

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту

**Надія Буняк**

**Управління економічною безпекою підприємства**

конспект лекцій

Луцьк  
2024

УДК 332.145.65  
Б 91

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки  
(протокол № 2 від 16.10.2024).*

**Рецензент: Проць Н. В.** – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів Волинського національного університету імені Лесі Українки

**Буняк Н. М.**

**Б 91 Управління економічною безпекою підприємства:** конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024. 60 с.

Конспект лекцій складено відповідно до силабусу освітнього компонента, навчальне видання містить лаконічне й чітке викладення теоретичного матеріалу, що дозволить швидко та якісно підготуватись до практичних занять.

Рекомендовано здобувачам освіти 2-го курсу (другого (магістерського) рівня підготовки) спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій»

**УДК 332.145.65**

© Буняк Н.М., 2024

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024

## ВСТУП

Освітній компонент «Управління економічною безпекою підприємства» спрямований на формування загальних та спеціальних компетентностей у сфері управління економічною безпекою підприємства шляхом застосування сучасного управлінського інструментарію, передових інформаційних технологій, найкращого практичного досвіду.

**Мета** освітнього компонента – формування загальних та спеціальних компетентностей щодо використання теоретико-методичного апарату та інструментарію управління економічною безпекою підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

**Основні завдання:** набуття теоретичних знань з управління економічною безпекою підприємства; опанування методичним інструментарієм виявлення загроз економічній безпеці підприємства та оцінки її рівня; оволодіння навичками розроблення інструментарію управління економічною безпекою підприємства із використанням сучасних технологій безпекоорієнтованого управління.

Очікувані результати вивчення освітнього компонента.

*Загальні компетентності:*

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

*Спеціальні (фахові, предметні) компетентності:*

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

*Програмні результати навчання:*

ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.

ПРН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

## Тема. Сутність економічної безпеки підприємства

1. Економічна безпека як умова діяльності підприємства та його розвитку
2. Об'єкти та суб'єкти економічної безпеки підприємства
3. Економічна безпека підприємства у системі економічної безпеки держави
4. Складові економічної безпеки підприємства

### 1. Економічна безпека як умова діяльності підприємства та його розвитку

Поняття «безпека» почали використовувати ще в XII ст. для позначення спокійного стану духу людини, яка вважала себе захищеною від будь-якого роду небезпек та загроз. Спершу термін **економічної безпеки** розглядався в контексті гарантування умов збереження комерційної таємниці суб'єкта господарювання. Сьогодні поняття «економічна безпека» розглядається з різних позицій, зокрема як: стан суб'єкта (об'єкта); властивість системи; відсутність загроз та небезпек для об'єкта; здатність об'єкта зберігати свій стан за умов руйнівного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників; необхідна умова функціонування об'єкта; захищеність об'єкта.

Загалом **економічна безпека підприємства** – це такий стан підприємства, який визначає його здатність нормально функціонування для досягнення поставленої мети за наявних негативних впливів внутрішніх та зовнішніх чинників.

Рівень економічної безпеки підприємства знаходиться в безпосередній залежності від того наскільки його керівництву та фахівцям вдасться уникнути можливих загроз та ліквідувати згубні наслідки негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

*Сутнісними характеристиками підприємства, що визначають необхідність його захисту* є наступні: наявність підприємницького ризику; факт наявності у підприємницькій діяльності елементів новаторства та новизни; прагнення отримувати надприбуток як один з пріоритетів функціонування підприємства; необхідність дотримання керівництвом та співробітниками підприємства ділової етики; здійснення обмінних операцій; провадження підприємницької діяльності на постійній (професійній) основі.

Загалом *економічна безпека* характеризує стан і здатність економічної системи протидіяти різним видам загроз у сфері руйнування її оргструктури та статусу, а також перешкодам у досягненні визначених цілей розвитку.

Водночас її можна визначити як певний стан підприємства, базові характеристики якого знаходяться в межах граничних значень, а також як здатність протистояти небезпекам та загрозам і забезпечувати тим самим реалізацію економічних інтересів.

Економічну безпеку підприємства доцільно розглядати з *двох позицій*, зокрема як стан (властивість) соціально-економічної системи та її функцію.

*Економічна безпека підприємства* як певний його стан визначається сукупністю відповідних критеріїв та індикаторів (показників), які свідчать, з одного боку, про зону безпеки, а з другого – про розвиток небезпеки як наслідку реалізації загрози.

*Безпека як функція (діяльність) підприємства* передбачає виконання певних видів діяльності суб'єктами і силами безпеки, орієнтованих на протидію негативному впливу дестабілізуючих внутрішніх та зовнішніх чинників, нівелювання їхніх руйнівних наслідків.

**Мета** економічної безпеки підприємства – гарантування його стабільного й ефективного функціонування у поточний період часу, а також забезпечення високого потенціалу розвитку у віддаленому майбутньому.

**Основні функціональні цілі економічної безпеки:**

- забезпечення фінансової стабільності підприємства, недопущення його банкрутства;
- мінімізація шкідливого впливу виробничої діяльності підприємства на стан довкілля;
- гарантування незалежності підприємства в технологічній сфері;
- забезпечення найбільш доцільного рівня інформаційної підтримки діяльності, забезпечення захисту інформації, що становить комерційну таємницю;
- належний правовий захист усіх сфер діяльності підприємства;
- нарощення конкурентних переваг підприємства;
- забезпечення високої кваліфікації персоналу;
- оптимізація системи менеджменту підприємства;
- гарантування безпеки персоналу, майна та комерційних інтересів підприємства.

Зазначені функціональні цілі обумовлюють необхідність створення відповідних структурних підрозділів, основним призначенням яких буде забезпечення їхньої практичної реалізації.

Загалом гарантування економічної безпеки передбачає виокремлення, аналіз і оцінку існуючих загроз та розробка на їх основі системи відповідних протидійних і застережних заходів.

## **2. Об'єкти та суб'єкти економічної безпеки підприємства**

**Об'єктом** економічної безпеки виступає все, на що спрямовані зусилля для досягнення необхідного рівня економічної захищеності, зокрема: різні види діяльності підприємства; майно підприємства та його ресурси; персонал підприємства; інтереси підприємства; інформація; технології, які мають правовий захист, відповідні ліцензії, ноу-хау тощо; різні види зв'язків зі стейкхолдерами; продукція і послуги, що реалізуються підприємством споживачам; транспортні засоби та вантажі, що транспортуються.

**Суб'єктом** економічної безпеки підприємства є окремі особи, структурні підрозділи, органи, установи, відомства, які безпосередньо задіяні у процесі її забезпечення.

Зважаючи на багатогранність діяльності із забезпечення економічної безпеки підприємства, перелік її суб'єктів є значним, вони *класифікуються за різними ознаками*.

1. *Залежно від приналежності:* служби, які займаються забезпеченням економічної безпеки безпосередньо на підприємстві; зовнішні органи.

2. *Залежно від безпосередньої участі:* спеціальні суб'єкти; напівспеціальні; інший персонал підприємства.

3. *Залежно від впливу на об'єкт безпеки:* прямого та непрямого впливу.

4. *Залежно від легітимності:* офіційні органи; кримінальні утворення.

5. *Залежно від підпорядкованості:* державні органи; недержавні органи.

Заразом усіх суб'єктів, що задіяні в процесі забезпечення економічної безпеки

підприємства можна поділити на дві групи.

До **першої групи** належать суб'єкти, що є складовими елементами самого підприємства, входять до його структури, та вирішують завдання, пов'язані із забезпечення його економічної безпеки:

- *спеціальні суб'єкти*: служба охорони чи безпеки, рятувальна служба, пожежна команда тощо);

- *напівспеціальні*: фінансовий департамент, юридичний відділ, медична частина тощо;

- *інший персонал підприємства*, який задіяний в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства.

До **другої групи** суб'єктів забезпечення економічної безпеки підприємства відносяться ті, що знаходяться за його межами та не підпорядковуються його менеджменту. Насамперед це державні установи, що створюють необхідні умови для забезпечення економічної безпеки підприємства:

- *законодавчі органи*, що формують правове середовище провадження діяльності щодо забезпечення економічної безпеки підприємства;

- *виконавчі органи влади*, які безпосередньо провадять політику забезпечення економічної безпеки;

- *судові органи*, що гарантують дотримання законних прав та інтересів підприємства, а також його персоналу;

- *державні інститути*, які провадять діяльність у сфері охорони кордонів, здійснюють податковий, валютно-експортний, митний контроль тощо;

- *правоохоронні органи* протидіють різним видам правопорушень та злочинів;

- *система закладів вищої освіти, науково-дослідних установ* здійснює підготовку кадрів у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства, опрацьовує різного роду проблеми, пов'язані з її гарантуванням.

### **3. Економічна безпека підприємства у системі економічної безпеки держави**

Економічна безпека підприємства безпосередньо залежить від інституційного середовища провадження діяльності, а також дієвості механізму її забезпечення.

Держава виступає в ролі гаранта забезпечення економічної безпеки підприємства, використовуючи різні методи регулювання його діяльності, насамперед податкову політику.

Економічна безпека підприємства безпосередньо залежить від ступеня втручання держави в економічні процеси. Зокрема, можна виокремити два протилежні явища: класичний капіталізм (державна майже не втручається в економічні процеси) та державний соціалізм (державна втручається майже в усі економічні процеси), який існував в СРСР. У контексті радикальних перетворень, які сьогодні характерні для економіки України все більшої актуальності набувають питання захисту економічних інтересів суб'єктів господарювання.

У системі забезпечення безпеки держави економічна безпека підприємства відіграє важливу роль, вона є важливою передумовою забезпечення її стабільного економічного та соціального стану, підвищення обороноздатності, скорочення ймовірності виникнення різного роду конфліктів, як загрожують її безпеці, зокрема трудових, соціальних, міжрасових, економічних тощо.

Важливу роль в економіці країни відіграють недержавні суб'єкти господарювання, зокрема, акціонерні та комерційні банки, акціонерні товариства, приватні та спільні підприємства, які задіяні у виробництві товарів і послуг. Незважаючи на те, що ці структури є відносно новими для національної економіки, вони мають значний вплив на її розвиток, сприяють впровадженню сучасних технологій, розширенню експорту, створенню нових робочих місць і збільшенню податкових надходжень до бюджету.

Заразом для практики господарювання недержавних підприємств характерна більша вразливість до протиправних дій з боку різних кримінальних структур та осіб, ніж у державних установ. За цих обставин забезпечення безпеки суб'єктів господарювання стає критично важливим і одним з основних принципів їхнього провадження діяльності. В умовах складної політичної та економічної ситуації в Україні зростає інтерес до захисту економічних об'єктів від загроз організованої злочинності, промислового шпигунства та інших правопорушень, збереження комерційної таємниці, а також до діяльності недержавних служб безпеки.

Попри це, до теперішнього часу не сформовано єдиного підходу до комплексного забезпечення безпеки економічних об'єктів, механізмів та принципів створення служб безпеки й їхньої співпраці з правоохоронними органами. Багато керівників підприємств не усвідомлюють важливості безпеки як базового принципу економічної діяльності, через що це питання часто вважається другорядним.

Сучасні підприємства працюють в умовах невизначеності та непередбачуваності. Тривала економічна криза і воєнні дії в Україні призвели до появи численних загроз для бізнесу. Окрім цього, підприємства відчують на собі деструктивний вплив таких чинників, як нестабільна політична та соціально-економічна ситуація, недосконале законодавство, криміналізація суспільства, корупція, шахрайство тощо. Це значно загострює проблеми, пов'язані із забезпеченням їхньої економічної безпеки.

#### **4. Складові економічної безпеки підприємства**

Мета й функціональні цілі забезпечення економічної безпеки підприємства передбачають створення необхідних структурних елементів і загальної схеми організації процесу її забезпечення.

**Функціональні складові** економічної безпеки підприємства:

- *фінансова* (орієнтована на оптимізацію використання наявних фінансових ресурсів);
- *інтелектуально-кадрова* (спрямована на забезпечення збереження і розвиток інтелектуально-кадрового потенціалу підприємства);
- *техніко-технологічна* (характеризує ступінь відповідності застосовуваних на підприємстві технологій кращим світовим аналогам й забезпечує оптимізацію витрат ресурсів);
- *політико-правова* (характеризує дотримання менеджментом підприємства чинного законодавства, охоплює правове забезпечення його діяльності);
- *інформаційна* (пов'язана з оперативним інформаційно-аналітичним забезпеченням діяльності підприємства);
- *екологічна* (пов'язана з мінімізацією збитків від забруднення навколишнього

природного середовища, дотриманням чинного екологічного законодавства);

- *силова* (полягає в збереженні майна підприємства, гарантуванні фізичної безпеки його працівників);

- *ринкова* (полягає в забезпеченні відповідності внутрішніх можливостей підприємства зовнішнім, які генеруються ринковим середовищем).

Також структуру економічної безпеки підприємства можна розглядати з точки зору **ресурсно-функціонального підходу**, за яким існує трирівнева система складових економічної безпеки підприємства.

На *першому рівні* виокремлюється ресурсна та функціональна складові.

На *другому рівні* виокремлено такі складові: в *рамках ресурсної безпеки* – безпека фінансових ресурсів, трудових, матеріальних та нематеріальних; у *складі функціональної* міститься безпека управління, маркетингу та виробництва (торгівлі). Декомпозиція складових економічної безпеки підприємства за наведеними рівнями є доцільною, так як основою діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є його ресурсний потенціал, а засобом існування – реалізація ним господарських функцій.

Конкретизацію складових елементів економічної безпеки підприємства першого та другого рівнів можна представити наступним чином.

#### 1. Ресурсна безпека:

- *безпека трудових ресурсів* – кадрова, соціальна, інтелектуальна;

- *безпека фінансових ресурсів* – фінансова, інвестиційна, фіскальна, інноваційна;

- *безпека матеріальних ресурсів* – сировинна й енергетична, технічна, матеріально-технічного забезпечення, продуктова (товарна);

- *безпека нематеріальних ресурсів* – інформаційна, політико-правова, технологічна.

#### 2. Функціональна безпека:

- *безпека управління* – управління прямого впливу та опосередкованого;

- *безпека виробництва (торгівлі)* – виробнича, техногенна, екологічна;

- *безпека маркетингу* – збутова, інтерфейсна, ринкова.

Розглянута система складових економічної безпеки підприємства вирізняється більш чітким визначенням елементів. Запропонований набір компонентів економічної безпеки дозволяє розробити практичні рекомендації для її забезпечення та створити комплекс інструментів для підвищення ефективності управління нею.

