Хоча на практиці можна знайти багато підходів до управління ризиками економічної безпеки, спільними для них елементами є:

- зацікавленість генерального директора;
- політика щодо ризиків і / або формулювання місії, включно з адаптацією статуту ВЕБ або аудиторського комітету;
- звітування перед структурними підрозділами та керівниками;
- запровадження або розроблення системи ризиків;
- запровадження або розроблення спільної термінології;
- методи ідентифікації ризику;
- інструменти для оцінювання ризиків;

- інструменти звітності та моніторингу економічної безпеки;
- включення ризиків у відповідні посадові інструкції й обов'язки працівників,
- включення ризиків у функцію бюджетування;
- інтеграція ідентифікації та оцінювання ризиків у стратегію підприємства [162].

Після того, як підприємство запровадило ВЕБ, виникає доречне запитання щодо прогресу, досягнутого ним. Для оцінювання ефективності діяльності ВЕБ було розроблено модель зрілості. Нами запропоновано поділити розвиток ВЕБ на три фази:

1. Створення концептуальної основи.
2. ВЕБ на рівні підрозділів.
3. ВЕБ на рівні підприємства.

Кожна фаза розбита на три етапи, що висвітлені на рис. 3.8.

Фаза 1 передбачає забезпечення підтримки з боку керівництва, побудову базової моделі, узгодження очікувань і розроблення зобов'язань щодо управління ризиками на рівні підрозділів.

Фаза 2 передбачає впровадження послідовної системи управління ризиками, залучення персоналу в конкретних сферах і на рівні підрозділів, а також демонстрацію відчутної цінності комплексного підходу.

Фаза 3 включає об'єднання ризиків різних напрямів діяльності, посилення координації та інтеграції, а також поглиблення фокуса на управлінні економічною безпекою. Варто зазначити, що цей підхід можна масштабувати для організацій будь-якого розміру.





Рис. 3.8. Модель зрілості відділу економічної безпеки

Джерело: власна розробка автора

Модель зрілості робить більше, ніж інформування підприємства про його прогрес в управлінні економічною безпекою. Вона також може впливати на рейтинг підприємства від рейтингових агентств. Standard & Poor's тепер застосовує модель зрілості управління економічною безпекою і ризиками до певних підприємств і галузей, таких як страхова та банківська галузі, а також деяких енергетичних підприємств.

Отже, впровадження ВЕБ може, зрештою, вплинути на вартість капіталу та фінансову спроможність підприємства. Наприклад, Standard & Poor's оцінює практику управління економічною безпекою з огляду на культуру управління ризиками, засоби контролю ризиків, нові моделі управління ризиками та капіталом, а також стратегічне управління ризиками. Це дає змогу оцінити управління економічною безпекою як слабке, достатнє, сильне або відмінне.

Впровадження ВЕБ – це проєкт управління змінами, у якому підприємство переходить до прийняття рішень з урахуванням ризиків та загроз. Мета полягає в тому, щоб підвищити впевненість осіб, які приймають рішення, через більш чітке розуміння ризиків, з якими стикається підприємство. Управління економічною безпекою – це шлях, який потребує постійної відданості керівників найвищого рівня і, де впровадження не може бути досягнуто відразу, воно має відбуватися поетапно.

Водночас підприємство, яке впроваджує ВЕБ, повинне усвідомлювати, що хороші проєкти можуть закінчитися дуже швидко, якщо результати не будуть настільки успішними, як планувалося. Хоча, прагнення до ефективного запровадження проєкту впровадження ВЕБ є дуже важливим.

Провідні науковці з досліджуваної проблематики зазначають, що менеджер з управлінського обліку та фінансовий спеціаліст можуть відігравати важливу роль у впровадженні відділу економічної безпеки, просуваючи цей процес, надаючи експертну підтримку, працюючи в міжфункціональних групах ВЕБ і забезпечуючи ідейне лідерство [163]. Інші важливі завдання включають: допомогу у кількісному оцінюванні ризиків, аналіз кореляцій ризиків, розробку діапазону та розподілу впливу ризику, визначення обґрунтованості оцінок

ймовірності, порівняння впливу та ймовірності з історичними подіями й іншими організаціями, встановлення розуміння толерантності та схильності до ризику, аналіз і кількісне оцінювання альтернативних стратегій пом'якшення ризиків, а також кількісне оцінювання переваг управління економічною безпекою.

До професійних навичок фахівців відділу економічної безпеки підприємства належать:

- розуміння природи ризику;
- розуміння законодавчих і нормативних вимог щодо управління економічною безпекою підприємства;
- знання та розуміння функціональних складових економічної безпеки підприємства;
- навички фасилітації;
- досвід у визначенні ризиків;
- вміння оцінити загрози;
- знання для створення карт ризиків;
- здатність розбиратися в структурі та варіантах звітності;
- уміння працювати з програмним забезпеченням;
- навчання фінансовим ризикам (опціони, стратегії хеджування, варіанти страхування, похідні інструменти тощо);
- навички з переорієнтації стратегії та як ризик взаємодіє зі стратегією;
- розроблення та розуміння управлінських рішень;
- розроблення та моніторинг показників ефективності, пов'язаних із ризиками;
- управління змінами.

Деякі технологічні інструменти є доступними для допомоги на етапі сприяння / ідентифікації. Крім того, доступне програмне забезпечення, яке допомагає підприємству з усім процесом управління економічною безпекою.

Деякі підприємства вирішують або розробити власні програми для ВЕБ відповідно до їхніх потреб, або найняти консультантів для допомоги в цьому процесі. Технологічні продукти не тільки допомагають у процесі роботи, але й у

зборі даних, моделюванні чи звітності [164]. Наприклад, один програмний інструмент ризику допомагає оптимізувати капітал і керувати даними. Інші технологічні продукти розроблені, щоб допомогти з такими проблемами, як моделювання часових рядів, кореляції та інших методів моделювання. Нарешті, у деяких галузях є програмне забезпечення, адаптоване для підприємств у цій галузі. Далі наведено кілька прикладів програмного забезпечення, що допомагають керувати економічною безпекою підприємства [165]:

1. Active Risk Manager (ARM). Програмне забезпечення охоплює потреби управління ризиками від управління проєктами до стратегічного планування і, не в останню чергу, планування внутрішнього аудиту. ARM допомагає ідентифікувати, аналізувати, управляти, контролювати та зменшувати вплив ризиків, включно зі звітністю усього підприємства. Програмне забезпечення може використовуватися в усіх секторах – логістиці, державному управлінні, охороні здоров'я тощо.

2. Програмне забезпечення SWORM використовується для збору інформації, необхідної для комплексного вимірювання та управління операційними ризиками, а також для їхньої подальшої обробки. Складається з декількох модулів. Кожен модуль призначений для покриття окремої зони вимірювання та управління операційним ризиком. Клієнт має можливість придбати як окремі модулі, так і все рішення, що дає змогу йому вимірювати та управляти операційним ризиком.

3. RSA Archer Risk Management. Програмне забезпечення призначене для надання комплексного уявлення про ризик з урахуванням бізнес-контексту, пов'язаного з ризикованими випадками використання, а також для полегшення управління оціночними кампаніями, метриками, відстеженням втрат і звітністю про ризики за допомогою тисяч попередньо визначених звітів, аналізів ризиків, інформаційних панелей.

4. NOPEX GRC. Програмне забезпечення призначене для управління ризиками, внутрішнього контролю та підтримки внутрішнього аудиту. Впроваджені процедури GRC призначені для надання критично важливої

інформації, підтримки швидкого прийняття рішень, оптимізації витрат та інноваційних можливостей. Модулі сприяють підвищенню ефективності та продуктивності через управління ризиками та моніторинг у співпраці з внутрішнім контролем і підтримкою керівництва.

5. Thomson Reuters RMS – Accelus. Програмне забезпечення забезпечує динамічний взаємозв'язок бізнес-транзакцій та стратегій у регульованому середовищі. Впроваджені процедури для підтримки управління ризиками, внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту. Системи контролю Thomson Reuters Accelus Management забезпечують розуміння завдяки можливості ідентифікувати, відображати та відстежувати зміни, цілісність процесів, результати аудиту, включаючи відповідне навчання.

Завдяки ВЕБ менеджери несуть більшу відповідальність за управління економічною безпекою, оскільки вони допомагають ідентифікувати ризики, нейтралізувати загрози та покращити засоби контролю. Оскільки рішення та показники розроблені для кращого управління ризиком, керівництво також може нести більшу відповідальність за нього. Наприклад, генеральний директор може вимагати від ВЕБ невідкладних планів дій щодо будь-якого ризику. Це збільшення підзвітності та відповідальності може поширюватися і на нижчі рівні підприємства [166].

Коли підприємство прийняло ВЕБ, аргументи щодо переваг порівняно з вартістю та витраченими зусиллями можна зробити, вказавши на конкретний досвід, коли управління ризиками додало цінності кінцевому результату.

У багатьох випадках для відстеження ефективності ініціатив зі зменшення ризиків і, так само, впливу на кінцевий результат, досить просто вибрати відповідні показники. Хоча було б бажано розрахувати рентабельність інвестицій у ВЕБ, таке вимірювання ґрунтувалося б на багатьох припущеннях. Зосередження уваги на перевагах управління конкретним ризиком може дати найбільш переконливий доказ того, як ВЕБ створює цінність для підприємства.

Відділ економічної безпеки є структурною одиницею підприємства, що бере участь у виробничо-комерційній діяльності.

ВЕБ підприємства підпорядковується керівнику підприємства та створюється його наказом. ВЕБ діє у взаємодії зі структурними підрозділами підприємства. Структуру та штат відділу економічної безпеки залежно від обсягу робіт і особливостей діяльності визначає керівник підприємства. Призначення на посаду начальника відділу економічної безпеки підприємства, а також його звільнення здійснюється тільки керівником підприємства.

Ці та інші вимоги вносяться до Положення про ВЕБ, що розробляється за вказівкою директора підприємства.

Найбільш оптимальна структура відділу економічної безпеки може бути визначена під час аналізу всіх функцій забезпечення економічної безпеки та виділення з усього комплексу тих, які найбільш адекватно відповідають видам діяльності підприємства.

Основні завдання служби економічної безпеки представлені на рис. 3.9.

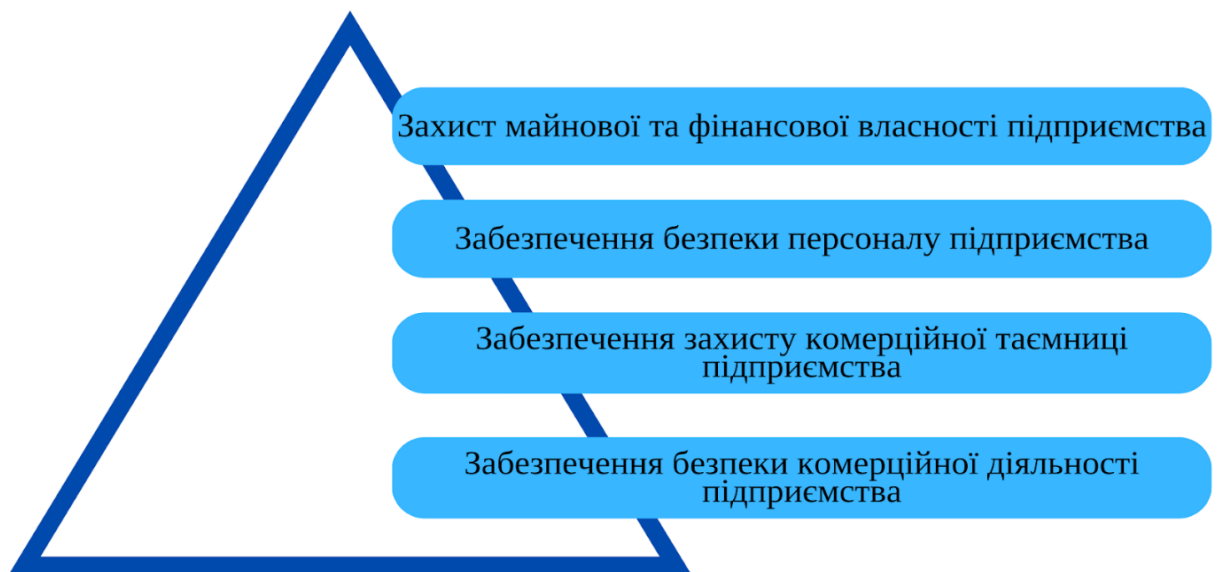


Рис. 3.9. Завдання ВЕБ підприємства

Джерело: власна розробка автора

Зокрема, виділяють такі завдання ВЕБ підприємств у сфері забезпечення економічної безпеки:

- здійснення профілактичних заходів щодо захисту фінансових і інших операцій;
- аналіз офіційної та конфіденційної інформації щодо контрагентів;

- організація заходів щодо забезпечення безпеки персоналу організації, основних фондів і фінансових активів;
- проведення робіт щодо захисту інформації;
- проведення інструктажу та навчання працівників організації правилам роботи з конфіденційною інформацією [167].

Для вирішення цих завдань ВЕБ виконує на підприємстві низку функцій:

1. Адміністративно-розпорядча функція – полягає у підготовці рішень щодо створення та підтримання системи безпеки; розподіл обов’язків, прав, повноважень; встановленні відповідальності співробітників підприємства за забезпечення економічної безпеки.

2. Обліково-контрольна функція – реалізується виділенням найважливіших напрямів фінансово-комерційної діяльності та роботою щодо виявлення зовнішніх та внутрішніх загроз фінансовій стабільності та стійкості об’єкта; оцінюванням їхніх джерел; налагодженням контролю над критичними ситуаціями; веденням обліку негативних чинників, що впливають на безпеку підприємства; накопиченням інформації про несумлінних конкурентів, ненадійних партнерів, осіб та організації, які зазіхають на життєво важливі інтереси підприємства.