### **Тема. Загрози економічній безпеці та система захисту підприємства**

1. Загрози економічній безпеці підприємства

2. Джерела загроз економічній безпеці підприємства

3. Система економічного захисту підприємства

4. Система заходів забезпечення безпеки підприємства

#### 1. Загрози економічній безпеці підприємства

**Загрози економічній безпеці підприємства** – сукупність природних і / або суб'єктивних факторів, що деструктивно впливають на діяльність підприємства й можуть призвести до потенційних або реальних втрат, найчастіше пов'язані з



порушенням юридичних норм та законів, а також недобросовісною конкуренцією.

**Види загроз економічній безпеці підприємства** класифікують залежно від:

- природи виникнення: політичні, конкурентні, контрагентні, кримінальні;
- місця виникнення: внутрішні та зовнішні;
- наслідків: загальні та локальні;
- ймовірності виникнення: явні та приховані;
- об'єктів посягань: матеріальні й нематеріальні активи; інформація; ділова репутація; персонал;
- відношення до людської діяльності: об'єктивні (обумовлені стихійними природними явищами); суб'єктивні (викликані діяльністю людини);
- ймовірності настання: значні; катастрофічні; незначні;
- можливості прогнозування: прогнозовані та непрогнозовані;
- сфери виникнення: фізичні; економічні; психологічно-інформаційні.

Найбільш доцільною (з позиції створення механізму попередження, подолання, нейтралізації та ліквідації загроз) є їх класифікація залежно від сфери їхнього прояву стосовно суб'єкта господарювання. Згідно якої вони поділяються на:

- *політичні* – значний прояв мають у сфері публічно-політичної діяльності органів державної влади, для них характерний значний ступень легітимності зі сторони держави, позаяк вони отримують втілення через систему відповідних нормативно-правових актів;

- *економічні* – визначальна група загроз, разом їх поява не передбачає однозначний негативний вплив на економічну систему підприємства;

- *соціальні* – загрози, обумовлені загостренням соціальних проблем у країні; погіршенням соціальної ситуації;

- *технологічні (виробничі)* – загрози, що безпосередньо пов'язані з виробничим процесом і технологіями, які використовуються; здійснюють прямий вплив на результати виробничої діяльності;

- *законодавчі* – певною мірою є похідними від політичних та економічних, зокрема коли мова йде про зовнішнє середовище їх виникнення щодо суб'єкта господарювання; обумовлені насамперед змінами законодавства і, як наслідком, змінами умов функціонування суб'єкта господарювання, а також особливостей функціонування певної сфери економічної діяльності держави;

- *екологічні* – пов'язані з ймовірністю виникнення різних стихійних лих та екологічних катастроф, що можуть негативно вплинути на результати господарської діяльності підприємства.

Основними *об'єктами, предметами захисту* від потенційних загроз і протиправних посягань на підприємстві є: грошові кошти; персонал; конфіденційна інформація, інформаційні ресурси, які мають обмежений доступ, або є службовою та/або комерційною таємницею; матеріальні засоби; системи охорони й захисту матеріальних та інформаційних ресурсів, технічні засоби; засоби й системи інформатизації.

## **2. Джерела загроз економічній безпеці підприємства**

*Джерелами зовнішніх* загроз можуть бути: промислове шпигунство; конкуренти (прямі й опосередковані); кримінальні структури; підприємства-розвідники;

корумповані представники правоохоронних органів, контролюючих органів, органів влади, засобів масової інформації; аварії, стихійні лиха, різні катастрофи тощо.

*Джерела внутрішніх загроз:* менеджери підприємства усіх рівнів управління; працівники підприємства; співробітники служби безпеки підприємства.

Розглянемо детальніше окремі з них.

**Організована злочинність** – групи на кшталт «злочинців у законі», банди, угруповання, організовані групи злочинців.

Основними ознаками організованих злочинних утворень є:

- факт наявності фінансових та матеріальних ресурсів;
- наявність «ради» як колегіального органу;
- загальноприйнятий кодекс норм поведінки у вигляді неформальних норм поведінки, традицій, законів, санкцій за їх порушення;
- функціонально-ієрархічна система побудови угруповання;
- доступ до інформації через корумпованих чиновників, а також володіння даними щодо стану справ у державних органах, правоохоронних структурах тощо;
- інтеграція «своїх людей» у владні та правоохоронні органи;
- специфічна система комунікації, що включає жаргон.

*Випадкові (тимчасові) злочинні групи* зазвичай виникають спонтанно або для вчинення одного злочину; вони нестійкі в часі і не мають визначеної структури взаємодії.

*Злочинці-одинаки* – діють індивідуально або з мінімальним залученням спілників, які не завжди повною мірою обізнані про їхні злочинні наміри.

**Промислове шпигунство.** На ринку послуг з'явилося багато компаній, що надають послуги з несанкціонованого доступу до чужих баз даних, прослуховування телефонів, викрадення документів, які містять комерційну таємницю.

**Конкуренти** – підприємства, компанії та інші організації, які: займаються аналогічною діяльністю; претендують на використання тих самих ресурсів; користуються одними й тими ж комунікаціями; шукають фахівців, які вже працюють на підприємстві, у банку. Конкуренція зазвичай набуває таких форм прояву, як суперництво та протиборство.

**Суперництво** передбачає чесну боротьбу за споживача, постачальника, кредитні умови або підтримку виборців. **Протиборство** надає перевагу таким формам недобросовісної конкуренції, які дають змогу знищити конкурента або значно погіршити його конкуренту позицію на ринку. Найбільш популярними його прийомами і методами є: дискредитація в очах партнерів, шкідництво, диверсії, шантаж і навіть фізичне усунення конкурентів.

### **3. Система економічного захисту підприємства**

Охорона найбільш важливих засобів захисту на підприємстві здійснюється різними способами. Основними з яких є наступні.

1. **Економічний захист** орієнтований на врахування економічних інтересів підприємства у взаємовідносинах з юридичними та фізичними особами, державою при укладанні угод на постачання сировини й матеріалів, реалізацію готової продукції, залучення інвестицій, здійснення різного роду платежів.

2. **Юридичний захист** передбачає захист в цивільному та кримінальному правових

полях законних прав підприємства та його персоналу, які виникають у взаємовідносинах з фізичними та юридичними особами, а також державними органами.

3. **Технологічний захист** спрямований на гарантування унікальності продуктів та/або послуг підприємства.

4. **Фізичний захист** передбачає припинення будь-яких дій фізичних осіб, які передбачають розкрадання власності підприємства та грабіж, а також руйнування власності, комунікацій та технологій, тобто завдають шкоду його діяльності.

5. **Інформаційний захист** орієнтований на запобігання витоку конфіденційної інформації, а також інформації, що становить комерційну таємницю.

6. **Соціально-психологічний захист** передбачає проведення в колективі працівників виховної роботи щодо формування атмосфери відданості інтересам суб'єкта господарювання.

7. **Організаційний захист** охоплює процес відпрацьовування режимів і процедур щодо скорочення ймовірності нанесення шкоди підприємству шляхом розкрадань технологій, власності, інформації тощо.

Дестабілізуючі чинники – це потенційні або реальні вчинки (дії), які завдають або можуть завдати збитків діяльності підприємства або зробити її взагалі неможливою.

**Зовнішні дестабілізуючі чинники:** діяльність криміногенних структур; зміни чинного законодавства, введення нормативно-правових актів, які призупиняють, припиняють підприємницьку діяльність або роблять її взагалі неможливою тощо.

**Внутрішні дестабілізуючі чинники:** соціальні потрясіння; комерційне та промислове шпигунство; незадовільна система менеджменту підприємства.

#### **4. Система заходів забезпечення безпеки підприємства**

*Система заходів забезпечення безпеки підприємства* охоплює комплекс заходів адміністративного, державно-правового, режимного характеру, а також щодо організації профілактичної роботи з персоналом, фізичної охорони об'єктів і співробітників, введення в експлуатацію технічних засобів, що гарантують захист від комерційного та промислового шпигунства.

Усі заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства можна поділити на дві групи.

1. *Заходи загального забезпечення безпечної діяльності й функціонування підприємства*, спрямовані на попередження, нейтралізацію та ліквідацію негативного впливу на діяльність суб'єкта господарювання будь-якого дестабілізуючого чинника внутрішнього чи зовнішнього середовища.

2. *Заходи, націлені безпосередньо на протидію ворожим діям конкурентів*; основне їх призначення – своєчасне виявлення, локалізація та недопущення будь-яких дестабілізуючих ворожих дій конкурентів.

**Група заходів загального забезпечення безпечної діяльності й функціонування підприємства** включає низку заходів. Розглянемо їх детальніше.

1. **Державно-правові заходи** спрямовані на забезпечення правової безпеки підприємства на державному рівні. У практичній діяльності вони можуть бути реалізовані шляхом організації вивчення нормативно-правових актів у сфері захисту

суб'єктів господарювання державними органами. Для цього створюється юридично-правова служба, що слідкує за відповідними законодавчими актами.

**2. Адміністративні заходи** націлені на забезпечення безпеки підприємства та його персоналу, проведення контролю за дотриманням встановлених норм і процедур, допомогу керівникам різних рівнів управління в підтримці встановленого режиму безпеки на підконтрольних об'єктах. Практично вони можуть бути реалізовані у вигляді організаційно-правового впливу на діяльність співробітників підприємства в сфері забезпечення та гарантування їхнього захисту.

**3. Заходи, що реалізуються службою безпеки підприємства** передбачають проведення: режимних заходів, заходів щодо забезпечення фізичної охорони, попереджувально-профілактичних робіт, використання технічних засобів захисту.

*Режимні заходи* спрямовані на запобігання нанесенню шкоди підприємству з боку конкурентів. Для цього на об'єктах впроваджуються різні системи безпеки, розробляються інструкції та положення, що регулюють поведінку працівників і забезпечують захист комерційних інтересів підприємства. Контроль за реалізацією зазначених заходів здійснюється шляхом проведення планових перевірок ефективності функціонування системи безпеки підприємства.

На підприємстві важливо правильно організувати діяльність із забезпечення **фізичного захисту** як рядових працівників, так і керівників використовуючи при цьому різні методи залежно від криміногенної ситуації в регіоні. Також необхідно організувати *фізичну охорону* території і будівель шляхом забезпечення їх належного захисту (встановлення охоронної сигналізації, ґрат, металевих дверей тощо).

*Попереджувально-профілактичні роботи* з персоналом є запорукою дієвості загальної системи захисту підприємства. Вони передбачають комплекс заходів щодо вивчення та формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвитку у співробітників відчуття відданості підприємству, а також морально-психологічних якостей, що гарантують дотримання ними правил безпеки, здійснення профілактичної роботи щодо формування моделі безпечної поведінки.

*Технічні засоби захисту* націлені на обмеження можливості отримати інформацію про стан об'єкту окремими особами, представниками організованої злочинності, спеціальними структурами економічної розвідки. Особливу увагу необхідно приділяти захисту цифрової інформації. Технічні засоби захисту підприємства повинні бути спроможними забезпечувати своєчасне виявлення шпигунської техніки.

## **Тема. Діагностика та моніторинг економічної безпеки підприємства**

1. Діагностика та моніторинг економічної безпеки підприємства
2. Інформаційне забезпечення діагностики економічної безпеки підприємства
3. Підходи до дослідження економічної безпеки підприємства
4. Тривимірна діагностика рівня економічної безпеки підприємства

### **1. Діагностика та моніторинг економічної безпеки підприємства**

Ефективність функціонування підприємства визначається різноманітними показниками, які відображають якісні та кількісні аспекти явищ й процесів, що

досліджуються, а також результатів діяльності.

Діагностика економічної безпеки підприємства є складною, багатоструктурною та багаторівневою системою, що охоплює комплекс дій щодо виявлення та аналізу причин відхилення від норм, захисту бізнес-процесів від внутрішніх і зовнішніх загроз, різного роду небезпек за допомогою спеціально розроблених заходів.

Процес діагностики передбачає проведення систематичного збору, відстеження, аналізу та опрацювання одержаних даних з різних сфер діяльності підприємства за допомогою загальнонаукових та спеціальних методів.

Його результати є основою для розробки та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Діагностика економічної безпеки підприємства повинна забезпечувати:

- ідентифікацію як внутрішніх, так і зовнішніх загроз й небезпек, з якими воно може зіштовхнутись у процесі функціонування;
- виявлення та моніторинг факторів, що зміцнюють або порушують стабільність економічного становища в короткостроковій та довгостроковій перспективі;
- визначення системи показників, використання яких допоможе оцінити вплив зазначених вище факторів на рівень економічної безпеки;
- обґрунтування переліку критеріїв, що характеризують рівень економічної безпеки, та їх порогових значень
- розробка комплексу заходів щодо підвищення рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Діагностика рівня економічної безпеки підприємства повинна здійснюватися на основі критеріїв і показників, які максимально об'єктивно і точно характеризують її рівень.

**Критерій економічної безпеки підприємства** – характеристика (ознака), на основі якої можна висновувати про те, чи знаходиться воно в стані економічної безпеки чи ні.

За змістом критерії є найважливішими елементами, мірою вираження та оцінки якісних характеристик економічної безпеки підприємства. Саме цим вони різняться від показників, які відображають кількісну характеристику явищ і процесів.

*Ключові показники, спеціально підібрані відповідно до обраних критеріїв проведення діагностики рівня економічної безпеки підприємства називаються індикаторами економічної безпеки підприємства.*

**Граничне значення індикатора економічної безпеки** – кількісна величина, яка використовується для розмежування безпечних та економічно небезпечних зон провадження діяльності підприємства.

Порогові (граничні) значення індикаторів відображають мінімально допустимий рівень економічної безпеки суб'єкта господарювання, порушення якого призведе до втрати реальних можливостей для забезпечення нормального відтворення, формування негативних та деструктивних тенденцій у його діяльності.

Найвищий рівень економічної безпеки підприємства досягається за умови, що всі індикатори знаходяться в допустимих межах і реальні значення одних з них не досягаються завдаючи шкоди іншим.

На основі проведення постійного моніторингу рівня економічної безпеки підприємства забезпечується безперервний чи періодично повторюваний характер її

діагностики.

*Моніторинг економічної безпеки* – це процес безперервного або систематичного збору інформації про параметри функціонування суб'єкта господарювання, його зовнішнє оточення з метою визначення тенденцій зміни критеріїв економічної безпеки.