3. Господарсько-розпорядча функція – передбачає участь відділу економічної безпеки у визначенні необхідних матеріальних та інших ресурсів, у підготовці та реалізації заходів щодо забезпечення безпеки майна, фінансів, захисту комерційної таємниці тощо.

4. Соціально-кадрова функція – передбачає участь ВЕБ у підборі та розстановці персоналу, вивченні причин і локалізації можливих конфліктів, виявленні передумов соціальної напруженості, інструктажі працівників із питань своєї компетенції, контролю за дотриманням правил режиму й безпеки.

5. Організаційно-управлінська функція – полягає в участі ВЕБ у створенні та підтриманні ефективного функціонування структури, що управляє процесом забезпечення безпеки, а також гнучких тимчасових структур за певними напрямками роботи в організації взаємодії між окремими ланками системи для

досягнення поставлених цілей.

6. Планово-виробнича функція – реалізується під час розробки комплексної програми та окремих цільових планів забезпечення безпеки підприємства, а також під час підготовки та проведення заходів щодо їхньої реалізації та підтримки режиму безпеки.

7. Організаційно-технічна функція – здійснюється через матеріально-технічне та фінансове забезпечення системи безпеки підприємства, опанування спеціальної техніки.

8. Науково-методична функція – реалізується у накопиченні та освоєнні досвіду забезпечення безпеки; організації навчання працівників підприємства, у науковому аналізі проблем забезпечення безпеки, що виникають, і методичному супроводі діяльності підрозділів підприємства у цій сфері.

9. Інформаційно-аналітична функція – полягає у цілеспрямованому зборі та обробці інформації, що належить до сфери безпеки, створення та використання необхідних технічних і методичних засобів, аналітичної обробки інформації, організації інформаційного забезпечення зацікавлених підрозділів і окремих співробітників відомостями, що забезпечує ВЕБ [168].

Головні положення організації ВЕБ фіксуються в основних правових, юридичних та організаційних документах підприємства, що базуються на законодавчих нормативних актах, до яких входять Конституція України, постанови Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, укази Президента України, накази міністерств і відомств, розпорядження голів держадміністрацій та інші нормативні акти з цих питань, Кодекс законів про працю України, Господарський кодекс України, Податковий кодекс України, закони України «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про розвиток та державну підтримку малого й середнього підприємництва в Україні», «Про інформацію» тощо, а також статут підприємства, колективний договір, трудові договори, правила внутрішнього трудового розпорядку співробітників, посадові обов'язки керівників, фахівців, працівників і службовців.

Основними документами, що надають юридичної сили підприємству та



діяльності ВЕБ є її статут, положення про структурні підрозділи, штатні розписи, посадові інструкції, інструкції з діловодства.

### **3.3. Реалізація механізму управління економічною безпекою підприємств**

На сучасному етапі розвитку економіки та суспільства підприємство функціонує в умовах безперервних змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Ці обставини вимагають від підприємств посиленої уваги до проблем управління економічною безпекою підприємства, пошуку нових і вдосконалення вже відомих засобів забезпечення її належного рівня.

Повномасштабне вторгнення росії на територію України 24 лютого 2022 року значно вплинуло на економічну безпеку підприємств і загальну економічну ситуацію у країні. На долю підприємств випало чимало випробувань, основними з яких є:

1. Ризики для безпеки. Війна призвела до загострення ризиків для безпеки підприємств. Збройні конфлікти та нестабільність у більшості регіонів країни створюють загрози фізичній безпеці працівників та інфраструктурі підприємств.

2. Зміни у ланцюгах постачання. Воєнні дії вплинули на ланцюги постачання, зокрема, на можливість отримання сировини та компонентів з областей, які були в окупації, або в яких проводились воєнні дії.

3. Зміни у ринкових умовах. Відбулися глобальні зміни у ринкових умовах, включно зі зменшенням попиту на деякі товари та послуги, зміною валютних курсів, падінням споживчого попиту тощо.

4. Фінансові та фіскальні виклики. Через воєнні дії виникли фінансові та фіскальні труднощі для підприємств через зміни у бюджетних призначеннях, збільшення державних видатків на оборону й інші витрати.

5. Політична та регуляторна нестабільність. Виникла політична й регуляторна нестабільність, що вплинула на ділові процеси та прийняття рішень.

6. Внутрішні перетворення. Підприємства вимушені проводити внутрішні перетворення, включно з реорганізацією бізнес-процесів, стратегічним плануванням і ризик-менеджментом.

Для ефективного управління економічною безпекою в умовах війни підприємства повинні бути готові до адаптації у нових умовах і розробки стратегій, що враховують ризики та виклики, пов'язані з війною. Керівництво підприємства повинно бути відповідальним за оцінювання ризиків та загроз, розробку планів кризового управління і постійно відстежувати ситуацію для прийняття своєчасних рішень.

Крім ринкових, економічних і технологічних джерел загроз підприємства піддаються негативному впливу нестабільної політичної та соціально-економічної ситуації у країні, недосконалості та нестабільності законодавства, шахрайства, корупції й інших чинників. Розв'язання проблем забезпечення економічної безпеки можливо через формування та реалізацію відповідних механізмів управління, що дасть можливість підприємству досягти його економічних і соціальних цілей діяльності. Тому ефективний механізм управління економічною безпекою є вкрай важливим і актуальним завданням для будь-якого підприємства, у тому числі і для логістичного [169].

Управління діяльністю будь-якого підприємства здійснюється за допомогою реалізації відповідних механізмів. У наукових працях вчених економістів і в практиці менеджменту найчастіше виділяють такі їхні види: загальні механізми управління діяльністю підприємства та окремими її напрямками, економічні механізми, організаційні механізми (часто економічні об'єднують з організаційними, і так реалізуються комплексні організаційно-економічні механізми), механізми активізації, механізми забезпечення, мотиваційні механізми, антикризові механізми тощо. Для забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення поставленої мети діяльності до кожного процесу має бути застосовано адекватний механізм, а загалом усі механізми повинні використовуватись у менеджменті комплексно [170].

Найбільш поширеними серед вчених-економістів є твердження, що

механізм щодо економічних об'єктів – це система елементів (цілей, функцій, методів, організаційної структури та суб'єктів) і об'єктів управління, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан чи реакцію об'єктів управління [171].

Варто зазначити, що механізм управління економічною безпекою є складовою системи управління економічною безпекою підприємства та являє собою сукупність цілей, завдань, методів і заходів, реалізація яких дає змогу досягти цільового рівня управління економічною безпекою підприємства [172].

У науково-періодичних джерелах, механізм управління економічною безпекою логістичних підприємств є взаємопов'язаною сукупністю структурних елементів із зворотним зв'язком, що склалася на базі системи певних принципів, основним з яких є відповідальність, та враховує особливості діяльності логістичних підприємств, у процесі реалізації якого використовується обґрунтований комплекс організаційно-технологічних, фінансово-економічних та аналітичних інструментів [173].

Практичні дії щодо управління економічною безпекою підприємств базуються на нормативно-правовій базі діяльності підприємств, мотивації персоналу, заходах економічного стимулювання, адміністративних важелях управління, ресурсозбереження тощо. Основні заходи, а також методи та інструменти дають змогу сформувати ефективний механізм управління економічною безпекою підприємства [174].

Ефективне управління у сфері діяльності може здійснюватися лише за умови формування його цілісної системи, призначеної для вирішення основних завдань управління. Саме тому за умов ринкової економіки для функціонування підприємства ключовим є механізм управління економічною безпекою. Як сукупність взаємопов'язаних елементів, з одного боку, відокремлених від середовища, а з іншого, що взаємодіють з нею як неподільне ціле, цей механізм спрямований на захист інтересів, а також власності підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз і ризиків.

Специфічність механізму управління економічною безпекою підприємства

може визначатися низкою чинників, включно з особливостями сфери діяльності підприємства, регіональними чи національними особливостями, рівнем розвиненості економічної системи тощо [175].

Виклики сьогодення формують певні вектори управління у сфері економічної безпеки підприємств, але вони також постійно змінюються та визначаються численними чинниками, які охоплюють економічні, політичні, соціальні, технологічні й інші аспекти. Станом на зараз нами виокремлено деякі актуальні тенденції та виклики в управлінні економічною безпекою підприємств:

1. Воєнні дії. Воєнні дії мають серйозний вплив на управління економічною безпекою, особливо в регіонах, де вони відбуваються. Воєнні операції можуть призвести до руйнування та пошкодження інфраструктури: доріг, мостів, систем електро-, водопостачання й інших важливих об'єктів. Це може значно ускладнити ведення бізнесу та постачання товарів і послуг.

2. Глобальна нестабільність. Політичні й економічні турбулентності на світовому рівні впливають на економічну безпеку підприємств через зміни в обсягах торгівлі, курсів валют, тарифів тощо.

3. Кібербезпека. Зростання загрози кібератак і кіберзлочинів стає серйозним викликом для економічної безпеки підприємств. Підприємства повинні інвестувати в технології та методи захисту інформації й інформаційних систем.

4. Пандемія COVID-19. Пандемія вірусу COVID-19 спричинила серйозні виклики для підприємств у всьому світі. Багато з них мусили змінювати свої стратегії та ділові процеси, щоб адаптуватися до нових умов.

5. Ланцюги постачання. Вразливість ланцюгів постачання стала актуальною проблемою через глобальний характер бізнесу. Розробка стратегій для забезпечення надійності інфраструктури постачання стає важливою.

6. Зміни в регуляторному середовищі. Постійні зміни в регуляторному середовищі, включно з податковим законодавством, правилами торгівлі та фінансовими нормами, можуть вплинути на фінансову стійкість підприємств.

7. Соціальна відповідальність підприємств. Зростає увага до екологічної та соціальної відповідальності підприємств, і це вимагає розробки нових стратегій

та методів управління економічною безпекою.

З урахуванням цих та інших чинників, управління економічною безпекою стає надзвичайно важливим завданням для підприємств. Підприємства повинні бути готові до реагування на зміни та впроваджувати стратегії, що дають змогу забезпечити їхню стійкість і успішність в сучасних нестабільних умовах [176].

У процесі дослідження особливу увагу ми приділяємо саме логістичним підприємствам (Додаток Б), але запропонований у цьому підрозділі механізм управління економічною безпекою є універсальним і може використовуватись будь-яким підприємством, незалежно від галузі діяльності.

Загалом механізм управління економічною безпекою підприємства призначений для забезпечення стійкості та захисту підприємства в умовах ризиків та загроз. Він повинен бути адаптованим до конкретних потреб і умов підприємства.

Механізмом управління економічною безпекою є насамперед управлінська діяльність, що відображена у розробці стратегічних заходів, які містять у собі: вибір мети, стратегії, лінії поведінки, програми та процедури виконання конкретних заходів на користь оптимального управління економічною безпекою підприємств.

Мета, завдання та стратегія мають стати початком для створення плану роботи, який буде чітким і зрозумілим для виконавців усіх рівнів і підрозділів підприємства, формування програми поетапного розвитку підприємства й конкретних заходів на всіх напрямках діяльності. План, у якому відображено стратегію та тактику управління безпекою насамперед на такому пріоритетному рівні, як економічна безпека об'єкта, вважається управлінським директивним документом [177].

Під механізмом управління економічною безпекою розуміється важіль управління, спрямований на антикризовий економічний розвиток підприємства. Захист підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз є основним завданням механізму управління економічною безпекою.

Механізм управління економічною безпекою підприємства постійно

вдосконалюється і має адаптивний характер, відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Управління економічною безпекою повинно відбуватися не тільки з допомогою господарського механізму підприємства, але й за допомогою інших організаційно-економічних елементів, що включають механізми ринку і механізм державного регулювання економіки [178].

Загалом механізм управління економічною безпекою може охоплювати такі складові:

- визначення потреб у забезпеченні економічної безпеки підприємства;
- ресурсозабезпеченість економічної безпеки підприємства;
- цілі й основні завдання забезпечення економічної безпеки (серед безлічі цілей забезпечення економічної безпеки підприємства особливе місце відводиться захисту від зовнішніх і внутрішніх загроз, як визначальному чиннику, здатному завдати серйозної шкоди підприємству та поставити під сумнів можливість його подальшого функціонування);
- функціональні складові економічної безпеки підприємства (серед яких виділено: фінансову, кадрову, технологічну, правову, інноваційну, інформаційну, силову, екологічну та технологічну);
- ключові показники забезпечення економічної безпеки підприємства, що характеризують ступінь задоволення інтересів суб'єктів економічної діяльності й ефективність використання наявних ресурсів за мінімальних витрат.

Заходи з управління економічною безпекою підприємства припускають необхідність концентрації оптимального обсягу виробничих, інноваційних, трудових ресурсів, що висувають особливі вимоги до ефективності цієї діяльності.

Для ефективного управління економічною безпекою підприємства необхідний комплекс механізмів: організаційно-нормативний (закріплює законодавчі та правові основи фінансово-господарської діяльності); фінансово-бюджетний (містить методи та засоби економічного впливу на розвиток

підприємств, галузей, комплексів, регіонів); інвестиційно-інноваційний (методи та важелі впливу на суб'єкти для прискорення розвитку пріоритетних галузей); страхування (страховий захист), що містить елементи процесу регламентації, взаємодії та координації дій держави та підприємств; заходи щодо подолання технологічної відсталості; нівелювання негативних явищ [179].

У концепції механізму управління економічною безпекою підприємства головною вимогою є індикативний аналіз, що дає можливість виявити тенденції та зміни показників, їхню інтегрованість у стабільному функціонуванні суб'єкта ринкових відносин. Зміни індикаторів безпеки щодо нормативних значень ідентифікує певний фінансовий стан підприємства та прогнозує рівні ймовірності настання банкрутства. Фінансовий стан підприємства має важливе значення, оскільки характеризує не лише оцінку поточного стану суб'єкта, а і вказує на рішення певного кола управлінських дій у плануванні організації та мотивації.

Використання системного підходу для формування механізму управління економічною безпекою підприємства припускає облік всіх умов його функціонування, а в самому механізмі слід чітко визначити складові елементи, принципи їхньої дії та взаємодії [180].

Але можливий інакший механізм реалізації комплексного підходу. Як єдиний комплекс, що забезпечує безпеку підприємства, пропонується розглядати всю господарську діяльність підприємства, а не тільки систему безпеки у вузькому сенсі. Тобто, не розробляти та впроваджувати комплекс заходів щодо захисту підприємства і його поточної господарської діяльності, а відразу організовувати роботу підприємства, щоб вести господарську діяльність, передбачаючи її стійкість до загроз як його обов'язкову властивість. У випадку, якщо підприємство вже функціонує і веде фінансово-господарську діяльність, то для забезпечення економічної безпеки може бути доцільно змінити статут, розробити стратегію управління, удосконалити організаційну структуру тощо [181].

Основними завданнями механізму управління економічною безпекою підприємства є: регулярний моніторинг діяльності підприємства, аналіз його

господарської діяльності, своєчасне виявлення та нейтралізація загроз, підтримка норми показників ліквідності (платоспроможності), фінансової стійкості та незалежності, усунення наслідків негативних впливів і криз.

Зокрема, для підвищення економічної безпеки підприємства слід проводити моніторинг стану та динаміки розвитку підприємства для того, щоб виявити загрози та запобігти їм. Зазвичай моніторинг проводиться поетапно, ці етапи наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

#### Етапи проведення моніторингу стану динаміки розвитку підприємства

Етапи	Коротка характеристика
1 етап	Ідентифікація підприємства, що включає визначення його організаційно-правової форми, розмірів і специфіки діяльності.
2 етап	Формування системи техніко-економічних показників оцінювання.
3 етап	Виявлення чинників, що характеризують перспективні напрями розвитку підприємства.
4 етап	Моделювання та формування стратегій розвитку підприємства.
5 етап	Аудит діяльності підприємства.
6 етап	Діагностика та аналіз рівня управління економічною безпекою підприємства.
7 етап	Розробка пропозицій щодо попередження та нейтралізації загроз.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Моніторинг дає змогу оцінити поточний стан підприємства та динаміку його розвитку, допомагає визначити причини загроз та ризиків, здійснити прогнозування результатів після проведення певних дій [182].

Ефективне управління економічною безпекою підприємства – основа стратегічного планування. Завданням такої стратегії є забезпечення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем у такий спосіб, щоб підтримувати його потенціал на тому рівні, який необхідний для гармонійного розвитку та функціонування [183]. Для цього повинен чітко функціонувати механізм управління економічною безпекою, що має такі особливості:

- динамічний характер захищеності підприємства;
- небезпечність внутрішніх загроз підприємству, які є не менш впливовими, ніж зовнішні;



➤ механізм управління економічною безпекою має взаємодіяти з державною системою забезпечення безпеки.

Основними напрямками управління економічною безпекою підприємства є:

➤ зовнішні (захист прав підприємства як самостійного суб'єкта ринкових відносин, захист від можливих терактів та природних катастроф, мінімізація зовнішніх ризиків та загроз у діяльності підприємства);

➤ внутрішні (мінімізація внутрішніх ризиків та загроз, захист працівників підприємства та структурних підрозділів, захист технічних коштів, охорона території та будівель підприємства);

➤ загальносистемні (захист власності підприємства, забезпечення інформаційної безпеки підприємства, профілактика виникнення внутрішніх і зовнішніх загроз, ліквідація негативних наслідків порушення безпеки підприємства).

Основне значення механізму управління економічною безпекою підприємства полягає у такому:

➤ створення певних умов (рис. 3.10), що забезпечують економічну безпеку підприємства;

➤ мінімізація витрат (собівартості) підприємства на виробництво та реалізацію продукції, адаптація до новацій, ефективне використання послуг інфраструктури ринку.

Так, під час виконання зазначених умов відбувається формування прибутку, а це означає, що управління економічною безпекою підприємства здійснюється на належному рівні. Нижче зазначені умови, що потрібні для ефективного управління економічною безпекою підприємства, їх слід розглядати як взаємопов'язані елементи.



Рис. 3.10. Умови для ефективного управління економічною безпекою підприємства

Джерело: власна розробка автора

Принцип дії механізму, що забезпечує ефективне управління економічною безпекою підприємства, покликаний не просто забезпечити належний рівень економічної безпеки, а і підтримувати безпеку певного рівня, який залежить від особливостей (умов) діяльності підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища, які з ним взаємодіють.

Залежно від рівня управління економічною безпекою використовуються відповідні способи її здійснення. Цей процес відбувається поступово: виділення коштів, розробка кадрових та організаційних напрямів діяльності, процес формування правових інструментів, проведення технічних заходів і залучення інформаційних засобів, інвестування в інновації, прийняття важливих технологічних рішень [184].

Сукупність розглянутих заходів, способів і засобів досягнення стану захищеності становить лише частину механізму управління, який також є головним елементом усієї системи управління економічною безпекою підприємства.

З огляду на складність процесу управління економічною безпекою, його

можна розділити на кілька послідовних кроків:

1. Визначення потреби у захисті майнового комплексу, бізнес-процесів і ресурсів підприємства. На цій стадії оцінюється рівень їхньої уразливості та захищеності для подальшого окреслення пріоритетних напрямів, а також здійснюється процес вибору способів і методів реагування на виникнення загроз безпеці підприємства. Крім того, важливою дією буде також аналіз можливих джерел появи загроз та пошук потенційних суб'єктів їхнього поширення.

2. Створення концепції управління економічною безпекою з урахуванням стратегічних цілей і пріоритетів розвитку підприємства. Тут же вибудовується система взаємодії із учасниками зовнішнього та внутрішнього середовища, а також конкретизується модель механізму управління економічною безпекою.

3. Процес побудови локальної нормативної бази, що дасть можливість врегульовувати та підтримувати функціональне виконання обов'язків і компетенцій серед співробітників, надати системі економічної безпеки значущості за допомогою юридичного обґрунтування. Складання вказівок та методичних положень надасть змогу скоординувати всі організаційні процеси, уникнути протиправних посягань, а також досягти ефективної взаємодії між структурними одиницями всередині підприємства.

4. Планування роботи безпосередніх виконавців заходів щодо управління безпекою та координація їхніх дій. Водночас обов'язковим елементом цього етапу є інформування виконавців про їхні обов'язки та функції як на довгострокову перспективу, так і на найближчі терміни.

5. Регулювання та вдосконалення системи в умовах прояву динамічних змін середовища.

Отже, використовуючи все вищезазначене, нами розроблено та запропоновано схему реалізації механізму управління економічною безпекою підприємства, що представлена на рис. 3.11.

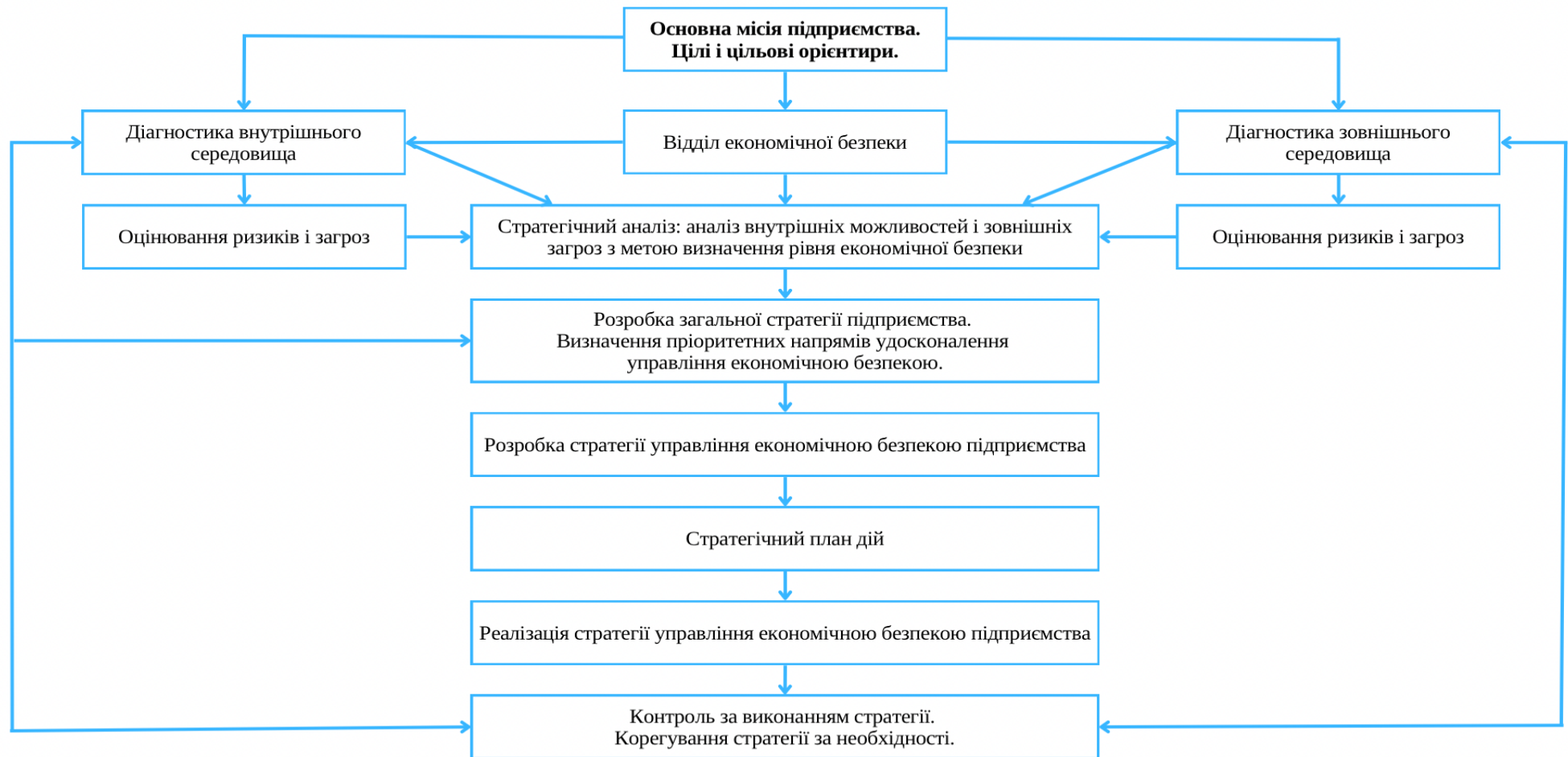


Рис. 3.11. Схема реалізації механізму управління економічною безпекою підприємств

Джерело: власна розробка автора

Зазначимо, що основне завдання механізму управління економічною безпекою підприємства полягає у створенні та реалізації умов, що забезпечують високий рівень економічної безпеки підприємства, формують передумови для нормального функціонування підприємства в майбутньому [185].

Характеризуючи запропонований механізм управління економічною безпекою підприємства, закономірно спостерігається зв'язок із основними етапами процесу стратегічного управління підприємством [186].

Механізм управління економічною безпекою підприємства реалізується поетапно згідно з запропонованою схемою:

1. Формування основної місії підприємства, цілей і цільових орієнтирів.
2. Визначення відповідального структурного підрозділу підприємства – відділу економічної безпеки, основною функцією якого є контроль всіх процесів, що зазначені в цій моделі.
3. Проводиться діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища. Вона спрямована на оцінювання ризиків і загроз та їхнього впливу на економічну безпеку підприємства.
4. Стратегічний аналіз можливостей підприємства й оцінювання рівня управління економічною безпекою підприємства. На цьому етапі визначається конкретний набір показників економічної безпеки.
5. Розробка стратегії управління економічною безпекою підприємства. Стратегія формується з урахуванням специфіки господарювання, прогнозів реальних і можливих загроз, перспектив розвитку підприємства. Крім того, стратегія управління економічною безпекою має враховувати результати оцінювання ризиків і загроз та їхнього впливу на економічну безпеку підприємства. Розробка стратегії управління економічною безпекою відбувається поетапно (ці етапи описані в п. 3.1).
6. Стратегічний план дій. Стратегічний план дій є важливим інструментом управління, що допомагає підприємству досягати своїх стратегічних цілей та забезпечувати довгостроковий успіх, а також містить в собі ключові стратегічні цілі, завдання та дії, які підприємство планує виконувати для

досягнення свого майбутнього успіху.

7. Реалізація стратегії управління економічною безпекою підприємства. Формування найефективніших напрямів реалізації стратегічних цілей є важливим, оскільки необхідно знати та контролювати процес, під час якого підприємство просувається до поставленої мети.

8. Розробка управлінських рішень і рекомендацій, контроль за виконанням стратегії та, за необхідності, коригування стратегії управління економічною безпекою.

Всі перераховані вище складові запропонованої схеми конкретизуються у такий спосіб, щоб забезпечувати постійну стабільність і демонструвати високий рівень стратегічного управління.

Така послідовність дій дає можливість впровадити комплекс грамотних управлінських рішень у сфері сталого розвитку. Механізм управління має свої особливості, наприклад, динамічність і постійне вдосконалення його елементів на основі аналізу їхньої ефективності та здатності до змін відповідно до зовнішнього та внутрішнього середовища.

Також було розроблено та запропоновано стадії впровадження механізму управління економічною безпекою підприємства (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

**Стадії впровадження механізму управління економічною безпекою підприємств**

	<b>Стадія впровадження</b>	<b>Опис процесу</b>
1.	Аналіз потреб та особливостей	Початковий етап, на якому аналізуються потреби та особливості підприємства, визначаються конкретні проблеми зовнішнього та внутрішнього середовища (ризики, загрози) економічної безпеки.
2.	Стратегічний напрям	Найголовніший етап цього процесу, оскільки стратегічний менеджмент – важлива складова управління економічною безпекою, а тому є основою запропонованої моделі.