**Головні цілі моніторингу економічної безпеки:**

- оцінка стану та тенденцій розвитку підприємства в розрізі функціональних підсистем його економічної безпеки;
- виявлення деструктивних тенденцій і процесів розвитку підприємства та його зовнішнього оточення;
- визначення причин, джерел, характеру, сили впливу загроз та небезпек на рівень економічної безпеки підприємства;
- прогнозування ймовірних наслідків впливу загроз на рівень економічної безпеки підприємства, оцінка розмірів можливих втрат;
- розробка цільових заходів щодо попередження негативного впливу загроз на результати діяльності підприємства чи ліквідації наслідків тих з них, яких з високою ймовірністю нейтралізувати та уникнути не вдасться.

Ефективність моніторингу забезпечується на основі систематичного, всебічного та цілеспрямованого збору й узагальнення необхідних даних, а також застосування відповідного методологічного, організаційного, інформаційного та технічного забезпечення.

## **2. Інформаційне забезпечення діагностики економічної безпеки підприємства**

Проведення діагностики економічної безпеки підприємства на високому рівні потребує залучення великого масиву різних даних, які повинні комплексно характеризувати усі аспекти його діяльності та зовнішнього середовища, відобразити стан та тенденції зміни чинників, які здатні здійснювати вплив на рівень економічної безпеки. Всю інформацію, що використовується в процесі проведення діагностики доцільно поділити на внутрішню та зовнішню.

**Інформація внутрішнього характеру** формує уявлення про саме підприємство, зокрема види діяльності, стан і ефективність використання основного, оборотного та інтелектуального капіталу, кількісний та якісний склад персоналу тощо.

*Основними її джерелами є:* персонал, висновки аудиторських перевірок, планові документи, аналітичні звіти окремих структурних підрозділів, дані податкової, бухгалтерської, фінансової, статистичної, оперативно-технічної звітності тощо.

**Зовнішня інформація** – це дані про середовище провадження діяльності в контексті його безпеки, зокрема інформація про стан і тенденції трансформації факторів макросередовища, покупців, постачальників, конкурентів, посередників, контактні аудиторії тощо.

Розглянемо детальніше основні види зовнішньої інформації, яка необхідна для проведення діагностики економічної безпеки підприємства.

*Інформація про політичну й економічну ситуацію* в найзагальнішому вигляді характеризує умови провадження діяльності. З погляду забезпечення економічної безпеки вона є особливо цінною. Мова йде насамперед про політичні ризики,

політичну стабільність, рівень розвитку підприємницької активності та економіки країни загалом, стійкість економічної системи тощо.

*Інформація про правове середовище* дає змогу оцінити рівень правового захисту бізнесу, водночас важливе значення відіграє характер і стабільність нормативно-правової бази, яка стосується як загалом підприємницької діяльності, так і тієї її частини, що регулює питання захисту інтересів працівників та власників підприємств, а також знання ними особливостей правового регулювання їхньої діяльності.

*Інформація про соціальне і культурне оточення* дає можливість робити висновки про поширені в суспільстві традиції, ставлення контрагентів до виконання взятих зобов'язань, етичні норми провадження діяльності, політики поводження з конфіденційною інформацією тощо.

*Інформація про технологічне середовище* відображає рівень науково-технічного розвитку суспільства.

*Інформація про інфраструктуру бізнесу* містить дані про різноманітні інститути, за допомогою яких бізнесові структури проводять комерційні операції, налагоджують та підтримують ділові відносини тощо.

*Інформація про конкурентів, постачальників, клієнтів* – відомості про характер, ступінь і форму їхнього фактичного або потенційного впливу на рівень економічної безпеки підприємства; дає змогу виявити ймовірні загрози з їх боку або наявні можливості, використання яких призведе до підвищення рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання.

#### **Основні джерела зовнішньої інформації:**

- державні органи влади та управління;
- комерційні структури – банки, споживачі та інші контрагенти, постачальники, консалтингові фірми, компанії, що спеціалізуються на аналізі ринків;
- фізичні особи – працівники підприємства (теперішні або колишні), їхні родичі, друзі, знайомі й інші.

Проведення діагностики економічної безпеки підприємства висуває жорсткі вимоги до якості зібраних даних. Основними з яких є: значущість (цінність) і функціональність інформації для користувача; надійність.

Для забезпечення постійно діючого механізму діагностики економічної безпеки підприємства важливим є формування баз даних – *впорядкованих масивів структурованої інформації*. Поділ якої за окремими напрямками дозволяє комплексно охопити всі важливі аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства і здійснювати накопичення актуальних даних про стан та тенденції зміни чинників внутрішнього й зовнішнього середовища.

### **3. Підходи до дослідження економічної безпеки підприємства**

**Підходи** до дослідження економічної безпеки підприємства.

**1. Інформаційний підхід до дослідження економічної безпеки підприємства** базується на твердженні, що основним її джерелом є різні види аналітичних досліджень та моніторингу діяльності суб'єкта господарювання шляхом групування та систематизації даних, необхідних для нейтралізації негативних наслідків впливу різного роду загроз.

Загалом гарантування економічної безпеки полягає у формуванні на

підприємстві дворівневої системи захисту інформації. Перший рівень якої передбачає захист конфіденційної інформації власними силами служби безпеки, а другий – формування так званими координаторами, які призначаються з керівників середнього рівня управління, що користуються авторитетом серед працівників, атмосфери «відповідальності» персоналу за інформацію, яку вони поширюють про діяльність підприємства поза його межами.

Захист конфіденційної інформації про діяльність підприємства є одним із вагомих аспектів гарантування його економічної безпеки. Заразом обмеження проблеми її забезпечення виключно захистом комерційної таємниці є дуже спрощеним підходом, оскільки не враховує тенденції зміни чинників зовнішнього середовища як головного джерела загроз для суб'єкта господарювання.

**2. Зовнішній підхід до дослідження економічної безпеки підприємства передбачає,** що економічна безпека відтворює такий стан, який забезпечує його здатність протидіяти деструктивним впливам чинників зовнішнього оточення. Згідно з цим підходом рівень економічної безпеки суб'єкта господарювання безпосередньо обумовлений впливом швидкозмінного зовнішнього середовища.

З цих позицій економічна безпека розглядається через призму впливу зовнішнього середовища та захисту від його негативних факторів, заразом характеризує здатність підприємства захищати свою діяльність від зовнішніх загроз, оперативно усувати різноманітні ризики і пристосуватися до умов, які не впливають руйнівним чином на його функціонування.

**3. Ресурсно-функціональний підхід до дослідження економічної безпеки підприємства** передбачає розгляд економічної безпеки як стану найбільш ефективного використання ресурсів для уникнення загроз та небезпек, забезпечення стабільного функціонування й розвитку підприємства у коротко- та довгостроковій перспективі.

Згідно ресурсно-функціонального підходу основними функціональними складовими економічної безпеки підприємства є: *фінансова; інтелектуально-кадрова; техніко-технологічна; політико-правова; екологічна; інформаційна; силова.*

Основною перевагою ресурсно-функціонального підходу є його всебічність і комплексність.

Він передбачає дослідження ключових чинників, що впливають на стан кожної функціональної складової економічної безпеки підприємства, аналіз основних процесів, що забезпечують їх функціонування, а також проведення оцінки розподілу та використання ресурсів. Водночас визначаються економічні індикатори, що відображають рівень захищеності функціональних складових, і розробляються заходи для досягнення максимально високого рівня ефективності їх функціонування.

#### **4. Тривимірна діагностика рівня економічної безпеки підприємства**

Тривимірна діагностика рівня економічної безпеки підприємства передбачає її оцінку залежно від періоду часу для якого вона проводиться. Залежно від часового параметру виокремлюють три основні форми економічної безпеки суб'єкта господарювання: поточну; тактичну; стратегічну.

**Поточна економічна безпека підприємства** передбачає відсутність загроз та небезпек у внутрішньому та зовнішньому середовищі, які в поточному періоді могли



б викликати банкрутство. Загалом діагностика її рівня полягає в ідентифікації симптомів банкрутства, проведенні аналізу платоспроможності, оцінці фінансової стійкості суб'єкта господарювання. Адже втрата платоспроможності та нестійкий фінансовий стан – це заключна фаза будь-якої кризи, найжорсткіший та найнебезпечніший її прояв, істотна передумова для припинення діяльності підприємства.

**Тактична економічна безпека** визначає здатність підприємства до нормального функціонування та відтворення в процесі провадження виробничо-господарської діяльності, здійснює вплив на його майбутній фінансово-економічний стан. Вона визначається ефективністю використання матеріальних, людських, інформаційних та матеріальних ресурсів за всіма сферами функціонування суб'єкта господарювання, а також раціональністю організації комерційної діяльності.

Основними індикаторами тактичної економічної безпеки підприємства є: продуктивність праці, ступінь творчої участі персоналу в кінцевих результатах роботи підприємства, рівень завантаження виробничих потужностей, ступінь залежності підприємства від постачальників сировини, матеріалів комплектуючих виробів, рентабельність, матеріало-, фондівіддача та енергоємність, співвідношення темпів зростання валової виручки та фонду оплати праці тощо.

**Стратегічна економічна безпека** характеризує здатність підприємства до успішного стратегічного розвитку, а також конкурентоспроможність та наявний потенціал розвитку. Безпосередньо залежить від ринкових можливостей суб'єкта господарювання та ресурсів, які є в його розпорядженні.

Основними критеріями оцінки стратегічної безпеки підприємства є: коефіцієнт енергетичної безпеки, темп зміни ринкової частки, рівень технологічного розвитку, ступінь зносу основних фондів, плинність кадрів, коефіцієнт сировинної безпеки, частка співробітників з вищою освітою, забезпеченість власними ресурсами, ступінь забруднення природного середовища, показник природоохоронної діяльності, рівень конкурентоспроможності.

У відповідності з методичним підходом кількісне значення рівня поточної (тактичної та стратегічної) безпеки суб'єкта господарювання розраховується як середньозважена міра досягнення фактичних значень відповідних оціночних показників, що встановлені експертним шляхом (формула 3.1).

$$P(T_k, C) = \frac{\sum_{j=1}^m z_j \times \left(\frac{K_j}{N_j}\right)^l}{\sum_{j=1}^m z_j}, \quad (3.1)$$

де  $P$  – рівень поточної економічної безпеки підприємства;

$T_k$  – рівень тактичної економічної безпеки підприємства;

$C$  – рівень стратегічної економічної безпеки підприємства;

$z_j$  – коефіцієнт значущості  $j$ -го показника, визначений експертним шляхом;

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

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

$m$  – кількість показників, що використовуються для оцінки відповідної складової безпеки;

$l$  – 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 [4].

Водночас загальний рівень економічної безпеки підприємства визначається як середньозважене значення показників поточної, тактичної та стратегічної безпеки. Чим більше значення розрахованого показника, тим вищий її рівень.

Економічна безпека підприємства насамперед залежить від рівня його поточної безпеки, адже платоспроможність є ключовою умовою його функціонування. Важливість тактичної безпеки зростає зі посиленням фінансової стійкості підприємства, оскільки вкладання обігових коштів в розширення виробничих потужностей та вдосконалення організації виробничо-господарської діяльності є виправданим лише за умови, що досягнуто необхідного рівня платоспроможності. Заразом посилення стратегічної безпеки є можливим лише за умови ефективного використання наявних ресурсів, а також наявності необхідних для цього фінансових можливостей.

Тривимірний методичний підхід до оцінки економічної безпеки підприємства дозволяє об'єктивно оцінити її рівень, визначити ключові напрями підвищення фінансово-економічної стійкості та стратегічні пріоритети розвитку.

### **Тема. Методи оцінки рівня економічної безпеки підприємства**

1. Відтворювальний метод визначення рівня економічної безпеки підприємства
2. Нормативний та графічний методи визначення рівня економічної безпеки підприємства
3. Ресурсний метод визначення рівня економічної безпеки підприємства
4. Функціональний метод визначення рівня економічної безпеки підприємства
5. Імовірнісний метод визначення економічної безпеки підприємства
6. Системний метод визначення економічної безпеки підприємства

#### **1. Відтворювальний метод визначення рівня економічної безпеки підприємства**

**Відтворювальний метод** передбачає співставлення фактичної величини капіталізованого (реінвестованого) прибутку підприємства з обсягом коштів, які потрібно залучити для гарантування розширеного відтворення його капіталу.

$$P_{ЕБП} = P_k / P_{кн}, \quad (4.1)$$

де  $P_k$  – величина реінвестованого (капіталізованого) прибутку підприємства;

$P_{кн}$  – обсяг коштів, які необхідно залучити для гарантування розширеного відтворення капіталу підприємства.

Чим ближче значення розрахованого показника до 1, тим вищим є рівень економічної безпеки підприємства.

За результатами порівняння можна виокремити три рівні економічної безпеки підприємства: високий ( $0,71 < P_{ЕБП} < 1,0$ ); нормальний ( $0,36 < P_{ЕБП} < 0,70$ ); низький

$(0 < P_{ЕБП} < 0,35)$ .

Заразом сама величина прибутку підприємства, будучи важливим критерієм ефективності його діяльності, може розглядатися як підстава для висновку про нормальний рівень економічної безпеки. Адже наявність чистого прибутку є свідченням того, що в підприємства є достатньо коштів для того, щоб покрити усі витрати на виробництво та реалізацію продукції, сплатити всі податки, а також забезпечити просте відтворення капіталу та людських ресурсів, тобто можна стверджувати, що підприємство яке отримує чистий прибуток має достатній рівень економічної безпеки.

Наявність збитку, зі свого боку, є свідченням того, що суб'єкт господарювання має нестійкий фінансовий стан, незадовільний рівень економічної безпеки й фактично перед ним стоїть загроза банкрутства.

Отже, згідно відтворювального методу величина чистого прибутку або збитку є основним критерієм, який безпосередньо свідчить про рівень економічної безпеки підприємства.

## **2. Нормативний та графічний методи визначення рівня економічної безпеки підприємства**

**Нормативний метод** полягає у встановленні рівня економічної безпеки підприємства на основі нормативних значень показників, що відображають його діяльність у різних функціональних сферах.

Рівень економічної безпеки підприємства визначається шляхом порівняння фактичних показників з нормативними значеннями.

Обґрунтованість оцінки рівня економічної безпеки підприємства залежить від правильного вибору показників-вимірників прояву різного роду загроз та небезпек.

**Критичні значення нормативів** – це кількісні параметри, що визначають межу між безпечною та небезпечною зоною в різних сферах діяльності підприємства. Діагностика рівня економічної безпеки повинна передбачати врахування галузевої специфіки діяльності підприємства, а нормативні значення слід визначати з урахуванням фази економічного циклу в якій знаходиться економіка країни.