3.	Розробка моделі	Розробка моделі управління економічною безпекою, що відповідає потребам підприємства. Модель може охоплювати стратегії розвитку, стратегії управління, процедури, методи й інструменти, призначені для управління ризиками та нейтралізації загроз.
4.	Залучення ключових зацікавлених сторін	Важливо залучити до розробки та процесу впровадження моделі ключові зацікавлені сторони, включно з радником зі стратегічного розвитку, начальником Відділу економічної безпеки, топ-менеджерами, фінансовими аналітиками, фахівцями з логістики, юристами тощо. Потрібно забезпечити їхню підтримку та реально залучити їх до процесу.
5.	План впровадження	Розробка детального плану заходів впровадження моделі, включно з графіком і відповідальними особами. Потрібно зазначити етапи і кроки, необхідні для впровадження, і визначити терміни виконання.
6.	Підготовка персоналу	Підготовка персоналу підприємства до роботи з моделлю механізму управління економічною безпекою. Проведення тренінгів та семінарів, необхідних для розуміння та ефективного процесу впровадження моделі.
7.	Моніторинг і оцінювання	Запровадження системи моніторингу та оцінювання для відстеження виконання цілей, визначених у моделі. Використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів.
8.	Адаптація та вдосконалення	Постійна адаптація й удосконалення моделі відповідно до змін в економічному середовищі тощо. Реагування на нові ризики та виклики.
9.	Звітність і комунікація	Забезпечення системи звітності та комунікації для інформування зацікавлених сторін про стан управління економічною безпекою та результати впровадження моделі.

Джерело: власна розробка автора

Впровадження запропонованого механізму управління економічною безпекою вимагає відданості, планування та співпраці всіх рівнів підприємства. Критично важливо підтримувати та постійно вдосконалювати цю схему, оскільки економічна безпека є невід’ємною частиною успішного функціонування будь-якого підприємства. Стратегічне управління економічною безпекою допомагає підприємству уникнути фінансових криз, зберегти стійкість і підвищити конкурентоспроможність у найтяжчих ситуаціях.

Зокрема, важливо звернути увагу на постійне оновлення та адаптацію запропонованої моделі до змін у макроекономічних, галузевих і регуляторних умовах. Ефективне управління економічною безпекою може сприяти збереженню стабільності та забезпечити підприємству різні конкурентні переваги в умовах невизначеності та глобальних змін на ринку.

Механізм управління економічною безпекою підприємства як найактивніша частина системи управління економічною безпекою підприємства має комплексний характер. Його слід розглядати, як сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних заходів та способів, що забезпечують досягнення найвищих показників економічної безпеки. Реалізація цього механізму управління спрямована на досягнення конкретних цілей через виконання рекомендованих заходів і за допомогою конкретних ресурсів.

Запропонований механізм управління економічною безпекою підприємства має велику значущість і може мати численні переваги для підприємств (табл. 3.6).

*Таблиця 3.6*

**Переваги для підприємства за умови використання запропонованого  
механізму управління економічною безпекою**

Переваги	Характеристика
Захист від ризиків і загроз	Механізм управління економічною безпекою допомагає ідентифікувати, аналізувати та керувати різними видами ризиків, що можуть вплинути на діяльність підприємства, та загроз функціональним складовим, що включають до себе фінансові, інноваційні, правові, силові, технологічні, екологічні, інформаційні та кадрові.
Забезпечення стійкості та надійності	Механізм управління економічною безпекою допомагає забезпечити стабільність і надійність фінансового стану підприємства. Це важливо для збереження довіри клієнтів, інвесторів і партнерів.
Ефективність та оптимізація	Правильно налаштований механізм управління економічною безпекою допомагає підприємству оптимізувати свої фінансові процеси, знижувати витрати та підвищувати ефективність управління ресурсами.
Відкритість і довіра	Якщо підприємство має відкритий механізм управління економічною безпекою, це сприяє підвищенню рівня довіри з боку клієнтів, інвесторів, партнерів та інших зацікавлених сторін.



Сприяння розвитку	Завдяки добре організованому механізму управління економічною безпекою, підприємство може активно розвиватися, шукаючи нові можливості й інвестуючи в інновації.
Дотримання законодавства	Механізм управління економічною безпекою допомагає підприємству дотримуватися законодавчих вимог і регуляцій, що сприяє уникненню штрафів та санкцій.
Взаємодія з іншими суб'єктами	Механізм управління економічною безпекою дає змогу підприємству співпрацювати з іншими суб'єктами, такими як банки, страхові компанії, державні органи й інші, для отримання потрібної підтримки та консультацій.

Джерело: власна розробка автора

Загалом, запропонований механізм управління економічною безпекою важливий для стійкості та успішності підприємства, а також для забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Він допомагає запобігти ризикам і мінімізувати загрози, а також реагувати на них вчасно й ефективно.

### **Висновки до розділу 3**

У дисертації здійснено аналіз теоретичних підходів до розроблення та формування стратегії управління економічною безпекою підприємства; виокремлення основних етапів процесу розробки та реалізації стратегії управління економічною безпекою підприємств; визначення алгоритму та інструментарію формування такої стратегії.

Удосконалено підхід до розробки стратегії управління економічною безпекою логістичних підприємств, який враховує рівень економічної безпеки підприємства, що дасть можливість сформулювати комплекс заходів і рекомендацій з урахуванням економічного стану підприємства. Напрями реалізації запропонованих рекомендацій можуть стати предметом подальших наукових досліджень. Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами під час процесу розробки та формування стратегії управління економічною безпекою підприємств.

Визначено, що формування стратегії управління економічною безпекою підприємства дає можливість приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з безпекою підприємства, в умовах чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що постійно змінюються та визначають цей розвиток. Проведений аналіз дав змогу визначити місце стратегії управління економічною безпекою підприємства, її призначення та зміст у контексті економічної безпеки підприємства.

Сформовано етапи алгоритму формування стратегії управління економічною безпекою підприємства (на основі аналізу теоретико-методичних основ та практичного досвіду логістичних підприємств), що базуються на аналізі загроз.

Розроблені заходи в рамках дослідження основи побудови стратегії управління економічною безпекою логістичних підприємств дозволять розробляти та приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з підвищенням фінансового результату підприємства загалом і досягненням ним своїх стратегічних цілей та завдань.

Також було виділено та запропоновано основні складові стратегії управління економічною безпекою підприємства, що включають: аналіз загроз і ризиків, визначення мети й цілей, визначення стратегічного напрямку діяльності підприємства, впровадження та відстеження, оцінювання й коригування, залучення персоналу, етичні й соціальні аспекти.

Запропоновано створити спеціалізований структурний підрозділ з управління економічною безпекою підприємства. Представлено низку практичних міркувань (рекомендацій), які можуть допомогти зрозуміти процес впровадження. До них належать: структура відділу економічної безпеки підприємства, моделі зрілості ВЕБ, поетапне впровадження ВЕБ, роль управлінського обліку, підготовка фахівців з економічної безпеки, новітні технології, корпоративна культура, обґрунтування ВЕБ та рентабельність інвестицій у ВЕБ.

Запропоновано «Трьохрівневу модель захисту» підприємства. У цій моделі управлінський контроль є першим рівнем захисту в системі економічної безпеки,

різні внутрішні функції нагляду за ризиками та відповідністю, визначені керівництвом, є другим рівнем захисту, а незалежний аудит – третім. До структури цієї моделі впроваджено відділ економічної безпеки.

Встановлено, що провадження ВЕБ може приймати різні форми. Деякі підприємства мають лише одну особу, відповідальну за ризики чи загрози, а в інших працює велика команда. Обидва підходи мають переваги. У великій команді більше ресурсів і людей зосереджені на виконанні завдань. Однак наявність невеликого штату ВЕБ заохочує організаційні підрозділи, керівництво та співробітників активно залучатися та розділяти відповідальність за економічну безпеку підприємства. Загальноприйнятим підходом є наявність помірної кількості людей у команді ВЕБ, які сприяють проведенню семінарів із питань ризиків і загроз, допомагають керівництву та бізнес-підрозділам зрозуміти їхні ризики, збирають дані по всій організації та допомагають звітувати про ризики вищому керівництву.

Для оцінювання ефективності діяльності ВЕБ нами було розроблено модель зрілості, у якій пропонується поділити розвиток ВЕБ на три фази: створення концептуальної основи; ВЕБ на рівні підрозділів; ВЕБ на рівні підприємства. Кожна фаза розбита на три етапи. Модель зрілості робить більше, ніж інформування підприємства про його прогрес в управлінні економічною безпекою. Вона також може впливати на рейтинг підприємства від рейтингових агентств. Отже, впровадження ВЕБ може, зрештою, вплинути на вартість капіталу та фінансову спроможність підприємств. Визначено основні професійні навички, якими мають володіти фахівці відділу економічної безпеки підприємства.

Розкрито основні завдання ВЕБ: захист майнової та фінансової власності підприємства, захист безпеки персоналу підприємства, забезпечення захисту комерційної таємниці підприємства, забезпечення безпеки комерційної діяльності. Зазначено, що для вирішення завдань ВЕБ виконує на підприємстві низку функцій, до них належать: адміністративно-розпорядча, обліково-контрольна, господарсько-розпорядча, соціально-кадрова, організаційно-управлінська, планово-виробнича, організаційно-технічна, науково-методична та інформаційно-

аналітична.

Зазначено, що практичні дії щодо управління економічною безпекою підприємств базуються на нормативно-правовій базі діяльності підприємств, мотивації персоналу, заходах економічного стимулювання, адміністративних важелях управління, ресурсозбереження тощо. Основні заходи, а також методи та інструменти дають можливість сформувати ефективний механізм управління економічною безпекою підприємства.

Встановлено, що для ефективного управління економічною безпекою підприємства необхідний комплекс механізмів: організаційно-нормативний (закріплює законодавчі та правові основи фінансово-господарської діяльності), фінансово-бюджетний (містить методи та засоби економічного впливу на розвиток підприємств, галузей, комплексів, регіонів), інвестиційно-інноваційний (методи та важелі впливу на суб'єкти для прискорення розвитку пріоритетних галузей), страхування (страховий захист), що містить елементи процесу регламентації, взаємодії та координації держави та підприємств, заходи щодо подолання технологічної відсталості, нівелювання негативних явищ.

Обґрунтовано, що під механізмом управління економічною безпекою розуміється важіль управління, спрямований на антикризовий економічний розвиток підприємства. Захист підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз є основним завданням механізму управління економічною безпекою.

Охарактеризовано етапи проведення моніторингу стану та динаміки розвитку підприємства для того, щоб виявити загрози та запобігти їм. Моніторинг дає змогу оцінити поточний стан підприємства та динаміку його розвитку, допомагає визначити причини загроз та ризиків, прогнозування результатів після проведення певних дій.

Визначено особливості функціонування механізму управління економічною безпекою: динамічний характер захищеності підприємства, небезпечність внутрішніх загроз, механізм управління економічною безпекою має взаємодіяти з державною системою забезпечення безпеки.

Виокремлено умови управління економічною безпекою підприємства, в

яких відбувається ефективне управління економічною безпекою, і їх слід розглядати як взаємопов'язані елементи. Такий принцип дії механізму, забезпечує ефективне управління економічною безпекою підприємства, підтримує безпеку певного рівня, який залежить від особливостей (умов) діяльності підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища, пов'язаних із ним.

Розроблено та запропоновано механізм управління економічною безпекою підприємства. В ході аналізу та характеристики механізму управління економічною безпекою підприємства, помічено, що спостерігається закономірний зв'язок між основними етапами процесу стратегічного управління підприємством.

Розроблений механізм управління економічною безпекою підприємства реалізується поетапно згідно з розробленою схемою. Представлена послідовність дій, що зазначена в запропонованому механізмі дає змогу здійснити комплекс грамотних управлінських рішень у сфері сталого розвитку. Виділено стадії впровадження механізму управління економічною безпекою підприємства. Впровадження запропонованого механізму управління економічною безпекою вимагає відданості, планування та співпраці всіх рівнів підприємства. Критично важливо підтримувати та постійно вдосконалювати такий механізм, оскільки економічна безпека є невід'ємною частиною успішного функціонування будь-якого підприємства. Стратегічне управління економічною безпекою допомагає підприємству уникнути фінансових криз, зберегти стійкість та підвищити конкурентоспроможність в найтяжчих ситуаціях.

Доведено, що механізм управління економічною безпекою підприємства, як найактивніша частина системи управління економічною безпекою підприємства, має комплексний характер.

Обґрунтовано перелік переваг для підприємства за умови використання запропонованого нами механізму управління економічною безпекою: захист від ризиків і загроз, забезпечення стійкості та надійності, ефективність та оптимізація, відкритість і довіра, сприяння розвитку, дотримання законодавства, взаємодія з іншими суб'єктами.

## ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення і наведено нове вирішення важливої наукової проблеми, що полягає у розробленні та науковому обґрунтуванні теоретичних і науково-методичних підходів до механізму управління економічною безпекою підприємств.

Отримані результати дослідження дозволили сформулювати такі висновки:

1. У результаті ґрунтовного аналізу поняття і концепцій розуміння «безпеки», що проводився в межах дослідження, було узагальнено підходи щодо змістовного наповнення термінів «безпека», «економічна безпека», «економічна безпека підприємств», «управління економічною безпекою», що дало змогу з'ясувати їх особливості та сутність. Узагальнено визначення поняття «економічна безпека підприємств», звертаючи увагу на важливість комплексного підходу до цього питання. Економічна безпека підприємств визначає стан захищеності та стійкості підприємства від ризиків в умовах високого рівня управління та комплексного підходу до забезпечення безпеки його діяльності, який полягає у ефективному використанні ресурсів, управлінні ризиками та здатності протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, що можуть вплинути на стабільність та розвиток підприємства.

Визначено основні періоди формування економічної безпеки підприємств в Україні. Зазначено, що основні етапи формування економічної безпеки підприємств в Україні є динамічним процесом, на них мають вплив різні чинники, наприклад, політичні, економічні та соціокультурні. Забезпечення економічної безпеки є складним завданням, і підприємства продовжують працювати над впровадженням ефективних стратегій і заходів для досягнення стійкості й успішного розвитку.

2. Обґрунтовано, що система управління економічною безпекою підприємства – це комплекс організаційно-управлінських, технічних, режимних і профілактичних заходів, спрямованих на якісну реалізацію політики захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз, що ґрунтується на

наступних принципах побудови: науковість, єдиноначальність та колегіальність, системність та комплексність, плановість, аналітичність та інформаційна оснащеність, поєднання прав та обов'язків, оптимальне поєднання централізації та децентралізації.

Результати дослідження вказують на те, що поетапна модель забезпечення ефективного рівня функціонування системи управління економічною безпекою містить в собі: виявлення потреби у захисті ресурсів підприємства, розробку методології створення та функціонування системи економічної безпеки, що складається з визначення послідовності та методів, які використовуються при її створенні, а також механізмів, що забезпечують функціонування, формування моделі системи управління економічною безпекою, коригування системи у мінливих умовах бізнес-процесів, складання концепції безпеки як комплексу важливих моделей забезпечення захисту персоналу підприємства, основних фондів, конфіденційної інформації, розробку політики організації захисту, розробку методичних рекомендацій щодо організації захисту ресурсів організації від протиправних посягань, планування роботи структур безпеки.

3. Обґрунтовано, що у концепції механізму управління економічною безпекою підприємства необхідною умовою є проведення індикативного аналізу як методу економічних досліджень та доцільним є використання експертних методів. Зокрема, до основних етапів проведення методу експертних оцінок були віднесені: постановка проблеми та завдань; підготовка та проведення дослідження; аналіз та обробка отриманих результатів; розробка рекомендацій та прогнозів.

4. Визначено, що оцінювання ризику здійснюється на всіх трьох рівнях ієрархії управління – на рівні підприємства, на рівні бізнес-процесу та на рівні економічної безпеки. Ієрархія управління ризиками логістичного підприємства забезпечує різні точки зору на ризики від стратегічного до тактичного рівня. Оцінювання ризиків допомагає приймати рішення щодо реагування на різних рівнях ієрархії управління ризиками.

5. Запропоновано таксономію ризиків економічної безпеки логістичних

підприємств для оцінки загрози подій, які потенційно можуть спричинити значні збитки корпоративним балансам логістичних підприємств. Таксономія складається з чотирьох сфер ризику, які представляють основні категорії ризику, що загрожують економічній безпеці на рівні підприємства: стратегічний ризик; фінансовий ризик; операційний ризик; ризик реалізації проєктів.

На основі проведеної оцінки експертів-менеджерів та вихідних даних для побудови матриць ризиків «Імовірність – Вплив» та «Вразливість – Швидкість» було визначено вразливі місця ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine» у межах зовнішніх відносин – залежність від певних джерел енергії, ланцюгів постачання, інформаційних технологій і телекомунікаційних провайдерів. Слабкі місця ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine» у місії / бізнес-процесах проявляються у низькій ефективності структурованості процесів, а деякі з них взагалі не враховують ризики. Визначено, що вразливість архітектури економічної безпеки підприємства визначається невдалими архітектурними рішеннями, що призводять до відсутності різноманітності або стійкості в корпоративних безпекових системах.

6. Класифіковано загрози економічній безпеці логістичного підприємства за дев'ятьма функціональними складовими: фінансова, виробнича, інноваційна, кадрова, інформаційна, правова, екологічна, силова та технологічна складові. Діагностика загроз економічній безпеці підприємства дає змогу розробити конкретні заходи щодо усунення цих загроз. Перспективою подальших досліджень є формування та реалізація заходів щодо ефективного управління економічною безпекою підприємств, оскільки існування ефективного механізму управління економічною безпекою підприємств залежить не тільки від можливості протистояти загрозам, а й від гнучкості системи й гармонізації інтересів логістичного підприємства із зовнішнім середовищем.

7. Виявлено, що для кожного з аналізованих логістичних підприємства (ТОВ «Модерн Транс», ТОВ «DiFreight», ТОВ «Марін-Транс», ТОВ «Гуд Логістік», ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine») зовнішні та внутрішні загрози є суто індивідуальними. На підставі результатів рейтингу внутрішніх загроз системі економічної безпеки підприємства, що був здійснений менеджерами різних рівнів



ієрархії управління, нами було розроблено ефективні заходи, які здатні запобігти, відстежити та вчасно їх усунути.

8. Відповідно до запропонованого методичного підходу загальний рівень управління економічної безпеки підприємства визначається, зважаючи на рівень його оперативної, тактичної та стратегічної безпеки. Доцільність застосування запропонованого підходу тримірної діагностики зумовлена багатогранністю та широтою поняття економічної безпеки. Адже безпека означає відсутність будь-яких чинників, які здатні спричинити банкрутство підприємства через об'єктивні загрози та ризики, які супроводжують будь-який господарський процес. Результатом загроз, які прогресують та своєчасно не попереджені, та ризиків може стати глибока криза.

Представлений тримірний методичний підхід визначення рівня економічної безпеки дає змогу логістичним підприємствам, які аналізувалися, отримати об'єктивну та адекватну оцінку, визначити основні напрями підвищення економічної стійкості, необхідність подальшого інноваційного розвитку. Загальний рівень економічної безпеки розраховувався як середньозважене значення показників оперативної, тактичної та стратегічної безпеки. Рівень економічної безпеки ТОВ «Модерн Транс» – задовільний (значення показника 0,88), а решти підприємств: ТОВ «DiFreight», ТОВ «Марін-Транс», ТОВ «Гуд Логістик», ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine») – високий (значення показника 0,96-0,98). Чим більшим є значення показника, тим вищий рівень економічної безпеки підприємства.

9. Доведено, що розробка та реалізація стратегії управління економічною безпекою підприємства надає можливість ухвалювати ефективні управлінські рішення, пов'язані з безпекою підприємства, в умовах постійно змінних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Запропонована у дослідженні стратегія базується на певному алгоритмі, який, на відміну від наявних, враховує рівень економічної безпеки логістичного підприємства, що надасть можливість сформулювати комплекс заходів і рекомендацій з урахуванням економічного стану підприємства.

10. Запропоновано модель «Три рівні захисту», яка забезпечує простий і ефективний спосіб покращити комунікацію щодо забезпечення економічної безпеки підприємства та контролю за допомогою уточнення функціональних обов'язків. У цій моделі управлінський контроль є першим рівнем захисту у системі економічної безпеки, різні внутрішні функції нагляду за ризиками та відповідністю, визначені керівництвом, є другим рівнем захисту, а незалежний аудит – третім. Запропоновано проєкт впровадження в структуру підприємства, відділ економічної безпеки, функціональним завданням якого є захист майнової та фінансової власності підприємства, захист безпеки персоналу, забезпечення захисту комерційної таємниці, забезпечення безпеки комерційної діяльності.

11. Розроблено та запропоновано механізм управління економічною безпекою підприємства. Його слід розглядати, як сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних заходів та способів, що забезпечують досягнення найвищих показників економічної безпеки. Реалізація цього механізму управління спрямована на досягнення конкретних цілей через виконання рекомендованих заходів і за допомогою конкретних ресурсів. Запропонований механізм управління економічною безпекою важливий для стійкості та успішності підприємства, а також для забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Він допомагає запобігти ризикам і мінімізувати загрози, а також реагувати на них вчасно й ефективно.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арістотель. Політика. Переклад з давньогр. О. Кислюка. К.: «Основи», 2000. 227 с.
2. Платон. Держава. Пер. з давньогр. Д. Коваль. К.: Основи, 2000. 355 с.
3. Загородня А. С. Сутність та еволюція поняття «економічна безпека підприємства». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 16-22.
4. Каламбет С. В., Кириленко Б. О. Економічна безпека як багаторівнева система. *Економіка та суспільство*. Вип. 5. 2016. С. 344–349. URL : [https://economyandsociety.in.ua/journals/5\\_ukr/62.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/62.pdf)
5. Оуен Р. Вибрані твори у двох томах. Л.: Академії наук, 1950. 768 с.
6. Спіноза Б. Теологічно-політичний трактат. Вінниця : Фоліо, 2018. 416 с.
7. Академічний тлумачний словник української мови. Термін «безпека». URL: <http://sum.in.ua/s/bezpeka>
8. Велика українська енциклопедія. Безпека. URL: <https://vue.gov.ua/%D0%91%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D0%B0>
9. Енциклопедія Сучасної України. Безпека. URL: <https://esu.com.ua/article-41559>
10. Юридична енциклопедія : в 6 т. / редкол: Ю.С. Шемшученко (відп. ред) та ін., Київ, 1998. Т. 1. С. 137.
11. Wolfers A. Baltimore: Johns Hopkins University Press. 1962.
12. Бреус С. В. Підвищення рівня економічної безпеки держави на основі технологічної реструктуризації промисловості: дис. ... канд. екон. наук : 21.04.0. Київ, 2007. 198 с.
13. Концептуальні засади розвитку системи забезпечення національної безпеки України: аналіт. доп. / О. О. Резнікова, В. Ю. Цюкало, В. О. Паливода, С. В. Дрьомов, С. В. Сьомін. Київ : НісД, 2015. 58 с.

14. Maull H. Raw materials, energy and Western security. 1984. 413 p.
15. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-18765>
16. Пастернак-Таранущенко Г. О. Економічна та національна безпека України. *Економіка України*. 1994. № 2. С. 51–57.
17. Кузенко Т. Концептуальні підходи до планування економічної безпеки підприємства. *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна*. Харків, 2003. С. 51–60.
18. Шваб Л. І. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 4-е вид. Київ : Каравела, 2007. 584 с.
19. Драган О. І. Соціально-економічна безпека: конспект лекцій. Київ : НУХТ, 2013. 114 с. URL : <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/107.13.pdf>
20. Ортинський В. Аналіз нормативно-правової основи забезпечення економічної безпеки. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Юридичні науки, 2016. № 855. С. 4–12. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn>
21. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
22. Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року. Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0048525-21#Text>
23. Іващенко О. В. Фінансово-економічна безпека підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. Економіка. Т. 18. Вип. 1(1). 2013. С. 142–145. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vonu\\_econ\\_2013\\_18\\_1\(1\)\\_33.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vonu_econ_2013_18_1(1)_33.pdf)
24. Худолій Л. М. Складові економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Ефективна економіка*. № 1. 2011. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=455>
25. Іващенко Г. А. Ієрархія рівнів економічної безпеки. *Економіка та управління національним господарством*. ПДАБА. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1797/Ivashchenko%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

26. Ілляшенко С. Н. Складові економічної безпеки підприємства та підходи до їх оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 3 (21). С. 12–19.
27. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посіб. Київ: Атіка, 2005. 432 с.
28. Захаров О. І. Побудова комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Київ, 2008. Вип. 18. Т. 4. С. 50–58.
29. Дубецька С. П. Економічна безпека підприємства України *Недержавна система безпеки підприємства як суб'єкт національної безпеки України : зб. мат. наук.-практ. конф.* Київ, 2002. С. 146–172.
30. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге., перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2000. 528 с.
31. Мігус І. П. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: [www.economy.nayka.com.ua/](http://www.economy.nayka.com.ua/)
32. Круш П. В. Економіка підприємства: навчальний посібник / за ред. П. В. Круша, В. І. Подвігіної, Б. М. Сердюка та ін. Київ : Ельга-Н, КНТ, 2007. 780 с.
33. Глушков В. Є., Редько Р. М. Економічна безпека підприємства як динамічна категорія. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. Київ, 2012. №4 (70). Том 2. С. 47–52.
34. L. von Bertalanffy. General System Theory – A Critical Review, «General Systems», vol. VII, 1962. p. 1–20.
35. Йолон П. Загальна теорія систем. Філософський енциклопедичний словник / за ред. В. І. Шинкарук. Київ, 2002. 742 с.
36. Haire Mason (ed). *Modern Organization Theory*. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1959.
37. Malcolm G. Donald, Rowe Al., McConnell L., *Management Control Systems*. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1960.

38. Burns Th., Stalker G. M. The Management of Innovation. Chicago: Quadrangle Books, Inc., 1962.
39. Дідик А. М., Кузьмін О. Є., Ортинський В. Л. Економічна безпека підприємства: підручник / за заг. ред. А. М. Дідика. Львів: «Львівська політехніка», ТЗОВ «Видавнича група «Бухгалтери України», 2019. 624 с.
40. Небава М. І., Міронова Ю. В. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2017. 73 с.
41. Нікіфорова Л. О. Економіка підприємства : курс лекцій. Електронний навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2016. URL: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/eco2016/index.html>.
42. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 600 с.
43. Солодовнік О. О. Основні підходи до оцінювання економічної та фінансової безпеки: сутність і напрями вдосконалення. *Бізнесінформ*. 2021. №2. С. 6–12.
44. Fedorenko, T., Dolynskiy, S., Zahorodnia, A. An evolutionary approach to the interpretation of the term «Economic security of enterprises». *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 2022. Vol. 4. № 40. Pp.1-6.
45. Недобросовісна конкуренція – ключові механізми правового захисту та основні шляхи їхньої реалізації. URL: <https://zkg.ua/yurydychni-posluhy-praktyky/pravovyi-zahyst-vid-nedobrosovisnoi-konkurentsii/>
46. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 36, ст. 164. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
47. Про захист економічної конкуренції : Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 12, ст. 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
48. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 47, ст. 2051. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text>

49. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

50. Байдала В. В., Якимовська А. В. Стратегічне управління економічною безпекою підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 241–245. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-36>.

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

52. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.