Система показників, призначених для оцінки рівня економічної безпеки підприємства, повинна включати як базові критерії, так і додаткові аналітичні показники, які формують цілісну картину стану суб'єкта господарювання.

В основі практичного застосування нормативного методу лежать наступні положення:

- система показників, що використовується для визначення рівня економічної безпеки підприємства, повинна охоплювати різні аспекти його діяльності та забезпечувати оцінку результатів;

- можливість кількісної оцінки одиничних показників та аналіз їх взаємозв'язку;

- при виборі показників необхідно врахувати наявність можливості визначення їх прогнозних величин;

- прогнозування ймовірних значень показників має передбачати оцінку надійності залежно від часового інтервалу, що розглядається;

- методика розрахунку інтегрального показника повинна бути простою та базуватися на облікових даних.

Залежно від результатів порівняння фактичних значень показників з їх нормативними значеннями та одержаної величини відхилень рівень економічної безпеки підприємства можна охарактеризувати як:

а) **нормальний ( $X_{ін}$ )** – показники, що характеризують рівень економічної безпеки підприємства відповідають нормативним або знаходяться в межах допустимих відхилень, а ступінь використання потенціалу максимально наближений до науково-обґрунтованих нормативів;

б) **передкризовий ( $X_{інк}$ )** – значення хоча б одного з показників, що характеризують рівень економічної безпеки, нижче бар'єрного його значення, а інші наблизилися до межі своїх бар'єрних значень, водночас можливості підвищення ефективності діяльності підприємства не були втрачені шляхом розробки та впровадження заходів попереджувального характеру щодо можливих загроз;

в) **кризовий ( $X_{ік}$ )** – значення більшості основних (згідно думки експертів) показників, що характеризують рівень економічної безпеки, не відповідають нормативним, спостерігається спад обсягів виробництва та реалізації продукції, часткова втрата потенціалу у результаті скорочення чисельності персоналу, морального та фізичного старіння обладнання тощо;

г) **критичний ( $X_{ікр}$ )** – порушено всі (або майже всі) бар'єри, що відділяють нормальний і кризовий стан підприємства, а втрата потенціалу є невідворотною та неминучою.

Математично це можна зобразити наступним чином.

Нехай  $\{X_i\}$  – система показників, що характеризують рівень економічної безпеки підприємства,  $i=1, \dots, n$ ;  $X_{іб}$  – критичне (бар'єрне) значення показника  $X_i$ .

Зміна значень  $X_i$  відбувається в діапазоні від 0 до 1, водночас вони визначаються співвідношеннями:

$$\begin{aligned} X_{ін}, \text{ якщо } (1 + X_{іг}) * X_{іб} < X_i < 1, \\ X_{інк}, \text{ якщо } X_{іб} < X_i < (1 + X_{іг}) * X_{іб}, \\ X_{ік}, \text{ якщо } X_{іб} < X_i < (1 - X_{іг}) * X_{іб}, \\ X_{ікр}, \text{ якщо } 0 < X_i < (1 - X_{іг}) * X_{іб}. \end{aligned} \quad (4.2)$$

де  $X_{іг}$  – граничне (бар'єрне) нормативне значення показника.

**Графічний метод оцінки рівня економічної безпеки підприємства** передбачає розрахунок рівня економічної безпеки підприємства шляхом графічної побудови багатокутника, що її характеризує.

Критерієм стану підприємства, що відповідає вимогам економічної безпеки, буде виступати наступна умова:

$$X_{ін} > X_{інк} > X_{ік} > X_{ікр}. \quad (4.3)$$

де  $X_{ін}$  – площа багатокутника за умови нормального розвитку підприємства;

$X_{інк}$  – площа багатокутника підприємства, що знаходиться в передкризовому стані;

$X_{ік}$  – площа багатокутника підприємства, знаходиться в кризовому стані;

$X_{ікр}$  – площа багатокутника підприємства, що знаходиться в критичному стані [13].

Графічний метод дозволяє не тільки оцінити поточний стан підприємства, але й

визначити бажаний рівень його безпеки, до якого слід прагнути.

За наявності відповідних даних про конкурентів, можна порівнювати показники діяльності досліджуваного підприємства з іншими та оцінювати його відносні переваги і недоліки, співставляти власні можливості з можливостями конкурентів.

Підприємству, яке характеризується найвищим рівнем економічної безпеки, відповідатиме багатокутник з максимальною площею, що визначається за формулою:

$$S_i = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^{n-1} I_i \times I_{i+1} \times \sin \alpha_i, \quad (4.4)$$

де  $I_i$  – параметри в кожній пелюстці;

$\alpha_i$  – кут нахилу прямої, яка відповідає певній складовій економічної безпеки підприємства, що розраховується за формулою:

$$\alpha_i = 360^\circ/q, \quad (4.5)$$

де  $q$  – кількість індивідуальних складових економічної безпеки.

Заразом цей метод дозволяє порівнювати стан підприємства в динаміці протягом різних років і достовірно визначити: прогресує воно чи деградує, виявляти і вчасно ліквідувати небезпечні відхилення від нормального стану.

### **3. Ресурсний метод визначення рівня економічної безпеки підприємства**

Згідно з ресурсним методом, рівень економічної безпеки підприємства визначається на основі аналізу ефективності використання ресурсів за визначеними критеріями. Ресурси розглядаються як ключові фактори бізнесу, що використовуються власниками та менеджерами підприємства для досягнення бізнес-цілей.

Основними серед них є:

а) *ресурс капіталу*: власний (акціонерний) капітал підприємства разом з позиковими фінансовими ресурсами є життєво важливим для нього, оскільки дозволяє залучати та нарощувати запаси інших ресурсів, необхідних для забезпечення ефективної діяльності;

б) *ресурс персоналу*: менеджери, інженери, фахівці та інші працівники зі своїми знаннями, досвідом і навичками є основною сполучною ланкою, яка інтегрує всі бізнес-фактори, забезпечуючи втілення в життя ідеології бізнесу, реалізацію стратегій і досягнення цілей підприємства;

в) *ресурс інформації і технології*: інформація, що стосується політичних, економічних, соціальних, технологічних та ринкових аспектів, у теперішніх реаліях є найбільш цінним ресурсом; вона дозволяє підприємству адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, планувати та реалізовувати свою діяльність;

г) *ресурс техніки і обладнання*: виходячи з власних фінансових, кадрових та інформаційно-технологічних можливостей підприємство закуповує необхідне, з точки зору власників та топ-менеджерів, і доступне за ціною обладнання для реалізації своїх виробничих процесів;

д) *ресурс прав*: охоплює права на використання патентів, ліцензії і квоти на користування природними ресурсами, експортні квоти, права на користування

земельними ділянками, особливо цінними для адміністративної забудови; його практичне використання дозволяє суб'єкту господарювання долучитися до новітніх технологічних розробок, не несучи значних витрат на проведення власних дороговартісних наукових досліджень, а також успішно застосовувати загальнодоступні можливості розвитку бізнесу.

Розрахунок інтегрального рівня економічної безпеки підприємства ресурсним методом базується на твердженні, що вплив всіх внутрішніх та зовнішніх чинників на економічну безпеку виявляється у зміні показників його діяльності.

Згідно ресурсного методу рівень економічної безпеки підприємства можна представити у вигляді функції багатьох змінних:

$$УЕБП_j = \sum_{i=1}^n f(X_i) = \sum_{i=1}^n (X_i \times d_i), \quad (4.6)$$

де  $f(X_i)$  – локальні функції, що характеризують залежність рівня економічної безпеки від відповідних показників діяльності підприємства;

$d_i$  – значущість кожного одиничного показника для забезпечення економічної безпеки підприємства;

$n$  – кількість показників [13].

Комплексний показник, що характеризує рівень економічної безпеки підприємства, розраховується за формулою:

$$УЕБП = F(X_i) = \sum_{j=1}^m (УЕБП_i \times d_j), \quad (4.7)$$

де  $d_j$  – питома вага значущості  $j$ -ї функціональної складової;

$m$  – кількість функціональних складових економічної безпеки [13].

Суб'єктивізм ресурсного методу виявляється як в оцінці загроз при визначенні часткових функціональних критеріїв економічної безпеки підприємства, так і в процесі визначення значущості функціональних складових при розрахунку комплексного показника, що характеризує її рівень.

#### **4. Функціональний метод визначення рівня економічної безпеки підприємства**

**Функціональний метод** визначення інтегрального рівня економічної безпеки підприємства передбачає проведення оцінки рівня безпеки кожної з його функціональних складових.

Розглянемо детальніше підходи до оцінки безпеки кожної функціональної складової.

Фінансова складова. Її оцінка може бути проведена за допомогою багатофакторної моделі Е. Альтмана.

Також велику вірогідність оцінки фінансової безпеки може гарантувати підхід, який передбачає визначення ступеня фінансової стійкості підприємства на основі таких показників, як:

- надлишок або дефіцит власних оборотних коштів, необхідних для покриття витрат, пов'язаних з діяльністю підприємства, а також формуванням запасів;
- надлишок або дефіцит власних і довгострокових позикових джерел формування

запасів та покриття витрат;

- надлишок або дефіцит основних джерел для формування запасів і витрат [6].

Балансову модель стійкості фінансового стану підприємства можна представити в наступному вигляді:

$$OF + OK + ДЗ = BK + KP + KЗ, \quad (4.8)$$

де  $OF$  – основні засоби і вкладення;

$OK$  – поточні активи, запаси і витрати;

$ДЗ$  – грошові кошти, дебіторська заборгованість, короткострокові фінансові вкладення й інші активи;

$BK$  – власні кошти;

$KP$  – позикові кошти та кредити;

$KЗ$  – кредиторська заборгованість і позикові кошти [13].

Залежно від значень отриманих показників виділяють 5 областей фінансової стійкості (областей ризику: безризикова область, область нормального ризику, область високого ризику, область максимального ризику, область критичного ризику), які співвідносні з відповідними рівнями фінансової безпеки підприємства.

Ринкова складова. При її оцінці чинники поділяються на дві групи: зовнішні (можливості й загрози) та внутрішні (сильні й слабкі сторони діяльності підприємства).

Вплив кожного чинника оцінюється за допомогою коефіцієнтів упевненості, значення яких вимірює від -1 до +1. Кожен з них розглядається як свідчення наявності чи відсутності загроз ринковій безпеці підприємства. Водночас сильні сторони й можливості оцінюються в діапазоні від 0 до +1, а слабкі сторони й загрози – в діапазоні від 0 до -1.

Значення коефіцієнтів упевненості відображають ступінь переконаності в тому, що вплив чинника, що вимірюється, зменшує (-) або збільшує (+) рівень ринкової безпеки підприємства. Вони визначаються на основі минулого досвіду або експертним чином.

Отримані значення послідовно сумують (до розрахованої суми значень двох чинників додають значення наступного чинника тощо) при цьому керуються наступними правилами:

$$\begin{aligned} K_0 &= K_1 + K_2 \times (1 - K_1), \text{ якщо } K_1 > 0, K_2 > 0; \\ K_0 &= -(|K_1| + |K_2| \times (1 - |K_1|)), \text{ якщо } K_1 < 0, K_2 < 0; \\ K_0 &= (K_1 + K_2) / (1 - \min(|K_1|, |K_2|)), \text{ якщо } K_1 \text{ та } K_2 \text{ мають різні знаки [13].} \end{aligned} \quad (4.9)$$

Для визначення рівня ринкової безпеки підприємства використовують шкалу приведену в табл. 4.1.

Інтелектуальна складова відображає інтелектуальний потенціал працівників підприємства.

Рівень інтелектуальної безпеки підприємства визначають на основі порівняння значень показників, що її характеризують з відповідними показниками аналогічних підприємств або аналізують у динаміці.

## Шкала оцінки рівня ринкової безпеки

Значення інтегрального показника	Висновок про рівень ринкової безпеки
$K \leq -0,8$	Кризовий стан
$-0,81 < K \leq -0,6$	Критичний рівень безпеки
$-0,61 < K \leq -0,3$	Передкритичний стан
$-0,31 < K \leq +0,3$	Ситуація невизначеності
$+0,31 < K \leq +0,6$	Нестійкий стан
$+0,61 < K \leq +0,8$	Нормальний рівень безпеки
$K \geq +0,8$	Абсолютна безпека

Примітка. Джерело [13]

При цьому значення всіх показників спочатку зводять в інтегральний показник, використовуючи формулу:

$$РЕБП_{int} = \sum_{i=1}^n [(1 - S_i) \times d_i], \quad (4.10)$$

де  $n$  – кількість показників;

$d_i$  – значущість  $i$ -того показника;

$S_i$  – відносна оцінка  $i$ -того показника, який розраховується за таким правилом:

$$\begin{aligned} S &= K_i / K_{max}, \text{ для показників стимуляторів,} \\ S &= K_{min} / K_i, \text{ для показників дестимуляторів,} \end{aligned} \quad (4.11)$$

де  $K_i$  – значення  $i$ -того показника [13].

Аналогічні розрахунки виконують для всіх порівнюваних підприємств (чи періодів). Потім визначають середнє значення інтегрального показника ( $РЕБП_{intсер}$ ) для ринку чи галузі, або ж для конкретного підприємства за декілька років. Заразом може бути заданий певний діапазон середніх:

$$0,7 \times РЕБП_{intсерi} < РЕБП_{intсер} < 1,3 \times РЕБП_{intсерi} \quad (4.12)$$

За величиною відхилення фактичних значень показників від середніх роблять висновок про рівень інтелектуальної складової економічної безпеки підприємства. Зокрема,

- якщо значення  $РЕБП_{inti}$  досліджуваного підприємства, менше  $РЕБП_{intсер}$ , то це є свідченням того, що рівень його інтелектуальної безпеки є нижчим середнього;

- якщо ж значення  $РЕБП_{inti}$  перевищує значення  $РЕБП_{intсер}$ , то рівень інтелектуальної безпеки вище середнього;

- якщо значення  $РЕБП_{inti}$  відповідає значенню  $РЕБП_{intсер}$ , то мова йде про середній рівень інтелектуальної безпеки.

Кадрова складова. Її оцінка проводиться аналогічно як інтелектуальної складової, із застосуванням показників, які характеризують кількісний та якісний склад персоналу, плинність кадрів, продуктивність праці тощо.

Показники, що використовуються для оцінки рівня кадрової безпеки доцільно об'єднати в кілька груп:

- показники ефективності використання персоналу та тенденції їх зміни;



- показники плинності персоналу та їх динаміка;
- показники, що характеризують чисельність персоналу та їх динаміка;
- показники, що характеризують кваліфікацію персоналу та його інтелектуальний потенціал;
- показники якості системи мотивування.

Техніко-технологічна складова характеризує технологічний потенціал підприємства та ступінь його захисту.

В науковій літературі виокремлюють кілька методичних підходів до оцінювання рівня техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства залежно від переліку показників, що застосовуються:

- *функціональний підхід* базується на розрахунку показників результативності та ефективності, передбачає співставлення одержаних вигод від досягнення відповідного рівня техніко-технологічної складової економічної безпеки з витратами на її формування;

- *ресурсний підхід*, який передбачає: обґрунтування системи показників оцінки техніко-технологічної бази підприємства; аналіз стану та рівня використання технологій виробництва і реалізації продукції; оцінку стану техніки; інтегровану оцінку рівня техніко-технологічної складової.

- *програмно-цільовий підхід* базується на розробці та реалізації управлінських рішень, що втілюються в комплексі взаємопов'язаних заходів, які передбачають визначення вихідної потреби, яка, як правило, носить комплексний характер і потребує негайного розв'язання, встановлення загальних цілей і підцілей, обґрунтування переліку робіт і необхідних ресурсів, достатніх для усунення цієї проблеми, що об'єднані у відповідну цільову програму, яка носить комплексний характер;

- *індикаторний підхід* передбачає визначення системи показників, обґрунтування нормативних значень і оцінку результатів на основі порівняння фактичних показників з еталонними.

*Показники оцінки техніко-технологічної безпеки підприємства.*

#### 1. Показники оцінки стану основних засобів:

- показники оцінки придатності основних засобів: коефіцієнт придатності основних засобів, коефіцієнт зносу основних засобів, середньорічна норма амортизації основних засобів;

- показники оцінки забезпеченості основними засобами: величина виробничої потужності, фондоозброєність, частка основних засобів у необоротних активах;

- показники оцінки руху основних засобів: коефіцієнт оновлення основних засобів, коефіцієнт вибуття основних засобів, коефіцієнт інтенсивності оновлення основних засобів.

#### 2. Показники оцінки ефективності використання основних засобів.

- узагальнюючі показники: рентабельність основних засобів, фондодіддача, фондомісткість;

- коефіцієнти використання устаткування та виробничих площ: коефіцієнт змінності роботи устаткування, коефіцієнт використання виробничої потужності, інтегрований коефіцієнт використання устаткування;

- показники оцінки рівня технології: питома вага обладнання, захищеного

патентами; питома вага витрат на купівлю ліцензій у собівартості продукції; питома вага прогресивних технологічних процесів на підприємстві; питома вага продукції підприємства, що перевищує існуючий на ринку еталон або відповідає йому.

За результатами оцінки стану техніко-технологічної безпеки підприємства доцільно розробити загальні пропозиції щодо гарантування її у майбутньому, обґрунтувавши пріоритетні цілі технологічного розвитку.

Політико-правова складова, її оцінка провадиться за кількома напрямками:

- рівень організації робіт, націлених на забезпечення політико-правової складової економічної безпеки та їхня якість;
- рівень ресурсного забезпечення робіт у сфері гарантування політико-правової безпеки;
- ефективність діяльності підрозділів суб'єкта господарювання, на які покладено обов'язок виконання робіт у сфері гарантування його політико-правової безпеки.

Визначальними критеріями, за якими провадиться оцінка рівня політико-правової безпеки підприємства є:

- питома вага арбітражних та судових справ у загальній кількості господарських договорів підприємства;
- питома одержаних і сплачених штрафних санкцій у загальній сумі зобов'язань за господарськими договорами підприємства;
- питома виграних арбітражних та судових справ у загальній кількості юридичних справ, що розглядалися;
- питома вага витрат на юридичний супровід діяльності підприємства в загальній структурі його витрат.

Використання методів математичної статистики дозволило обґрунтувати порогові значення рівнів політико-правової безпеки підприємства: абсолютний (присвоюється значення 3), задовільний (присвоюється значення 2), критичний (присвоюється значення 1). Загалом рівень політико-правової безпеки, як узагальнюючий показник, визначається за формулою середньозваженої величини.

Рівні політико-правової безпеки наведено в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Зведена таблиця показників за рівнями політико-правової безпеки

Показник	Рівень політико-правової безпеки		
	абсолютна безпека	задовільна безпека	критична безпека
Питома вага арбітражних та судових справ у загальній кількості господарських договорів підприємства	$Kc.ap < 0,25$	$0,25 \leq Kc.ap < 0,41$	$Kc.ap \geq 0,41$
Питома одержаних і сплачених штрафних санкцій у загальній сумі зобов'язань за господарськими договорами підприємства	$Kшт < 0,11$	$0,11 \leq Kшт < 0,23$	$Kшт \geq 0,23$
Питома виграних арбітражних та судових справ у загальній кількості юридичних справ, що розглядалися	$Kв.ю.с \geq 0,29$	$0,13 \leq Kв.ю.с < 0,29$	$Kв.ю.с < 0,13$
Питома вага витрат на юридичний супровід діяльності підприємства в загальній структурі його витрат	$Kв.юр \geq 0,13$	$0,07 \leq Kв.юр < 0,13$	$Kв.юр < 0,07$

Примітка. Джерело [13]

Екологічна складова. Її рівень можна оцінити залежно від частки забруднюючих речовин у викидах та скидах підприємства:

- абсолютна екологічна безпека: забруднюючі речовини у викидах і скидах у навколишнє природне середовище, які пов'язані з діяльністю підприємства, відсутні;
- нормальна екологічна безпека: фактична концентрація забруднюючих речовин у викидах та скидах знаходиться в межах гранично допустимої концентрації;
- нестійкий екологічний стан: фактична концентрація забруднюючих речовин у викидах та скидах (за більшістю забруднюючих речовин) перевищує гранично допустиму концентрацію не більше ніж на 50%;
- критичний екологічний стан: фактична концентрація забруднюючих речовин у викидах та скидах (за більшістю забруднюючих речовин) перевищує гранично допустиму концентрацію у понад два рази.

Інформаційна складова. Її рівень визначається залежно від використання в процесі обґрунтування та приймання управлінських рішень суперечливої, неточної та неповної інформації.

Основними показниками, що характеризують рівень інформаційної безпеки підприємства є:

- коефіцієнт повноти інформації ( $K_{пi}$ ) – відношення обсягу інформації, що є в розпорядженні суб'єкта, який приймає рішення, до обсягу необхідної інформації для прийняття цього рішення;
- коефіцієнт точності інформації ( $K_{тi}$ ) характеризує частку достовірної (релевантної) інформації в загальному обсязі наявної інформації;
- коефіцієнт суперечливої інформації ( $K_{сi}$ ) – відношення кількості незалежних суджень на користь прийняття певного рішення до загальної кількості незалежних суджень у загальному обсязі достовірної інформації.

Рівень інформаційної безпеки визначається як добуток зазначених вище коефіцієнтів. Водночас, якщо:

$$\begin{aligned} R_{\text{інфБП}} > 0,71 & - \text{рівень безпеки високий;} \\ 0,31 < R_{\text{інфБП}} < 0,7 & - \text{рівень безпеки середній;} \\ R_{\text{інфБП}} < 0,3 & - \text{рівень безпеки низький.} \end{aligned} \quad (4.13)$$

Силова складова. На підприємстві за забезпечення силової безпеки несе відповідальність служба охорони, яка:

- здійснює фізичний захист керівництва підприємства;
- охороняє приміщення, будівлі, споруди, обладнання та лінії комунікацій;
- організовує пропускний режим на підприємстві;
- забезпечує захист інформації від несанкціонованого доступу до неї;
- гарантує режим секретності документів, які містять конфіденційну інформацію.

Рівень силової складової економічної безпеки може визначений на основі критерії представлених в табл. 4.3.

У відповідності до функціонального методу рівень економічної безпеки підприємства визначається з урахуванням усіх її функціональних складових та їхньої значущості за відповідною шкалою, згідно якої можна виокремити кілька рівнів економічної безпеки підприємства (табл. 4.4)

Таблиця 4.3

## Рівні силової складової економічної безпеки

Рівень	Умови			
	Високий	$P \leq 0,0001$ $I \approx BK$	$P \leq 0,001$ $ДХв < I \leq Вр$	$P \leq 0,01$ $Пч < I \leq ДХв$
Середній	$0,0001 < P \leq 0,001$ $I \approx BK$	$0,001 < P \leq 0,01$ $ДХв < I \leq Вр$	$0,01 < P \leq 0,1$ $Пч < I \leq ДХв$	$0,1 < P \leq 0,2$ $I < Пч$
Низький	$P > 0,001$ $I \approx BK$	$P > 0,01$ $ДХв < I \leq Вр$	$P > 0,1$ $Пч < I \leq ДХв$	$P > 0,2$ $I < Пч$

Умовні позначення:  $P$  – ймовірність втрат;  $I$  – величина можливих втрат (додаткових витрат);  $BK$  – власний капітал підприємства;  $Вр$  – виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);  $ДХв$  – валовий дохід;  $Пч$  – чистий прибуток.

Примітка. Джерело [13]

Таблиця 4.4

## Характеристика рівнів економічної безпеки підприємства, діючого в умовах конкуренції

Рівень економічної безпеки	Показник рівня економічної безпеки	Характеристика стану підприємства на момент оцінювання економічної безпеки
Підтримуючий	До 0,05	Стан економічної безпеки нестійкий. Підприємство знаходиться на межі економічної безпеки, при найменшому скороченні прибутку може її втратити
Мінімальний	0,06-0,10	Стан економічної безпеки підприємства задовільний, воно в змозі підтримувати його найближчі кілька років
Дуже низький	0,11-0,19	Обсяг інвестиційної підтримки умов, що гарантує економічну безпеку підприємства, дозволяє зберегти зайняту ринкову позицію в поточному періоді, однак ставить під загрозу можливість її утримання в найближчому майбутньому
Низький	0,2-0,29	Обсяг інвестиційної підтримки умов, що гарантують економічну безпеку підприємства, дозволяє зберегти зайняту ринкову позицію не лише в поточному періоді, але й в найближчому майбутньому (рік-два)
Середній	0,3-0,49	Обсяг інвестиційної підтримки умов, що гарантують економічну безпеку підприємства, дозволяє зберегти зайняту ринкову позицію не лише поточному періоді, але й в середньостроковій перспективі (до 5 років), та сформуванню потужний фундамент для нарощення конкурентних переваг
Високий	0,5-0,7	Інвестиційна підтримка умов, які гарантують економічну безпеку, здійснюється з урахуванням ринкових тенденцій; створює сприятливі передумови для збереження позицій підприємства на ринку та нарощення довгострокових конкурентних переваг
Дуже високий	понад 0,7	Інвестиційна підтримка умов, які гарантують економічну безпеку підприємства, здійснюється з урахуванням ринкових тенденцій; створює сприятливі передумови для завоювання лідерських позицій на ринку

Примітка. Узагальнено автором

За результатами аналізу і оцінки рівнів функціональних складових економічної безпеки підприємства, оскільки вони не є самоціллю, повинні бути розроблені заходи щодо протидії різного роду загрозам та підвищення рівня безпеки.

### **5. Імовірнісний метод визначення рівня економічної безпеки підприємства**

**Імовірнісний метод** оцінки інтегрального рівня економічної безпеки підприємства базується на використанні традиційних показників, динаміки їх зміни та розрахунку ймовірності виникнення специфічних ризиків.

Оцінка рівня економічної безпеки за цим методом здійснюється у відповідності із зазначеними етапами.

1. Визначення нормативних значень показників кожної складової економічної безпеки підприємства.

2. Встановлення цільових показників на поточний період на основі попередньо визначеної системи, а також темпів їх зміни.

3. Ідентифікація ризиків, які впливають на діяльність підприємства, їх класифікація за складовими та оцінка ймовірності їх настання (створення карти загроз для кожної складової).

4. Розрахунок порівняльних індексів для кожного показника в контексті складових економічної безпеки (порівняльний індекс визначається як відношення фактичного значення показника до нормативного або середньогалузевого значення).

5. Оцінка рівня економічної безпеки за кожною складовою за формулою:

$$PEBПj = \sum(Si \times Zi \times di)(1 - p1), \quad (4.14)$$

де  $S_i$  – порівняльний індекс по кожному показнику;

$Z_i$  – темпи зміни показника щонайменше за останні три роки;

$d_i$  – коефіцієнт вагомості кожного показника в системі оцінки кожної складової, визначений аналітиком чи керівництвом підприємства на основі стратегічних цілей;

$p1$  – ймовірність реалізації ризиків для конкурентної складової;

$n$  – кількість показників, що використовуються для оцінки кожної складової.

6. Визначення загального показника, що характеризує рівень економічної безпеки підприємства:

$$PEBП = \sum_{j=1}^m (PEBПi \times dj), \quad (4.15)$$

де  $PEBПi$  – проміжний інтегральний показник окремої складової;

$d_j$  – коефіцієнт значущості кожної складової економічної безпеки.

7. Аналіз чутливості загального показника до потенційних загроз і розрахунок коефіцієнтів еластичності для кожної складової економічної безпеки.

8. Формування комплексу заходів щодо забезпечення досягнення бажаного рівня економічної безпеки підприємства, зосередження діяльності на найбільш важливих та впливових її складових.

### **6. Системний метод визначення рівня економічної безпеки підприємства**

Зважаючи на те, що економічна безпека підприємства розглядається як складна

динамічна система, що є сукупністю елементів, певним способом пов'язаних між собою і з зовнішнім середовищем, її оцінку доцільно здійснювати з використанням системного підходу.

Зі свого боку, *системний підхід* передбачає поєднання статичного та динамічного аналізу стану досліджуваного об'єкту. Його відмінною особливістю є те, що результати статичних досліджень доповнюються результатами динамічних досліджень, які передбачають аналіз ефективності, різних індексів та співвідношень. За системного підходу оцінка економічної безпеки підприємства передбачає врахування як внутрішніх, та зовнішніх зв'язків, а також наявних взаємозалежностей між елементами.

Таким чином, системний підхід дозволяє оцінити не тільки поточний стан підприємства, а й спрогнозувати його розвиток. Модель оцінки економічної безпеки підприємства згідно системного підходу передбачає:

- формування системи показників проведення оцінки за п'ятьма групами, зокрема обсягу, динаміки, структури, співвідношення та ефективності в розрізі кожної локальної складової економічної безпеки підприємства;
- визначення групового показника для кожної групи показників;
- розрахунок інтегральних показників за кожною локальною складовою економічної безпеки підприємства;
- визначення інтегральних показників за складовими економічної безпеки підприємства першого рівня, зокрема безпеки ресурсів і безпеки функціонування;
- обчислення загального інтегрального показника за всіма локальними складовими економічної безпеки підприємства.