53. Живко З. Б., Живко М. О., Хомин О. Й. Особливості кадрового забезпечення служби конкурентної розвідки в економічній безпеці фірми. *Наук. вісн. Львів. держ. ун-ту внутр справ*. Вип. 1(3). Львів, 2006. 344 с.

54. Орлов П. І. Основи економічної безпеки фірми : навч. посіб. Харків : Прометей-Прес, 2004. 284 с.

55. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навч. посіб. / за заг. ред. проф. М. І. Зубка. Київ, 2012. 226 с.

56. Тулуб О. М. Особливості формування та функціонування системи економічної безпеки інституцій бізнесу та підприємництва за видами економічної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 16. С. 496–503. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/100.pdf>

57. Витвицька О. Д., Сливінська О. Б. Основи формування системи управління економічною безпекою підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 251–255. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-38>

58. Суханова А. В. Основні складові та принципи економічної безпеки аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 2. С. 97-103.

59. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки: монографія / за ред. д.е.н., проф. Васильціва Т. Г., д.е.н., доц. Лупака Р. Л. Львів : Видавництво ННБК «АТБ», 2019. 552 с.

60. Карпунь О. В. Організаційно-економічний механізм логістичного управління системою пасажирського сервісу авіакомпанії: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Львів, 2006. 21 с.

61. Cleland D. Strategic management of teams. Wiley-Interscience; 1st edition. 1996. 304 p.

62. Wiener N. Discontinuous Boundary Conditions and the Dirichlet Problem Transactions of the American Mathematical Society, 1923. pp. 307–314.

63. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.

64. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. «Економічні науки»*. 2017. Вип. 188. С. 228–236.

65. Fayol H. Industrial and general administration. Paris. Dunod et Pinat. 1917. 174 p.

66. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Менеджмент. Академвидав. «Сам». 2012. 296 с.

67. Кіпоренко С. С., Мороз О. В. Механізм економічної безпеки підприємств АПК. *Агросвіт*. 2019. № 22. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/22\\_2019/16.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/22_2019/16.pdf)

68. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. Вип. 1. 2015. С. 30–33.

69. Гончаров А. Б. Економічне управління підприємством: конспект лекцій. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 366 с.



70. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони*. № 1. 2014. С. 130–136. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2014\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_1_26).
71. Бондарчук Н. В., Фесенко А. В. Управління системою фінансової безпеки підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 9 (61). С. 237–240. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/9/53.pdf>
72. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підруч. Київ : Академ.видав, 2003. 608 с.
73. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони*. № 1. 2014. С. 130–136. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2014\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_1_26).
74. Шаранов Р. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Вип. 1 № 107, 2023. С. 37-41. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-5>
75. Червякова О. В. Перехід до парадигми розвитку механізмів трансформації державного управління в умовах суспільних змін. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 1(1). С. 140–146.
76. Попов С. А. Державно-управлінські нововведення: теорія, методологія, практика : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 296 с.
77. Кіпоренко С. С., Мороз О. В. Механізм економічної безпеки підприємств АПК. *Агросвіт*. 2019. № 22. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/22\\_2019/16.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/22_2019/16.pdf)
78. Меліхова Т. О. Механізм управління економічною безпекою підприємства: підходи до визначення. *Агросвіт*. 2018. № 3. С.61-67. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/3\\_2018/13.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/3_2018/13.pdf)
79. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки: монографія / за ред. д.е.н., проф. Васильціва Т. Г., д.е.н., доц. Лупака Р. Л. Львів : Видавництво ННБК «АТБ», 2019. 552 с.

80. Ткачук Г. Ю. Інструментарій забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2022. № 178. С. 55–59.
81. Пилипенко Г. М. Інституціональні зміни економіки в контексті еволюції поглядів Д Норта. *Економічний вісник* №3. 2020. С. 9-16. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/71.009>
82. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. The Macmillan Press Limited. London. 1990. 855 p.
83. Vytvytska O. D., Slyvinska O. B. Current approaches to the formation of the economic security management mechanism of the enterprise. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2023. Vol.21, pp. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-21-6>
84. Білошкурська Н. В. Економіко-організаційний механізм формування економічної безпеки підприємства: принципи побудови, функції, структура. *Економіка держави*. 2013. № 12. С. 24–29.
85. Прохорова В., Залуцька Х., Маслак, Т. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. 11(22). 2021. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08).
86. Прохорова В. В., Залуцька Х. Я., Ус Ю. В. Формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні диверсифікованого підприємства. *Науковий вісник НГУ*. 2021. (1). С.177–185.
87. Дергач А. В., Дюгованець О. М., Гончар Г. П. Механізм управління діяльністю стартапів. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 79–84.
88. Резнік Н. П., Подолянко І. П. Теоретичні та методичні основи ключових показників діяльності сільськогосподарського підприємства *Актуальні проблеми інноваційної економіки. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. № 4. С. 33–38.
89. Chobitok V., Obydienova T., Us Y., Demyanenko T., Skoromna O. Formation of the Information Resource Management System of Enterprises Under the

New Digital Economy. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 2019. Vol. 8. P. 256-262.

90. Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. Економічна безпека підприємств: підручник. Київ: Алерта, 2011. 704 с.

91. Резнік Н. П. Малукало О. О., Смігунова О. В. Передумови та тенденції розвитку міжнародної логістики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. С. 139–143

92. Резнік Н. П., Костилян В. А. Антикризове управління підприємством, як засіб захисту підприємства від банкрутства. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2019. Випуск №4 Том. 1/2. С. 213–223.

93. ISO/IEC 31000:2009, Risk management – Principles and guidelines, 2009. 24 p.

94. ISO/IEC 30101:2009, Risk management – Risk assessment techniques. 2009. 176p.

95. Стрельбіцька Н. Є. Становлення та розвиток міжнародних стандартів управління ризиками. *Вісник КНТЕУ*. 2008. № 6. С. 84–93.

96. ISO/IEC Guide 73, Risk management – Vocabulary, 2009. 10 p.

97. Резнік Н. П., Слободяник А. М., Самофалова М. О., Саковська О. М. Ризик-менеджмент в АПК монографія. Київ : НУБіП, 2020. 291 с.

98. Резнік Н. П., Гаврилюк Ю. Г. Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій монографія / за заг. ред. докт екон. наук В. В. Прохорової. Харків : Іванченка І. С., 2020. С. 84–94.

99. Koval Ya., Mihus I., Laptev S., Bala O., Kopytko M. Monitoring the state anti-crisis management of economic security of the Ukraine banking institutions. *Business: Theory and Practice*. 2020. Volume 21. Issue 2. Pp. 804–812. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12985>.

100. Резнік Н. П., Ярмолюк А. В. Страхування ризиків сільськогосподарської продукції біржовими інструментами. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8602>.

101. Koval Ya., Yurkiv N. The state policy in the field of providing financial security as a component of national security: the experience of the European Union countries. *Public administration and law review (PALR)*. 2020. №2. Pp. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2020-2-10>.

102. Коваль Я. С. Державний інструментарій ідентифікації ризиків, як елемент попередження негативного впливу на економічний стан банківської системи. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №1 (53). С. 65–74. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-65-74>.

103. Новожилов Е. О. Принцип побудови матриці ризиків. *Надійність*. 2015. № 3. С. 73–86.

104. Житня І. П., Живора А. А. Використання матриць при діагностиці ризиків на підприємствах. *Алея науки*. 2017. № 10. С. 524–532.

105. Caldara D. Iacoviello M. Measuring Geopolitical Risk. Board of Governors of the Federal Reserve Board. URL: <https://sites.google.com/view/dariocaldara/geopolitical-risk>

106. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки. *Економіка Менеджмент Підприємництво*. 2013. № 25(I). С. 188–195.

107. Економічна безпека суб'єктів підприємництва : навч. посіб. / за заг. ред. проф. М. І. Зубка. Київ, 2012 226 с. URL: [ifsa.kiev.ua/files/ekonomsec.pdf](http://ifsa.kiev.ua/files/ekonomsec.pdf)

108. Пекін А. Економічна безпека підприємств як економіко-правова категорія. *Економіст*. 2007. № 8. С. 23–25.

109. Дубецька С. П. Економічна безпека підприємств України. *Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України* : зб. матер. наук.-практ. конф. Київ, 2003. С. 146–171.

110. Орлов П. І. Основи економічної безпеки фірми : навч. посіб. Харків, 2004. 284 с.

111. Економічна безпека суб'єктів підприємництва : навч. посіб. / за заг. ред. проф. М.І. Зубка. К., 2012. 226 с. URL: [ifsa.kiev.ua/files/ekonomsec.pdf](http://ifsa.kiev.ua/files/ekonomsec.pdf).

112. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ, 2008. 664 с. URL: [http://megalib.com.ua/book/29\\_Osnovi\\_menedjmenty.html](http://megalib.com.ua/book/29_Osnovi_menedjmenty.html)
113. Загородня А. С. Підвищення рівня управління економічною безпекою підприємств в умовах ризиків та загроз. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-12>
114. Лойко В. В. Загрози економічній безпеці промислового підприємства: сутність та класифікація. *Ефективна економіка*. 2015 Вип. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4372>
115. Євдокимов Ф. І. Бородіна О. А. Економічна безпека підприємства: критерії і методи оцінки. Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. Дніпропетровськ, 2004. Випуск 192, Т. 4. С.1134–1142
116. Довбня С. Б., Гічова Н. Ю. Діагностика економічної безпеки підприємства як інструмент визначення напрямків його інноваційного розвитку. *Business economics. The Economic Messenger of the NMU*. 2008. Вип. № 3. С. 36–42.
117. Економіка підприємства: підручник / за заг.ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перераб. та доп. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
118. Кравчук Н. Я. Фінансова безпека: навч.-метод. посібн. Т.: Вектор, 2010. 277 с.
119. Тридід О. М. Логістика: навчальний посібник. Київ, 2008. 566 с.
120. Reznik N., Hrechaniuk L. Justification of measures to improve the efficiency of logistics system management. AIP Conference Proceedings 2413, 040002. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1063/5.0090406>.
121. Reznik N. P. Logistics: heading guide. Kiev, 2021. 146 p.
122. Reznik N., Hrechaniuk L., Zahorodnia A. Analysis of the logistics component of the economic security system of enterprises. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. Kyiv, 2021 4(36). DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/30122021/7739](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30122021/7739).
123. Коваль Я. С., Акімова Л. М., Акімов О. О., Мігус І. П., Дмитренко В. І. Удосконалення методологічного підходу до оцінювання впливу державного управління на забезпечення економічної безпеки держави. *Фінансово-кредитна*

діяльність: проблеми теорії та практики. 2020. №4(35). С. 180–190.  
DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.221969>

124. Утенкова К. О. Теоретичні засади формування методики експертної оцінки впливу окремих чинників на стан економічної безпеки аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 133–140.  
[http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2020/25.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2020/25.pdf)

125. Витвицька О. Д, Сливінська О. Б. Методичні підходи до оцінювання рівня управління економічною безпекою підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2023. №5 (322). С. 294–298. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-47>

126. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72

127. Yankovyi O., Koval V., Lazorenko L., Poberezhets O., Novikova M., Gonchar V. Modeling Sustainable Economic Development Using Production Functions. *Special Issue: Innovation in the Economy and Society of the Digital Age* 2021. Vol. 39. No. 5. URL: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/5090>

128. Петренко В. С. Факторний аналіз фінансової стійкості економічної безпеки спільних аграрних підприємств. *Економічний аналіз*. 2017. Том 27. № 4. С. 255–260.

129. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.

130. Олександренко І. В. Діагностика ліквідності та платоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 6 (156). С. 419–426.

131. Левкович О.В., Воробйова А.О. Аналітичні основи ліквідності та платоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. С. 89–91. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10307>

132. Люта О. В., Пігуль Н. Г, Глядько К. Теоретичні засади управління ліквідністю та платоспроможністю підприємств. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 4. С. 14-23.

133. Касьян Л. Е. Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи. *Вісник КНУТД*. 2013. № 2. С. 150–155.
134. Попело О. В., Ткаченко, Т. П. Стратегія ефективного функціонування логістичної системи підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. *Economic Synergy*, 2023. Вип. (2), С. 23–35. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-2>
135. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 48 – 60
136. Резнік Н. П., Харчевнікова Л. С., Пугачова В. Р. Проблеми та перспективи розвитку логістичного сектору в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. № 4. С. 29–35.
137. Волинець Л. М. Теоретичні аспекти розвитку логістичної діяльності транспортних підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 110–122.
138. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства: монографія. Київ: Європейська наукова платформа, 2020. 342 с.
139. Портер М. Стратегія конкуренції. [пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.
140. Линник О. І. Стратегія економічної безпеки підприємства як фактор зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. *Вісник НТУ ХПІ*. Х.: НТУ ХПІ, 2013. № 67 (1040) С. 159–169.
141. Ткачук В. І., Яремова М. І., Горкуша Н. М. Формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9590>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.10
142. Байдала В. В ., Якимовська А А. В . Стратегічне управління економічною безпекою підприємств *Український журнал прикладної економіки та технік*. 2023. Том 8. № 3. С. 241–245. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-36>

143. Zahorodnia A. S. Formation of the economic security management strategy of the enterprise. *Intellectualization of logistics and supply chain management*. 2023. v. 20 pp. 58–64. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-20-6>.
144. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Київ, 2009. 256 с.
145. Inglehart R., Paul R. Economic security and value change. *Abramson. American Political Science Review*. 1994. Vol. 88. P. 336–354.
146. Poirson H. Economic security, private investment, and growth in developing countries. W.: International Monetary Fund, African Dept. 1998. 31 p.
147. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування: навч. посіб. Суми, 2013. 446 с.
148. Черевко О. В. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3302>
149. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164.
150. Baidala V. V., Yakymovska A. V. Features of management of economic security of enterprises. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2023, vol.21, pp.43-48. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-21-5>.
151. Aaker D., Moorman C. Strategic Market Management. 11th ed. Wiley, 2017.
152. Логістичні проблеми під час війни. URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric-other\\_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html](https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html)
153. Як логістика адаптувалася до війни? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/>
154. Як війна в Україні змінює світову логістику? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/24/688538/>



155. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3. С. 131-137. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2015\\_3\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2015_3_23).
156. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. №21. С. 31–34.
157. Chandler A. D. *Strategy and Structure* Cambridge: Chapters in the History of the Industrial Enterprises. Cambridge, Mass. : MIT Press, 1962.
158. Деніелс Р. Стратегічний менеджмент. Переваги стратегічного управління. 2021. URL: <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-managment/benefits-of-strategic-management/>
159. Байдала В., Якимовська А. Концептуальні основи управління економічною безпекою підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №5 (322). С. 289–293. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-46>
160. Ляшенко О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Луганськ: СХУ ім. В. Даля. 2011. 400 с.
161. Безбожний В. Л. Вибір способу забезпечення соціально-економічної безпеки великих промислових підприємств: автореф. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Л: СХУ ім. В. Даля. 2009. 19 с.
162. Якубенко Ю. Л., Золотарьова Л. В. Доцільність створення відділу економічної безпеки на сільськогосподарських підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 5 (05). С. 135–138.
163. Денисенко М. П., Колісніченко П. Т. Пріоритетні напрями посилення економічної безпеки. *Економіка та держава*. 2017. № 3. С. 31–35.
164. Everett, G. DeLoach, J. “Which Comes First Managing Risk or Strategy-Setting? Both.” *Financial Executive*, February 2006, pp. 35–39.
165. Алькема В. Г. Параметри економічної безпеки підприємства як логістичної системи. *Системи обробки інформації*. 2010. Вип. 3. С. 98–99.