У відповідно із системним підходом на першому етапі формується система стандартизованих показників для кожної локальної складової економічної безпеки підприємства. Зазвичай стандартизацію проводять методом максимімум. Це обумовлено насамперед тим, що показники, які використовуються для оцінки можуть бути як стимуляторами, так і дестимуляторами, водночас вибір підприємства-еталону є неможливим.

На другому етапі за кожною локальною складовою  $s$  по кожній з чотирьох груп показників  $k$  методом адитивної згортки визначається груповий показник  $Isk$ . Для цього використовується наступна формула:

$$Isk = \sum(di * xij), \quad (4.16)$$

де  $di$  – значимість  $i$ -го показника;

$xij$  – стандартизоване значення  $i$ -го показника для  $j$ -го підприємства  $i=1, n$ .

На третьому етапі розрахунок інтегральних показників за кожною локальною складовою економічної безпеки підприємства пропонується проводити методом мультиплікативної згортки, який дозволяє інтегрувати показники за кожною групою (обсягу, динаміки, структури, співвідношення та ефективності). Наступні етапи передбачають використання методу мультиплікативної згортки (як найоб'єктивнішого) інтегральних показників, розрахованих на попередніх етапах.

На четвертому етапі визначаються інтегральні показники за складовими економічної безпеки підприємства першого рівня – безпеки ресурсів ( $Ires$ ) і безпеки

функціонування ( $I_{op}$ ).

На п'ятому етапі обчислюється загальний інтегральний показник економічної безпеки підприємства за формулою:

$$I_s = \sqrt[2]{I_{res} \times I_{op}}, \quad (4.17)$$

Загалом системний підхід є вагомим інструментом реалізації політики підприємства, орієнтованої на створення системи з протидії загрозам та небезпекам.

### **Тема. Система забезпечення економічної безпеки підприємства**

1. Система забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність та завдання
2. Принципи створення та елементи системи забезпечення економічної безпеки підприємства
3. Характеристика системи забезпечення економічної безпеки підприємства
4. Людський фактор у системі захисту безпеки підприємства

#### **1. Система забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність та завдання**

**Система забезпечення економічної безпеки підприємства** – це комплекс заходів режимного, організаційно-управлінського, технічного, профілактичного та пропагандистського характеру, орієнтованих на забезпечення ефективного захисту інтересів підприємства від внутрішніх й зовнішніх загроз.

**Основними завданнями системи забезпечення економічної безпеки підприємства є:**

- збір, аналіз, обробка даних і прогнозування тенденцій розвитку ситуації;
- своєчасне виявлення можливих загроз ефективності діяльності підприємства та розробка заходів щодо їх недопущення;
- виявлення, припинення та запобігання діяльності співробітників підприємства, яка може завдати шкоди його економічній безпеці;
- аналіз клієнтів, партнерів, конкурентів і кандидатів на заміщення вакантних посад на підприємстві;
- захист від різного роду спроб технічного проникнення у злочинних цілях;
- захист прав та інтересів самого підприємства, його власників та співробітників;
- забезпечення захисту матеріальних цінностей і даних, складових елементів комерційної таємниці підприємства;
- недопущення проникнення на підприємство осіб із протиправними намірами;
- захист співробітників підприємства від насильницьких дій;
- збір, обробка інформації необхідної для розробки найбільш оптимальних управлінських рішень щодо забезпечення реалізації стратегії та тактики підприємства;
- формування у контрагентів позитивного іміджу підприємства;
- технічна та фізична охорона будівель, споруд, території і транспортних засобів

підприємства;

- компенсація матеріальної та моральної шкоди, завданої протиправними діями різних суб'єктів господарювання та окремих осіб;

- контроль за ефективністю системи безпеки, пошук шляхів підвищення її ефективності.

Система економічної безпеки підприємства будується з урахуванням специфіки його діяльності та умов конкурентного середовища.

Варто зазначити, що система забезпечення економічної безпеки є унікального для кожного підприємства. Її ефективність безпосередньо залежить від: нормативно-правової бази; матеріальних, фінансових та інших ресурсів, що виділяються керівництвом на її забезпечення; усвідомлення кожним співробітником важливості забезпечення економічної безпеки; компетенцій керівника, який безпосередньо займається побудовою і забезпеченням дієвості системи її забезпечення.

## **2. Принципи створення та елементи системи забезпечення економічної безпеки підприємства**

В основі системи забезпечення економічної безпеки підприємства лежать наступні принципи.

**1. Комплексність (системність).** Цей принцип полягає в побудові такої системи безпеки, яка гарантує захист підприємства, його майна, співробітників, інформації та всіх сфер діяльності від будь-яких загроз чи непередбачених ситуацій. Загалом система безпеки, зокрема її складові елементи, засоби повинні бути достатніми для забезпечення економічної, кадрової, соціальної, комерційної, інноваційної та інших видів безпеки. *Активну участь у забезпеченні економічної безпеки повинні брати не лише вузькоспеціалізовані фахівці відповідних служб, але й увесь персонал підприємства.*

**2. Пріоритет попереджувальних заходів (своєчасність).** Система забезпечення економічної безпеки повинна бути здатною виявляти потенційні загрози ще на ранніх етапах та запобігати їх негативному впливу на результати діяльності підприємства. *Практичне втілення цього принципу є економічно вигіднішим, ніж ліквідація наслідків вже завданих збитків.*

**3. Безперервність.** Система забезпечення економічної безпеки повинна бути побудована таким чином, постійно забезпечувати одержання бажаних результатів, захищаючи як інтереси підприємства, так і його співробітників в умовах ризиків та виникнення загрозливих ситуацій.

**4. Законність.** Уся діяльність щодо забезпечення економічної безпеки повинна здійснюватися у відповідності з чинними законодавством, не суперечити йому.

**5. Плановість.** Цей принцип забезпечує організованість у функціонуванні системи забезпечення економічної безпеки. Згідно нього всі працівники підприємства повинні чітко виконувати покладені на них обов'язки, вирішувати поставлені перед ними завдання. Водночас їх діяльність має здійснюватися за єдиним планом, викладеним у комплексній програмі щодо забезпечення безпеки у різних сферах діяльності підприємства.

**6. Економність.** Витрати на систему забезпечення економічної безпеки підприємства повинні бути оптимальними і не перевищувати рівня, за якого



втрачається економічна доцільність.

**7. Взаємодія.** Усі особи, залучені до процесу забезпечення економічної безпеки підприємства, повинні працювати скоординовано. Важливо, щоб кожен з них знав за що несе відповідальність і яку роль виконує, а їхні дії були скоординованими, оскільки їх узгодженість впливає на досягнення кінцевого результату.

**8. Поєднання гласності та конфіденційності.** Перелік основних заходів забезпечення економічної безпеки підприємства має бути відомим всім його співробітникам для своєчасного виявлення загроз та запобігання їм. Незважаючи на це цілий ряд способів, засобів, сил, методів забезпечення безпеки повинні бути засекреченими і відомими лише обмеженому колу осіб. Оскільки це дозволить більш дієво запобігати нанесенню шкоди підприємству.

**9. Компетентність.** Забезпечення економічної безпеки підприємства – основний аспект його діяльності, практична реалізація якого повинна бути закріплена за кваліфікованими фахівцями, здатними адекватно оцінити ситуацію і прийняти виважені рішення.

**Основними складовими елементами системи забезпечення економічної безпеки підприємства є:** захист комерційної таємниці та конфіденційної інформації; радіаційно-хімічна безпека; фізичний та технічний захист будівель і споруд; протипожежна безпека; внутрішня безпека; безпека договорів; безпеку зв'язку; екологічна безпека; конкурентна розвідка; кібербезпека; безпека перевезень осіб та вантажів; технічна безпека; безпека переговорів, культурних, рекламних, масових заходів, ділових зустрічей тощо; інформаційно-аналітична робота; профілактичні заходи серед персоналу та навчання з питань економічної безпеки; експертний контроль системи безпеки.

### **3. Характеристика системи забезпечення економічної безпеки підприємства**

Наявність потреби в певному рівні економічної безпеки підприємства вимагає створення відповідної системи її забезпечення.

Основні методологічні засади створення та функціонування системи забезпечення економічної безпеки підприємства можна сформулювати наступним чином.

**1. Індивідуальність (унікальність) системи.** Система забезпечення економічної безпеки кожного підприємства повинна бути унікальною та адаптованою до його специфіки. Це включає врахування таких факторів, як рівень його розвитку, наявність та ефективність використання виробничих ресурсів, напрям діяльності, кваліфікація персоналу, дисципліна, конкуренція, місце розташування, ризики виробництва та ступінь секретності матеріалів тощо.

**2. Автономність з відносною залежністю.** Система забезпечення економічної безпеки підприємства має бути незалежною від аналогічних систем інших суб'єктів господарювання, проте її автономність є відносною. Деякі завдання, які виникають перед системою не можуть бути виконані самостійно, водночас вони можуть вимагати рішень на державному рівні, а також координації з службами безпеки інших суб'єктів господарювання, зокрема конкурентів. Робота системи повинна провадитись у відповідності з чинним законодавством.

**3. Комплексність.** Система забезпечення економічної безпеки покликана

забезпечити безпеку всіх її складових, у зв'язку з цим до її складу повинні входити відповідні елементи, органи, сили, засоби. Лише комплексний підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства може гарантувати йому надійний захист від різного роду загроз.

**4. Ефективність та дієвість.** Головною умовою формування системи забезпечення економічної безпеки підприємства є її практична ефективність. Навіть найунікальніша та комплексна система не принесе користі, якщо вона не є ефективною.

Створення та функціонування системи забезпечення економічної безпеки підприємства має базуватися на наукових положеннях теорії безпеки. Важливо чітко визначити цілі системи, зокрема що необхідно зробити, яких результатів досягти, які завдання вирішити та які функції виконувати. Система будується на наукових принципах, які й формують її методологічну основу.

**Головна мета системи забезпечення безпеки** – своєчасне виявлення та запобігання як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам, а також забезпечення захисту діяльності підприємства від різного роду загроз та небезпек й досягнення на цій основі пріоритетних цілей його розвитку.

Основні функції системи забезпечення економічної безпеки підприємства: прогнозування, виявлення та нейтралізація різного роду загроз й небезпек; забезпечення захищеності діяльності підприємства та персоналу від правовірних дій злочинних угруповань; збереження майна підприємства; створення сприятливого конкурентного середовища; ліквідація наслідків вчасно не нейтралізованої загрози.

#### **4. Людський фактор у системі захисту безпеки підприємства**

У теперішніх реаліях працівники є найціннішим ресурсом підприємства: вони не лише виконують виробничі й комерційні завдання, але й отримують доступ до конфіденційної інформації, яку повинні правильно використовувати та зберігати. Практично кожен ключовий співробітник сучасного підприємства має доступ до конфіденційної інформації, що може зацікавити конкурентів і злочинні угруповання.

Іноземні експерти стверджують, що збереження інформації, яка є комерційною таємницею, на 80% залежить від правильного підбору, розстановки та навчання персоналу. У зв'язку з цим людський чинник необхідно враховувати як у стратегії розвитку підприємства, так і в його поточній діяльності, розглядаючи його, як основний елемент ефективної системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

#### ***Основні загрози економічній безпеці підприємства зі сторони персоналу:***

- продаж співробітниками підприємства зацікавленим особам секретної інформації;
- випадкове або необережне розголошення конфіденційної інформації про особливості функціонування підприємства;
- вербування працівників підприємства конкурентами;
- крадіжка працівниками підприємства його майна або коштів.

Для запобігання першим трьома загрозам застосовуються перевірки благонадійності персоналу та впроваджується контроль за дотриманням режиму безпеки. Для попередження крадіжок реалізуються заходи щодо забезпечення захисту

матеріальних цінностей та інформації підприємства.

**«Проблемним» з точки зору забезпечення економічної безпеки підприємства** прийнято вважати той персонал, який може виступати в ролі потенційного джерела заподіяння школи підприємству. Причини його загрозової поведінки можуть бути різними: кар'єризм, помста, азарт, залежність, заздрість тощо.

Поява «проблемного» персоналу, як правило, залежить від конкретної ситуації, що виникла на підприємстві.

Роботодавець повинен створювати сприятливий соціально-психологічний клімат і звертати увагу на такі ризики: відсутність системи матеріального та морального стимулювання; відсутність гарантій довгострокової зайнятості; обмежені можливості для кар'єрного зростання; неправильне розміщення кадрів без врахування їхніх компетенцій та попереднього досвіду роботи; ставлення до працівників як до простих виконавців побажань керівників; надмірний контроль, використання покарань як стимулюючого засобу тощо.

До груп *потенційно небезпечних працівників* відносяться наступні.

1. *Підвищено конфліктні співробітники.* Діяльність в колективі завжди пов'язана з можливістю виникнення конфліктної ситуації. Водночас більший ризик лежить не в самому конфлікті, в причинах його виникнення та можливих наслідках.

2. *Працівники, що схильні до впливу,* - це особи, які страждають від певного роду залежності, що змушує їх змінювати свої життєві принципи, цінності, пріоритети.

3. *Кар'єристи,* які для досягнення своїх цілей можуть використовувати будь-які засоби, особливо якщо вони мають доступ до важливої інформації.

4. *Незадоволені (амбіційні) працівники* із завищеною самооцінкою, які через об'єктивні чи суб'єктивні причини не можуть реалізувати свій потенціал на роботі.

5. *Аматори красивого життя,* чії витрати не відповідають доходам.

6. *Часті «відпускники»,* які під різними приводами беруть короткі відпустки. У цю групу також можна віднести працівників, які планують найближчим часом розірвати укладений раніше трудовий договір.

Заразом особливу увагу слід звертати на менеджмент підприємства, який має доступ до інформації, що становить комерційну таємницю, яка *може потрапити до зловмисників через:*

- незадовільне знання співробітниками правил захисту конфіденційної інформації;

- безвідповідальне ставлення співробітників до правил захисту конфіденційної інформації;

- використання екстремальних ситуацій, таких як пожежа чи напад, погане самопочуття співробітника тощо;

- безвідповідальні або помилкові дії персоналу.

Останні поділяються на дві групи:

- *не провоковані зловмисником* (викидання в сміття копій та чернеток конфіденційних документів, взяття конфіденційних документів додому, використання конфіденційної інформації у відкритих публікаціях, залишення без нагляду документів або включеного комп'ютера тощо);

- *провоковані зловмисником* (участь у помилкових опитуваннях, видача інформації через обман, проникнення зловмисників у захищені зони підприємства з

використанням фіктивних документів тощо). Результативність обманних дій залежить від інтуїції, підготовки й винахідливості співробітників, які підштовхують на помилкові дії.

Персонал підприємства повинен бути навчений і підготовлений до протидії подібним загрозам. В контексті забезпечення економічної безпеки кадрова політика є важливим інструментом профілактики неблагонадійності співробітників як однієї з її загроз.

**Організаційні заходи щодо співробітників**, які мають доступ до конфіденційної інформації, передбачають:

- проведення ретельних перевірок при прийомі на роботу та звільненні;
- добровільне підписання зобов'язань щодо нерозголошення конфіденційної інформації;
- навчання працівників і стимулювання відповідального ставлення до збереження секретних даних;
- контроль за дотриманням встановлених вимог.

### **Тема. Процес управління економічною безпекою підприємства**

1. Етапи процесу управління економічною безпекою підприємства
2. Принципи та функції управління економічною безпекою підприємства
3. Методи управління безпекою підприємства
4. Сутність та види стратегій управління економічною безпекою підприємства

#### **1. Етапи процесу управління економічною безпекою підприємства**

**Управління економічною безпекою підприємства** – це сукупність взаємопов'язаних процесів планування, організації, мотивації і контролю, які її забезпечують [11, с. 38].

Процес управління економічною безпекою підприємства охоплює ряд етапів.

**1. Аналітичний етап** передбачає збір та опрацювання інформації щодо діяльності підприємства у контексті забезпечення його економічної безпеки. Зокрема,

- вивчення підприємства як об'єкта захисту. Основними джерелами інформації є: документація підприємства, результати опитування співробітників, безпосереднє спостереження за поведінкою персоналу підприємства та діями конкурентів, опитування стейкхолдерів підприємства, консультації з працівниками служб безпеки, правоохоронних органів, вивчення публікацій у пресі тощо;

- ідентифікація об'єктів (сфер діяльності), які потребують захисту (тобто *що варто захищати*), їх ранжування за ступенем важливості для підприємства;

- визначення та оцінка існуючих й потенційних загроз економічній безпеці підприємства, а також ймовірних суб'єктів господарювання, що можуть створити реальну загрозу економічній безпеці підприємства (тобто *від чого або від кого необхідно захищатися*).

**2. Планування діяльності щодо забезпечення економічної безпеки підприємства** полягає у виборі концепції безпеки, визначенні цілей управління безпекою, розробці стратегії та політики забезпечення економічної безпеки,

обґрунтуванні методів управління безпекою підприємства. Першим етапом процесу планування діяльності щодо забезпечення економічної безпеки підприємства є *вибір її концепції*, це обумовлено, насамперед тим, ефективні стратегії в межах однієї концепції, можуть бути абсолютно недієздатними в межах іншої.

**Концепція безпеки підприємства** – це офіційний документ, що містить принципи, вимоги та умови щодо організації заходів для гарантування захисту персоналу та майна підприємства.

Вирізняють класичні та сучасні концепції безпеки.

До класичних концепцій безпеки належать:

- *концепція абсолютної безпеки* (Z-концепція або нульового ризику): передбачає використання всіх відомих наукових і практичних рішень для зведення ризиків до мінімуму, бажано до нуля;

- *концепція прийняттого ризику* (N-концепція): передбачає використання всіх відомих науково обґрунтованих та практично реалізованих рішень для зведення ризиків до рівня, який вважається прийнятним для конкретного об'єкта.

Серед сучасних концепцій варто виділити *концепцію оптимального ризику*, яка передбачає впровадження заходів щодо забезпечення безпеки в обсязі, який дозволяє мінімізувати рівень певного виду ризику, з урахуванням того, що ресурси, які відволікаються на забезпечення безпеки певної її функціональної складової, збільшують ризик в інших сферах діяльності.

Після вибору концепції безпеки розробляються *цілі управління безпекою підприємства* з урахуванням його місії, стратегічних пріоритетів розвитку й загальних цілей, а також результатів попереднього аналізу реальних та потенційних загроз й виявлених об'єктів безпеки. На їх основі розробляється стратегія безпеки.

**Стратегія безпеки** – документ, який визначає головні підходи до забезпечення захисту підприємства, його безпеки.

**Політика безпеки** – це документ, що визначає основні принципи діяльності підприємства у сфері безпеки, містить детальний перелік загроз, які враховуються, перелік захищених ресурсів, бажаний рівень захищеності, а також організаційні рішення та конкретні заходи для досягнення бажаного рівня захисту економічних інтересів.

**Методи управління безпекою бізнесу** – це способи та прийоми досягнення поставлених цілей у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства; способи впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для забезпечення реалізації визначених цілей у сфері захисту підприємства.

**3. Організування діяльності щодо забезпечення економічної безпеки підприємства** передбачає:

- *організаційне забезпечення економічної безпеки підприємства* охоплює заходи щодо створення служби безпеки на підприємстві; визначення основних вимог, що висувуються до особового складу та організаційної структури служби безпеки, технічного оснащення, фінансування; обґрунтування критеріїв ефективності роботи служби безпеки та захисту інтересів підприємств з урахуванням наявних ресурсів й обмежень; затвердження основних положень організації служби безпеки; побудова системи захисту з урахуванням ресурсних обмежень;

- *практичне втілення у життя організаційних рішень* щодо забезпечення

ефективного управління безпекою підприємства, визначених його політикою у сфері безпеки. Кожен керівник розуміє, що успіх діяльності залежить від безпосередніх виконавців, і жодну справу не можна повністю впорядкувати зверху.

Максимальна ефективність досягається тоді, коли управління безпекою організоване оптимально, тобто дотримано всі необхідні умови:

- виконавці підібрані відповідно до завдань, які необхідно виконати;
- виконавці забезпечені усі необхідними ресурсами, зокрема мають робоче місце, необхідне обладнання, необхідну інформацію, час;
- виконавці наділені свободою прийняття технічних рішень у межах своїх повноважень;
- робота виконавців скоординована та узгоджена з роботою інших працівників підприємства;
- створена дієва система контролю за виконанням поставлених завдань;
- наявні резерви для надання допомоги виконавцям у разі потреби.

**4. Контроль за діяльністю у сфері безпеки підприємства** є ключовим компонентом будь-якої системи управління, оскільки саме він забезпечує зворотний зв'язок. В його основі лежить достовірна інформація. За результатами реалізації контрольних операцій ухвалюються оперативні рішення щодо вдосконалення методів управління безпекою та коригування конкретних заходів щодо управління безпекою підприємства у відповідності до зміни чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

## **2. Принципи та функції управління економічною безпекою підприємства**

**Принципи управління економічною безпекою підприємства** – це основні правила та підходи, яких дотримуються керівники у процесі провадження управлінської діяльності у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства. Їх практична реалізація відбувається через систему різних нормативів, правових й моральних норм, а також соціально-психологічних приписів.

Принципи управління економічною безпекою підприємства поділяються на дві групи: принципи організації забезпечення економічної безпеки підприємства; принципи реалізації забезпечення економічної безпеки підприємства.

Розглянемо їх детальніше.

*Принципи організації забезпечення економічної безпеки підприємства:*

- *принцип системності* передбачає, що організація забезпечення економічної безпеки підприємства охоплює всі взаємопов'язані елементи та процеси підприємства (зокрема, усі операції, дії, бізнес-процеси та виробничі цикли), які працюють на досягнення єдиної мети – забезпечення економічної безпеки підприємства;
- *принцип безперервності* полягає в постійній реалізації заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства в часі та просторі;
- *принцип законності* полягає у дотриманні чинного законодавства під час реалізації заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства;
- *принцип комплексності* передбачає врахування всіх аспектів діяльності підприємства, охоплюючи всі рівні його організаційної структури управління, а також всі аспекти інфраструктурних та системних процесів;
- *принцип інноваційності* ґрунтується на використанні новітніх наукових і

технічних досягнень, постійному моніторингу та оновленні підходів до забезпечення економічної безпеки підприємства;

- *принцип ефективності* передбачає, що результати від впровадження заходів щодо забезпечення економічної безпеки повинні перевищувати витрати на їх реалізацію.

*Принципи реалізації забезпечення економічної безпеки підприємства:*

- *принцип збалансованості* полягає в оптимальному поєднанні превентивних та реактивних заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства;

- *принцип адекватності* передбачає своєчасне реагування на реальні та потенційні загрози шляхом розробки та реалізації заходів з певним рівнем конфіденційності;

- *принцип варіативності* передбачає наявність різних альтернативних варіантів заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства та можливість вибору найбільш оптимального з них;

- *принцип участі* полягає в залученні до процесу розробки та реалізації заходів щодо забезпечення безпеки всього персоналу підприємства, що сприяє підвищенню їх ефективності.

Основними **функціями управління безпекою підприємства** є:

- *інформаційно-аналітичні функції* (передбачають збір і систематизацію даних про рівень захищеності підприємства, ідентифікацію потенційних загроз, перевірку надійності кандидатів на роботу, розслідування випадків промислового шпигунства та аналіз даних для ухвалення стратегічних і тактичних рішень щодо захисту підприємства від різного роду загроз та небезпек);

- *організаційні функції* (орієнтовані на: забезпечення режиму секретності; вдосконалення структури підприємства відповідно до вимог безпеки комерційної, виробничої іншої його діяльності; планування та здійснення заходів для запобігання загрозам; організацію дій у надзвичайних ситуаціях);

- *виховні функції* (передбачають формування культури роботи з конфіденційною інформацією, інформування про загрози, формування сприятливого психологічного клімату, який би підвищував ефективність дій працівників у екстремальних ситуаціях та сприяв мінімізації ситуацій, що спонукають працівників до дій, які можуть зашкодити підприємству);

- *контрольні функції* охоплюють моніторинг виконання прийнятих рішень у сфері безпеки та оцінку їхньої ефективності.

### **3. Методи управління безпекою підприємства**

Виокремлюють три групи методів управління безпекою підприємства: економічні, адміністративні та соціально-психологічні.

Розглянемо їх детальніше.

**Економічні методи** передбачають створення таких умов, за яких трудовий колектив та окремі співробітники, дбаючи про задоволення власних потреб, одночасно своєю діяльністю забезпечували б реалізацію пріоритетів підприємства загалом. Застосування економічних методів управління стимулює працівників до пошуку нових підходів і способів використання організаційних, інформаційних, правових, технічних та інших засобів забезпечення безпеки підприємства й

підвищення ефективності діяльності.

Найбільш дієвими економічними методами захисту підприємницьких структур є прискорена амортизація, цільове фінансування, балансовий метод планування, комерційний розрахунок, гнучкі системи оплати праці, застосування премій та штрафів, створення фонду економічного стимулювання.

**Адміністративні методи управління** охоплюють такі заходи, як:

- наявність служби безпеки;
- організацію спеціальної системи діловодства;
- обмеження кількості осіб, які мають доступ до комерційної таємниці підприємства;
- забезпечення охорони всіх стратегічно важливих об'єктів підприємства, впровадження за необхідності пропускового та внутрішньооб'єктного режиму;
- реалізацію заходів, які запобігають або значно ускладнюють конкурентам процес застосування технічних засобів для перехоплення або знімання інформації з різних носіїв;
- аналіз усіх елементів системи захисту комерційних таємниць, виявлення можливих каналів витоку конфіденційної інформації та ймовірних способів надходження її до конкурентів.

**Соціально-психологічні методи управління безпекою** насамперед орієнтовані на правильний підбір, відбір, розміщення персоналу та комплексному застосуванню різних матеріальних і моральних стимулів.

У роботі з персоналом використовують такі соціально-психологічні заходи, як: створення дієвої системи матеріальних стимулів; забезпечення стабільної довгострокової зайнятості для кожного співробітника; ставлення до працівників як до особистостей, що володіють унікальним набором характеристик; надання можливості участі в розподілі прибутку підприємства; створення умов для кар'єрного зростання; залучення всього персоналу до процесу обґрунтування управлінських рішень; впровадження гнучкої системи звільнення, яка не завдає психологічної шкоди працівникам.

Водночас американські експерти з протидії економічному шпигунству рекомендують активно застосовувати будь-які можливості для пропагування програми безпеки підприємства.

Отже, тільки за умови комплексної реалізації всіх перерахованих вище заходів можна гарантувати бажаний рівень економічної безпеки підприємства, забезпечити його нормальне функціонування в умовах деструктивних змін чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

#### **4. Сутність та види стратегій управління економічною безпекою підприємства**

**Стратегія управління безпекою** – це мистецтво забезпечення захисту підприємства від різного роду загроз та небезпек в умовах невизначеності, яке базується на їх прогнозуванні та розробці заходів щодо уникнення їх.

Основні елементи стратегії управління економічною безпекою підприємства: аналіз кризових ситуацій; розмежування суб'єктивних та об'єктивних негативних впливів; розробка комплексу заходів щодо запобігання загрозам економічної безпеки



підприємства; оцінка ефективності запланованих заходів з точки зору усунення негативних впливів; аналіз витрат, пов'язаних із впровадження запропонованих заходів захисту економічної безпеки.

Стратегії управління економічною безпекою підприємства за своїм змістом бувають різноманітними. Можна виокремити три типи.

1. *Стратегія, пов'язана з необхідністю швидкого реагування на загрози*, що виникають у виробничій, фінансовій, кадровій, маркетинговій, логістичній та інших сферах діяльності підприємства; базується на принципі «загроза – реагування». Створені, часто в екстреному порядку, підрозділи та служби для вирішення цього завдання можуть усунути, зменшити або нейтралізувати загрозу, але разом є ризик завдання збитків підприємству.

2. *Стратегія, орієнтована на прогнозування, вчасне виявлення загроз та небезпек* шляхом цілеспрямованого аналізу економічної та криміногенної ситуації як на самому підприємстві, так і в його зовнішньому середовищі. Фахівці, структурні підрозділи та служби безпеки, на які покладено виконання цих функцій, створюють передумови для проведення роботи з формування сприятливих умов для провадження діяльності підприємства.

3. *Стратегія безпеки, орієнтована на відшкодування (відновлення, компенсацію) нанесених збитків* є доцільною лише за умови, що збитки можна відшкодувати, або коли відсутні будь-які можливості для реалізації стратегій перших двох типів.

Економічна безпека підприємства є ключовим елементом забезпечення ефективного управління його діяльністю, а також невід'ємною ланкою його стратегічного управління.