166. Компанець К., Литвишко Л., Артемчук В. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. *Інтелект – XXI*. 2021. № 1. С. 82–86.

167. Пічугіна М. А., Матвійчук О. В. Створення динамічної системи економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2014. № 11. С. 571–577.

168. Хлівна І. В., Ліхоносова Г. С. Обліково-контрольне забезпечення фінансової діяльності суб'єкта господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 5 (16) 2018. С. 187–191.

169. Чорна О. М., Мацнєва О. О. Механізм управління прибутком підприємства в Україні. URL: [http://fbi.crimea.edu/arhiv/2012/nv\\_1-2012/006chorna.pdf](http://fbi.crimea.edu/arhiv/2012/nv_1-2012/006chorna.pdf).21.

170. Ямненко Г. Є. Механізм управління процесами розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2016. №106. С. 231-237.

171. Прохорова В., Залуцька Х., Масла, Т. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. Вип. 11(22). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08)

172. Бондарчук Н. В., Кубрак А. А. Організаційні засади формування системи економічної безпеки на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 12 (52). С. 577–580

173. Kuzior A., Arefieva O., Vovk O., Brožek P. Innovative Development of Circular Systems While Ensuring Economic Security in the Industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. №8(3). DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030139>

174. Салоїд С. В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108778/103721>.

175. Прохорова В., Крутова А., Дяченко, К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 2022. №14(28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)

176. Reznik, N., Zahorodnia, A., Demchenko T., Aryn, A. Features of Long-Term Economic Growth as a Conditions of Economic Security of Ukraine. 2022 *International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*. 2022. Pp. 1-8. DOI: 10.1109/SIST54437.2022.9945706.

177. Харчук С. А. Розробка логістичної стратегії у системі управління підприємством. URL: <https://www.sworld.com.ua/simpge3/32.pdf>.

178. Дергач А. В., Дюгованець О. М., Гончар Г. П. Механізм управління діяльністю стартапів. *Економіка та держава*. 2021. No 8. С. 79–84.

179. Zahorodnia A. Methods of management of the economic security system of the subject of logistics activities. *Relationship between public administration and business entities management*. Materials the 2nd International Conference. November 12, 2022 in Tallinn, Estonia. P. 124–127. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM-2022/paper/view/447>

180. Шатохін А. Л., Ігнашкіна Т. Б. Сутність та складові елементи механізму управління економічною безпекою підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 3. С. 396-402. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_3\\_68](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_3_68)

181. Путятін Ю. А., Пушкар А. І., Тридед А. І., Фінансові механізми стратегічного управління розвитку підприємства. Харків: Основа, 1999. 488 с.

182. Медведєва І. Б. Погосова М.Ю. Компонентний та структурний підхід до формування складу механізму управління фінансовою безпекою підприємства. *Економіка розвитку*. 2007. № 4. С. 91–93.

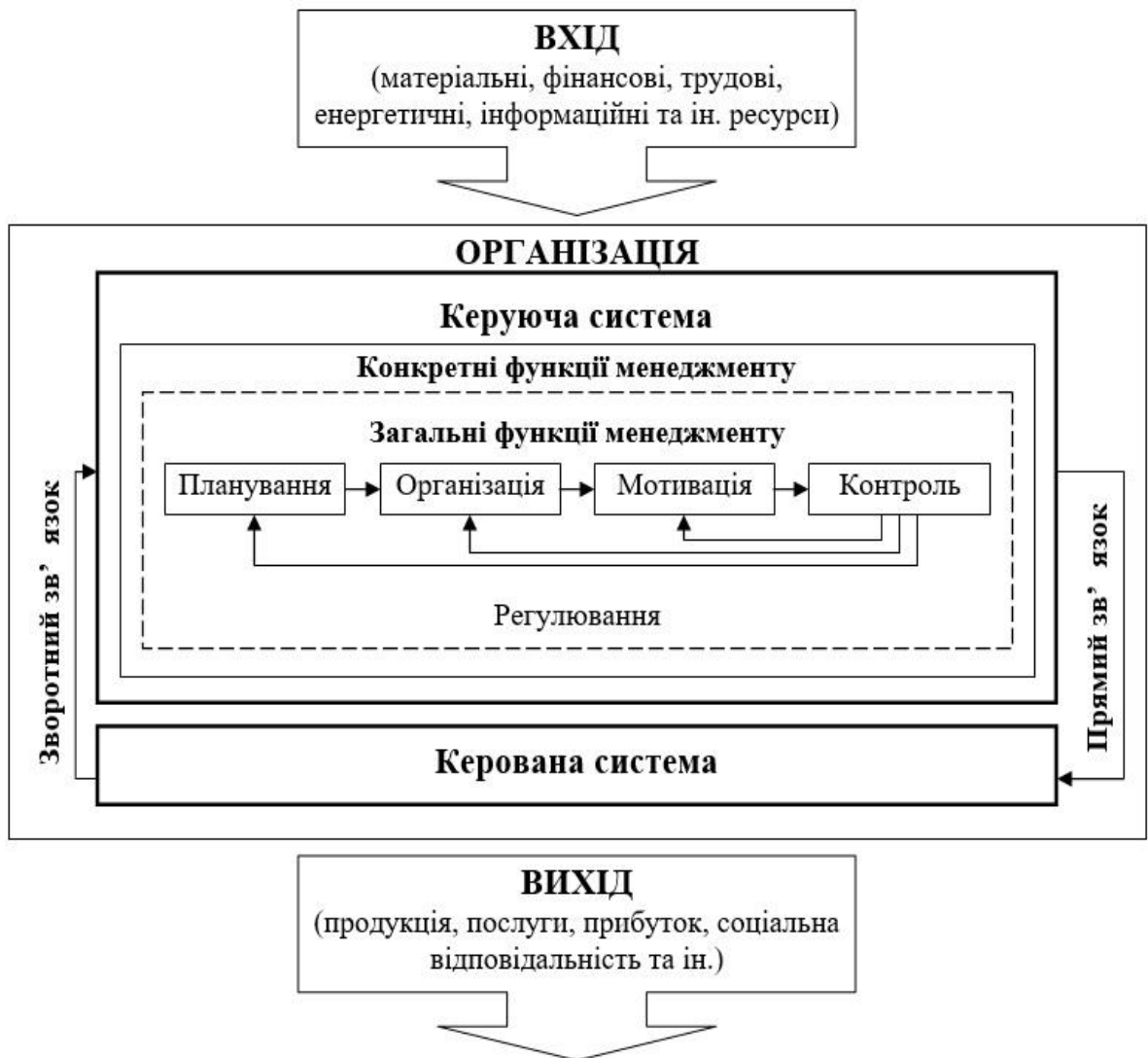
183. Iarmosh O., Prokhorova V., Shcherbyna I., Kashaba O., Slastianykova K. Innovativeness of the creative economy as a component of the Ukrainian and the world sustainable development strategy / *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 2021. 628(1), 012035

184. Раєванєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2006. 496 с.

185. Лебедко С. А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств *Економіка та держава*. 2017. № 8. С. 89–94.

186. Денисов О. Є. Основні методи механізму забезпечення економічної безпеки галузі *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17(1). С. 95–99.

## **ДОДАТКИ**

**Взаємозв'язок функцій управління та їх місце у процесі управління**

## Загальна характеристика аналізованих логістичних підприємств

№	Підприємство	Розмір статутного капіталу, грн.	Види діяльності	Послуги	Коротка характеристика
1.	ТОВ «ГУД ЛОГІСТІК»	200 000,00	<u>Основний:</u> 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту <u>Інші:</u> 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 49.20 Вантажний залізничний транспорт 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 50.20 Вантажний морський транспорт 52.24 Транспортне оброблення вантажів	Авіап перевезення Морські перевезення Автоперевезення Залізничні перевезення Митне оформлення Експедування Збірні вантажі Міжнародні перевезення вантажів Складські послуги	Логістична компанія заснована в 2014 році з метою зменшити час доставки вантажів і оптимізувати транспортну логістику для великих українських компаній. Маючи найбільш вигідні тарифи від судноплавних ліній і використовуючи великий досвід роботи співробітників, вдається забезпечити клієнтів одними з найкращих умов на ринку України.
2.	ТОВ «DIFREIGHT»	100 000,00	<u>Основний:</u> 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту. <u>Інші:</u> 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення. 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у. 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування. 49.41 Вантажний автомобільний транспорт. 52.24 Транспортне оброблення вантажів. 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля. 46.15 Діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами.	Авіап перевезення Морські перевезення Автоперевезення Митне оформлення Експедування Збірні вантажі Міжнародні перевезення вантажів, Складські послуги Посилковий сервіс	Логістична компанія створена у червні 2020 року в результаті злиття двох компаній. Нова компанія об'єднує понад 7 років досвіду у світі імпорту та експорту.

*Продовження Додатку Б*

3.	ТОВ «МАРІН-ТРАНС»	46 000,00	<u>Основний:</u> 63.11.0 Транспортне оброблення вантажів <u>Інші:</u> 63.12.0 Складське господарство 63.21.2 Функціонування інфраструктури автомобільного та міського транспорту 63.40.0 Організація перевезення вантажів	Морські перевезення Автоперевезення Митне оформлення Експедування Міжнародні перевезення вантажів, Складські послуги	Транспортно-експедиторська компанія, що надає широкий спектр послуг міжнародної доставки вантажів будь-яким видом транспорту. Надає послуги з 2009 року.
4.	ТОВ «МОДЕРН ТРАНС»	10000000,00	<u>Основний:</u> 52.24 Транспортне оброблення вантажів <u>Інші:</u> 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.10 Складське господарство 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, тощо. 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту.	Морські перевезення Автоперевезення Митне оформлення Експедування Збірні вантажі Міжнародні перевезення вантажів, Складські послуги	Логістичне підприємство, що надає послуги з 2011 року. Спеціалізується на авіаційних вантажних перевезеннях по 120 країнах світу. Пропонує для партнерів альтернативні варіанти доставок морським, автомобільним та комбінованим транспортом, митне очищення та послуги зі страхування. Місія підприємства – зробити міжнародні перевезення доступними, а процес доставки – зрозумілим для партнерів.
5.	ТОВ «FS MACKENZIE УКРАЇНА»	35000000,00	<u>Основний:</u> 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту	Авіаперевезення Морські перевезення Автоперевезення Залізничні перевезення Митне оформлення Експедування Збірні вантажі Міжнародні перевезення вантажів, Складські послуги	Логістичне підприємство доставляє вантажі з 1951 року і спочатку надавала послуги з локальних перевезень по Великій Британії. В кінці 1990-х років компанія бере курс подальшого розвитку на Схід. Було відкрито, в 2004 році відкрили офіс в Україні і Німеччині, в 2014 році в Грузії, і в 2019 році в Казахстані. Компанія FS Mackenzie International відкрила офіс у Києві в 2005 році, пропонує міжнародні та внутрішні перевезення, а також сервіс по складській обробці вантажів.



**Аналіз динаміки майна та джерел його утворення за даними фінансової звітності обраних логістичних підприємств (станом на 31.12.2022 р.), тис. грн.**

Показники	ТОВ «DiFreight»	ТОВ «Марін- Транс»	ТОВ «Гуд Логістік»	ТОВ «FS Mackenzie- Ukraine»	ТОВ «Модер н Транс»
<b>Активи</b>					
Незавершені капітальні інвестиції	537	1017	1019	1482	18976
Основні засоби	74258	71502	65742	78516	81147
Усього необоротні активи	74795	72519	123761	248966	256547
Запаси	54707	89519	83246	88539	895217
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	65760	56811	17733	48027	97303
Дебіторська заборгованість за розрахунками	17263	18054	16303	19806	20556
Інша поточна дебіторська заборгованість	30911	10157	50643	52680	58174
Гроші та їх еквіваленти	2186	2130	3196	11010	9462
Витрати майбутніх періодів	567	564	564	687	753
Інші оборотні активи	74870	86520	15336	26262	35405
Усього оборотних активів	171468	177085	127021	244447	259265
Разом	567322	585878	504564	820422	1732805
<b>Зобов'язання</b>					
Зареєстрований капітал	4205	4205	5205	4058	84158
Капітал в дооцінках	28794	28641	28442	55352	58122
Додатковий капітал	141540	157748	157952	516995	511199
Резервний капітал	21051	22608	21051	21450	725897
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	16708	11205	14750	15958	59551
Усього власний капітал	191798	191850	19930	98981	47915
Довгострокові кредити банків	45712	55892	106930	11218	52132
Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення	25068	27074	12541	12527	34987

*Продовження Додатку В*

Векселі видані	22455	23495	39360	36905	47528
Поточна заборгованість за зобов'язаннями	21238	11298	45451	3279	23455
Інші поточні зобов'язання	48753	51862	52952	43699	87861
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	4205	4205	5205	4058	84158
Разом	567322	585878	504564	820422	1732805

**Аналіз структури майна та джерел його утворення за даними фінансової звітності аналізованих логістичних підприємств, %**

Показники	ТОВ «DiFreight»	ТОВ «Марін-Транс»	ТОВ «Гуд Логістик»	ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine»	ТОВ «Модерн Транс»
Незавершені капітальні інвестиції	0,09	0,17	0,20	0,18	1,10
Основні засоби	13,09	12,20	13,03	9,57	4,68
Усього необоротні активи	13,18	12,38	24,53	30,35	14,81
Запаси	9,64	15,28	16,50	10,79	51,66
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	11,59	9,70	3,51	5,85	5,62
Дебіторська заборгованість за розрахунками	3,04	3,08	3,23	2,41	1,19
Інша поточна дебіторська заборгованість	5,45	1,73	10,04	6,42	3,36
Гроші та їх еквіваленти	0,39	0,36	0,63	1,34	0,55
Витрати майбутніх періодів	0,10	0,10	0,11	0,08	0,04
Інші оборотні активи	13,20	14,77	3,04	3,20	2,04
Усього оборотних активів	30,22	30,23	25,17	29,80	14,96
Разом	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Зобов'язання					
Зареєстрований капітал	0,74	0,72	1,03	0,49	4,86
Капітал в дооцінках	5,08	4,89	5,64	6,75	3,35
Додатковий капітал	24,95	26,93	31,30	63,02	29,50
Резервний капітал	3,71	3,86	4,17	2,61	41,89
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2,95	1,91	2,92	1,95	3,44
Усього власний капітал	33,81	32,75	3,95	12,06	2,77
Довгострокові кредити банків	8,06	9,54	21,19	1,37	3,01
Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення	4,42	4,62	2,49	1,53	2,02
Векселі видані	3,96	4,01	7,80	4,50	2,74
Поточна заборгованість за зобов'язаннями	3,74	1,93	9,01	0,40	1,35
Інші поточні зобов'язання	8,59	8,85	10,49	5,33	5,07

*Продовження Додатку Г*

Усього поточні зобов'язання і забезпечення	0,74	0,72	1,03	0,49	4,86
Разом	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

**Основні індикатори стратегічної безпеки проаналізованих логістичних підприємств**

Показники	ТОВ «DiFreight»	ТОВ «Марін-Транс»	ТОВ «Гуд Логістик»	ТОВ «FS Mackenzie-Ukraine»	ТОВ «Модерн Транс»
Конкурентної переваги підприємства (співвідношення часток ринку підприємства та тої, що належить найбільш значному конкуренту)	0,02	0,03	0,02	0,05	0,04
Темп зміни частки ринку підприємства	0,01	0,02	0,02	0,03	0,03
Показник досвіду праці персоналу (відношення загальної суми років праці всіх співробітників на підприємстві та в цій галузі до загальної чисельності персоналу підприємства)	0,69	0,78	0,87	0,88	0,77
Частка співробітників із вищою освітою	0,99	0,98	0,97	0,98	0,97
Плинність кадрів	0,12	0,15	0,13	0,14	0,16
Ступінь зносу основних фондів	0,29	0,28	0,37	0,38	0,37
Частка науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт у загальному обсязі виконаних робіт	0,22	0,25	0,26	0,3	0,27

Рівень технологічного розвитку (частка наданих послуг за новими технологіями в загальному обсязі виконаних робіт)	0,22	0,25	0,26	0,3	0,27
Забезпеченість власними ресурсами (частка власних ресурсів у загальному обсязі споживання ресурсів на підприємстві)	0,86	0,88	0,78	0,9	0,87
Рівень технологічного розвитку (частка послуг, наданих за новими технологіями продукції в загальному обсязі наданих послуг)	0,18	0,19	0,17	0,17	0,15
Коефіцієнт енергетичної безпеки (добуток темпу зміни енергомісткості й індексу ринкових цін на енергоресурси)	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
Коефіцієнт господарської безпеки (добуток темпу зміни енергоємності й індексу цін на транспортні засоби)	0,06	0,05	0,06	0,07	0,05
Ступінь забруднення довкілля (співвідношення фактичного та встановленого нормативного обсягу шкідливих викидів)	0,003	0,004	0,002	0,008	0,005

Показник природоохоронної діяльності (частка коштів, що спрямовані на реалізацію заходів із підвищення екологічності логістичної діяльності підприємства в загальному обсязі інвестицій)	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
--	------	------	------	------	------

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

## Статті у наукових фахових виданнях України

1. Загородня А. С. Сутність та еволюція поняття «економічна безпека підприємства». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 16-22. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-2>
2. Загородня А. С. Підвищення рівня управління економічною безпекою підприємств в умовах ризиків та загроз. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-12>
3. Zahorodnia A. S. Formation of the economic security management strategy of the enterprise. *Intellectualization of logistics and supply chain management*. 2023. v.20 pp. 58-64. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-20-6>.

## Статті у наукових виданнях іншої держави

4. Reznik N. P., **Zahorodnia A. S.**, Chornenka L. M. Analysis of the logistics component of the economic security system of enterprises. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2021. Vol. 4. №36. Pp. 109-113. *(Здобувачкою досліджено систему економічної безпеки підприємств та визначено її основні складові)*.
5. Fedorenko T. V., Dolynskiy S. V., **Zahorodnia A. S.** An evolutionary approach to the interpretation of the term «Economic security of enterprises». *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 2022. Vol. 4. № 40. Pp.1-6. *(Здобувачкою досліджено поняття економічної безпеки підприємств в контексті еволюційного розвитку)*.

## Тези наукових доповідей

6. Загородня А. С. Механізм забезпечення економічної безпеки держави. Права людини: історія та сучасність: Науково-практична конференція, м. Київ, 9 грудня 2021 року: тези доповіді. Київ, 2021. С. 140-143.
7. Загородня А. С. Узагальнення зарубіжного досвіду особливостей впровадження процесів цифровізації на економічну безпеку підприємств. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: IV Міжнародна науково-



практична конференція, м. Полтава, 19 травня 2022 року: тези доповіді. Полтава, 2022. С. 1121-1124.

8. Zahorodnia A. Methods of management of the economic security system of the subject of logistics activities. Relationship between public administration and business entities management: The 2nd International Conference, Tallinn, Estonia, November 12, 2022. Tallinn. 2022. P. 124-126.

9. Загородня А.С. Система економічної безпеки підприємств та проблеми оцінки економічних ризиків. Інновації та науковий потенціал світу: II Міжнародна наукова конференція, м. Вінниця, 21 квітня 2023 року: тези доповіді. Вінниця, 2023. С. 26-28.

10. Загородня А.С. Загрози економічній безпеці на вітчизняних підприємствах. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: V Міжнародна науково-практична конференції, м. Полтава, 15 травня 2023 року: тези доповіді. Полтава, 2023. С. 440-441.

11. Zahorodnia A. The mechanism for ensuring the economic security of the enterprise. International Conference on Corporation Management-2023: The 3rd International conference on corporation management, Tallinn, Estonia, June 29, 2023. Tallinn. 2023. P. 57-58.

12. Загородня А.С. Екологічна складова економічної безпеки логістичного підприємства. Євроінтеграція екологічної політики України: V Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Одеса, 25-26 жовтня 2023 року: тези доповіді. Одеса, 2023. С. 75-76.

13. Zahorodnia A. The mechanism for choosing tools to ensure the economic security of enterprises. Synergy of knowledge: New Horizons in Global Scientific Research: I International scientific and practical conference, Vancouver, Canada, November 01-03, 2023, Vancouver, 2023. P. 118-123.

## Акти впровадження

Заклад вищої освіти  
"Відкритий  
міжнародний УНІВЕРСИТЕТ  
розвитку людини  
"УКРАЇНА"



Higher Education Institution  
"Open  
International UNIVERSITY  
of Human Development  
"UKRAINE"

Україна, 03115, м. Київ, вул. Львівська, 23, тел.: 044-409-27-69, 067-406-53-92, 067-328-28-22  
e-mail: [office@uu.edu.ua](mailto:office@uu.edu.ua); [viddilorgrobotu@ukr.net](mailto:viddilorgrobotu@ukr.net) сайт: <http://uu.edu.ua>

№ 158/1-2 від 30 жовтня 2023 р.

**Довідка  
про впровадження  
результатів наукового дослідження у навчальний процес**

видана Загородній Альоні Сергіївні про те, що положення та результати її дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора філософії на тему «Формування механізму управління економічною безпекою підприємств» за спеціальністю 073 «Менеджмент» були використані при розробці робочих програм і викладанні навчальних дисциплін «Основи національної безпеки» та «Економічна безпека підприємств» за програмою підготовки фахівців освітнього рівня «магістр» за спеціальностями 073 «Менеджмент» та 281 «Публічне управління та адміністрування» у ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна».

Завідувач кафедри управління  
та адміністрування Університету  
«Україна», д.е.н., професор



Ростислав ДУБАС



**ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІКИ**

**КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ**

**КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ**

пл. Лесі Українки, 1, м. Київ, 01196, тел. 286-81-25, 286-82-57, e-mail: dert@econkoda.gov.ua, ЄДРПОУ 02741485

від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Загородньої Альони Сергіївни на тему  
«Формування механізму управління економічною безпекою підприємств» на  
здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Результати дисертаційного дослідження Загородньої А. С. на здобуття наукового ступеня доктора філософії на тему «Формування механізму управління економічною безпекою підприємств» за спеціальністю 073 «Менеджмент» були використані у практичній діяльності при розробці Комплексної програми «Конкурентоспроможна Київщина» на 2022-2024 роки, що затверджена рішенням Київської обласної ради від 16 лютого 2022 року № 213-09-VIII, в частині Напрями діяльності та заходи Комплексної програми «Конкурентоспроможна Київщина» на 2022-2024 роки.

**Директор департаменту**

**Наталія ПОГРЕБНА**



Департамент економіки Київської обласної державної  
адміністрації  
№700/24/01/2023 від 16.11.2023  
КЕП: Погребна Н. О. 16.11.2023  
26B2648ADD3032E104000000DD3D200074BFA800  
Сертифікат дійсний з 08.11.2022 до 08.11.2024 10:26



# MODERN TRANS

office@modern-trans.com.ua  
www.modern-trans.com.ua

ТОВ «МОДЕРН ТРАНС»

ЄДРПОУ - 39926834

03680, м. Київ, б. І. Лепсе, 16Б

Банк: ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК», МФО – 321842

р/р 26003053135721

«MODERN TRANS» LLC

Registration no: 39926834

03680, Ukraine, Kiev, I.Lepse BLV, 16B

Bank: OJSC «PRIVATBANK», MFO – 321842

Account: 26003053135721

№ 11/23-374 від 31.10. 2023 р.

## ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Загородньої Альони Сергіївни на тему

«Формування механізму управління економічною безпекою підприємств»,

поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

У представленому дослідженні обґрунтовано необхідність формування стратегії управління економічною безпекою підприємств і зазначено, що вона є важливим інструментом для забезпечення стабільності й успіху підприємства у сучасних умовах ведення бізнесу. Нині, логістичним підприємствам необхідна ефективна стратегія управління економічною безпекою підприємств в якій застосований саме комплексний підхід взаємозв'язків між окремими напрямками розвитку.

Запропонована у дисертації стратегія управління економічною безпекою підприємства дасть можливість приймати найбільш ефективні управлінські рішення, уникнути значних витрат матеріальних ресурсів, фінансових втрат, збільшити прибуток та інвестиційну привабливість підприємства.

Зазначені науково-практичні рекомендації заслуговують на увагу та будуть використані у практичній діяльності ТОВ «МОДЕРН ТРАНС» при розробці Стратегії розвитку на 2024-2025 роки.

Директор



Дмитро ЧЕРНОВ





**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФТП»  
(ТОВ «ФТП»)**

вул. Сім'ї Хохлових, будинок 8, корпус 11,  
літера 7, м. Київ, 04119  
тел. +380932483251, E-mail: [info@ftpua.com](mailto:info@ftpua.com)  
ІПН 378886226585, свідоцтво ПДВ №200052321  
р/р UA323348510000000026000124377  
АТ "ПУМБ", МФО 300670  
Код ЄДРПОУ 37888626

Від 14.11.2023 р. № 11-13/8755

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**

Загородньої Альони Сергіївни на тему  
«Формування механізму управління економічною безпекою підприємств», поданої на  
здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

У дисертаційному дослідженні Загородньої А.С., обгрунтовано необхідність  
створення спеціалізованого структурного підрозділу з управління економічною безпекою  
підприємства.

Представлено низку практичних рекомендацій, що дають можливість впровадити  
такий підрозділ в структуру логістичного підприємства. У роботі запропоновано проект  
Відділу економічної безпеки, функціональним завданням якого є захист майнової та  
фінансової власності підприємства, захист безпеки персоналу підприємства, забезпечення  
захисту комерційної таємниці підприємства, забезпечення безпеки комерційної діяльності.

Зазначені науково-практичні рекомендації заслуговують на увагу та будуть  
використані у практичній діяльності ТОВ «ФТП».

**Директор ТОВ «ФТП»**



**Євген ОКУЛОВ**