Залежно від цілей діяльності, доступних ресурсів, умов функціонування та конкуренції виділяються різні типи стратегій управління підприємством на основі забезпечення його економічної безпеки (рис. 6.1).

Вибір конкретного типу стратегії управління економічною безпекою підприємства базується на взаємозв'язку між поточним рівнем економічної безпеки та динамікою його змін у певний період (тобто лінгвістичного оцінка зміни інтегрального показника економічної безпеки, може набувати значення: зниження, стабільність або зростання).

Визначення того чи іншого типу стратегії управління економічною безпекою підприємства ґрунтується на взаємозв'язку існуючого (фактичного) рівня економічної безпеки підприємства та темпів його змін у досліджуваний період (тобто, зміна лінгвістичного значення інтегрального показника економічної безпеки, яка має три напрямки: зниження, стабільність і зростання).

Один із проміжних етапів стратегічного планування включає розробку стратегічних альтернатив.

Зокрема в межах стратегії виживання виокремлюють три стратегічні альтернативи: «випереджувальний удар», впровадження радикальних змін та запозичення досвіду фінансово стійких підприємства (імітаційна стратегія).

Стратегічними альтернативами в рамках стратегії існування є: очікування, оптимізації витрат, самозбереження, пошуку ринкової ніші, цінового лідерства.



Рис. 6.1. Типи стратегій управління підприємством на основі забезпечення його економічної безпеки за комплексним підходом  
Примітка. Побудовано автором.

Стратегія обмеженого розвитку передбачає: підвищення якості, диференціацію діяльності, підтримку найбільш можливого рівня економічної безпеки.

Стратегія зростання розкривається через такі альтернативні стратегії, як: активну, креативну, пасивну та продукування прибутку.

### Тема. Організація управління безпекою підприємства

1. Служба безпеки: напрями діяльності, цілі, завдання, функції
2. Основи організація управління економічною безпекою підприємства
3. Підходи до організації управління економічною безпекою підприємства
4. Функції відділу економічної безпеки підприємства

#### 1. Служба безпеки: напрями діяльності, цілі, завдання, функції

Проблемами забезпечення безпеки, включаючи економічну, займаються працівники служби безпеки.

**Служба безпеки підприємства** – структурний підрозділ, спеціально створений для захисту інтересів та законних прав підприємства від дії недобросовісних конкурентів та різних кримінальних структур, нейтралізації загроз з боку юридичних та фізичних осіб.

Пріоритетними напрямками її діяльності є:

- створення сприятливих умов для забезпечення нормального функціонування підприємства;
- захист законних прав підприємства у відносинах з партнерами та державними установами;
- охорона майна підприємства та його раціональне використання;
- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- підвищення прибутковості підприємства в умовах мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- забезпечення внутрішньої та зовнішньої стійкості підприємства;
- нарощення конкурентних переваг технологічного характеру на внутрішньому та зовнішньому ринках збуту;
- формування належного інформаційного забезпечення науково-технічної та економічної діяльності;
- забезпечення захисту конфіденційної інформації.

*Головна мета служби безпеки підприємства* полягає в забезпеченні його стабільної діяльності та нейтралізації як зовнішніх, так і внутрішніх загроз його економічному благополуччю.

Цілі створення та функціонування служби безпеки можуть варіювати залежно від точки різних працівників підприємства. Зокрема з погляду:

- *законодавця*: забезпечення захисту прав і свобод працівників при обробці їхніх персональних даних;
- *генерального директора*: захист бізнесу шляхом дотримання норм чинного законодавства або турботи про клієнтів і співробітників;
- *лінійного керівника*: захист, який не погіршує показники виробничої діяльності й не ускладнює бізнес-процеси чи діяльність персоналу;
- *головного бухгалтера*: забезпечення захисту бізнесу з мінімальними витратами;
- *керівника IT-служби*: захист бізнесу, який не ускладнює та переобтяжує IT-структуру.

Основними завданнями служби безпеки підприємства в контексті забезпечення досягнення цілей є наступні.

1. Забезпечення захисту конфіденційної інформації та відомостей, що є комерційною таємницею.
2. Організація правового, організаційного та інженерно-технічного захисту комерційної таємниці.
3. Ведення спеціально організованого діловодства, що унеможливорює несанкціоноване отримання конфіденційності інформації про діяльність підприємства.
4. Запобігання несанкціонованому доступу до даних та робіт, що мають статус комерційної таємниці.
5. Виявлення та локалізацій можливих каналів витоку конфіденційної інформації як в екстремальних ситуація, так в процесі щоденної рутинної роботи.
6. Гарантування безпеки під час проведення різних заходів, включаючи зустрічі, переговори та наради тощо.
7. Охорона будівель, споруд, приміщень, обладнання, продукції та технічних засобів, необхідних для провадження виробничої діяльності.

8. Забезпечення особистої безпеки як керівників, так і ключових фахівців.

9. Аналіз ринкової кон'юнктури та неправомірних дій зловмисників, кримінальних утворень та недобросовісних конкурентів.

**Основними функціями** служби безпеки підприємства є:

- організація та підтримання пропускнуго і внутрішньооб'єктового режиму у приміщеннях та будівлях, забезпечення належної охорони службових і режимних приміщень та адміністративних будівель, контроль за дотриманням працівниками, відвідувачами та партнерами вимог режиму;

- організаційне та правове регулювання відносинами, пов'язаними із захистом конфіденційної інформації;

- участь у розробці базових документів з метою фіксації в них вимог щодо забезпечення безпеки підприємства та захисту його комерційної таємниці;

- розробка та реалізація спільно з іншими підрозділами заходів щодо роботи з документами, що містять комерційну таємницю, контроль за дотриманням вимог «Інструкції щодо захисту комерційної таємниці»;

- вивчення всіх аспектів комерційної, виробничої та фінансової діяльності підприємства з метою виявлення можливих каналів витоку конфіденційної інформації, ведення обліку і аналізу виявлених порушень безпеки, а також збір та опрацювання даних про клієнтів, партнерів підприємства, а також злочинні дії конкурентів та інших організацій;

- керівництво службами безпеки підвідомчих підприємств в частині визначених у договорах умовах щодо забезпечення захисту конфіденційної інформації;

- розробка, ведення, оновлення переліку відомостей, що становлять комерційну таємницю, а також нормативних документів, що визначають порядок захисту конфіденційної інформації та забезпечення безпеки підприємства;

- організація та проведення службових розслідування за фактами втрати документів, розголошення відомостей про діяльність підприємства, та інших порушень його безпеки;

- забезпечення жорсткого дотримання вимог нормативних актів у сфері захисту комерційної таємниці підприємства;

- ведення обліку металевих шаф, сейфів, а також спеціальних приміщень та сховищ, які призначені для тимчасового чи постійного зберігання документів, що містять конфіденційну інформацію;

- ведення обліку технічних засобів, що володіють потенційними каналами витоку інформації;

- налагодження та підтримання контактів з правоохоронними органами з метою вивчення криміногенної ситуації в регіоні.

Служба безпеки є самостійним структурним підрозділом, який безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства. Як свідчить досвід функціонування підприємств, найкращих результатів досягають ті з них, в яких питання безпеки знаходиться під постійним контролем з боку керівництва.

Службу безпеки очолює керівник, який одночасно є заступником директора підприємства з безпеки. Заразом він наділений широким колом повноважень, наявність яких надає йому право впливати на інші структурні підрозділи та різні сфери діяльності підприємства в контексті забезпечення його безпеки.

## **2. Основи організації управління економічною безпекою підприємства**

*Організація управління економічною безпекою підприємства* передбачає насамперед створення його організаційної структури, тобто визначення учасників управління та взаємодії між ними, розподіл завдань, повноважень і відповідальності між всіма ланками управління.

*Організаційна структура управління економічною безпекою підприємства* – це впорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які відповідають за реалізацію функцій щодо забезпечення економічної безпеки.

Ключовими елементами організаційної структури є ланки управління, рівні управління та зв'язки між ними.

Ланка управління економічною безпекою підприємства – це окремий орган або працівник, який наділений управлінськими функціями, повноваженнями для їх реалізації, а також несе відповідальність за їх виконання.

Рівень управління економічною безпекою підприємства – це сукупність ланок управління, що знаходяться на одному рівні ієрархії управління.

*Організаційне забезпечення управління економічною безпекою* – це сукупність взаємопов'язаних підрозділів підприємства та його функціональних служб, які займаються розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень для захисту його економічних інтересів.

Основними чинниками, що впливають на формування організаційної структури управління економічною безпекою підприємства, є: організаційно-правова форма підприємства; сфера функціонування підприємства; основні види економічної діяльності підприємства; наявність регіональних відділень та їх кількість; досягнутий рівень економічної безпеки; характеристики ринку, на якому працює підприємство, зокрема рівень конкуренції, купівельні вподобання споживачів, рівень попиту, методи конкурентної боротьби, що використовують конкуренти; конкурента позиція підприємства на ринку; кількісний та якісний склад персоналу; стиль керівництва (менеджменту); усвідомленість керівниками (власниками) важливості побудови системи управління економічною безпекою підприємства; принципи, що лежать в основі формування організаційної структури управління економічною безпекою підприємства; стан фінансово-економічної діяльності підприємства; наявність необхідних ресурсів для забезпечення ефективного функціонування системи управління економічною безпекою підприємства.

Реалізація управління економічною безпекою підприємства на практиці насамперед передбачає: регламентацію функцій управління, закріплених операцій та процедур; визначення складу підрозділу економічної безпеки та кількості працівників для виконання кожної функції управління; визначення посадових прав і обов'язків, закріплених у відповідних посадових інструкціях і положеннях про підрозділ (відділ, службу) економічної безпеки підприємства.

## **3. Підходи до організації управління економічною безпекою підприємства**

Виокремлюють два принципово різні підходи до організації управління економічною безпекою підприємства: без створення та зі створенням спеціального підрозділу.

Розглянемо їх детальніше.

Якщо на підприємстві відсутній спеціалізований відділ (підрозділ, служба) економічної безпеки, функції з управління нею закріплені за:

- власником чи керівником (якщо обсяги економічної діяльності невеликі);
- різними структурними підрозділами (якщо обсяги економічної діяльності великі), зокрема фінансово-економічним відділом (діагностика фінансового стану, ідентифікація різного роду загроз в економічній сфері, нейтралізація фінансових ризиків тощо); юридичним відділом (правовий захист економічних інтересів підприємства), відділом кадрів (підбір та відбір персоналу), відділом маркетингу (моніторинг зовнішнього середовища, тенденцій зміни ринкової кон'юнктури, організація та проведення конкурентної розвідки тощо) та іншими.

Водночас такий розподіл функцій щодо управління економічною безпекою підприємства часто призводить до труднощів, пов'язаних з координацією діяльності всіх структурних підрозділів у сфері захисту економічних інтересів підприємства, а також з чітким розподілом прав, обов'язків, повноважень і відповідальності у сфері забезпечення економічної безпеки.

**Відділ (служба) економічної безпеки підприємства** – це штатний структурний підрозділ підприємства, який безпосередньо підпорядковується його керівнику (головному директору) або власнику й забезпечує у взаємодії з іншими структурними підрозділами, а за необхідності й з органами державної влади та іншими зовнішніми стейкхолдерами розробку, реалізацію заходів щодо захисту економічних інтересів підприємства від деструктивного впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища тобто різного роду загроз.

Структура служби економічної безпеки може бути різною. Вона безпосередньо залежить від розмірів підприємства та масштабів його економічної діяльності.

Зокрема на малих та середніх підприємствах, обсяги економічної діяльності яких не є значними служба економічної безпеки може складатися з лише двох підвідділів:

- аналітичного, який займається формуванням бази даних, необхідних для управління економічною безпекою підприємства, ідентифікує загрози економічним інтересам, розробляє пропозиції підвищення ефективності управління нею;
- оперативної роботи, який займається насамперед реалізацією конкретних заходів у сфері захисту економічних інтересів підприємства та об'єктів його економічної безпеки.

На середніх та великих підприємствах, масштаби економічної діяльності яких є значними структура служби економічної безпеки складається з окремих відділів, які забезпечують виконання певних функцій управління у сфері захисту економічних інтересів підприємства та об'єктів економічної безпеки. Зокрема: охорони; інформаційно-аналітичного забезпечення, спеціального документообігу, захисту комерційної таємниці та інтелектуальної власності, оперативної роботи; розвідки та контррозвідки.

На великих підприємствах, обсяги господарської діяльності яких також є великими доцільно використовувати структуру служби економічної безпеки побудовану за її функціональними складовими. Зокрема вона повинна включати: відділ техніко-технологічної безпеки, відділ кадрової безпеки, відділ фінансової безпеки, відділ інформаційної безпеки, відділ ринкової безпеки тощо.

#### **4. Функції відділу економічної безпеки підприємства**

Основною метою функціонування служби економічної безпеки підприємства є захист його економічних інтересів та запобігання фінансовим, матеріальним й нематеріальній збиткам, яких може завдати реалізація внутрішніх і зовнішніх загроз, якщо вчасно їх не попередити.

За службою економічної безпеки підприємства закріплені такі основні функції, як:

- захист економічних інтересів підприємства;
- моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- прогнозування загроз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- розробка планів заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства;
- оцінка ризиків реалізації альтернативних управлінських рішень;
- інформаційне забезпечення управління економічною безпекою підприємства;
- аналіз рівня економічної безпеки та захищеності економічних інтересів підприємства;
- контроль за виконанням запланованих заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства;
- оцінка ефективності управлінських рішень у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства.

Основні завдання служби економічної безпеки підприємства є:

- забезпечення ефективного використання та нарощування матеріальних, фінансових, інформаційних, людських ресурсів, об'єктів інтелектуальної власності;
- вчасне виявлення, мінімізація чи нейтралізація загроз економічним інтересам підприємства, а також причин і умов, що можуть завдати шкоди підприємству;
- аналіз і оцінка рівня захищеності підприємства від різного роду внутрішніх і зовнішніх загроз;
- прогнозування тенденцій зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що можуть порушити його нормальне функціонування та розвиток;
- пошук та отримання інформації, необхідної для розробки дієвих управлінських рішень у сфері забезпечення захисту економічних інтересів підприємства у поточному періоді та віддаленому майбутньому;
- локалізація збитків, нанесених реалізацією загроз, а також створення умов для їх максимально можливого відшкодування;
- забезпечення захисту даних, що становлять комерційну таємницю;
- забезпечення безпеки у процесі ділового співробітництва підприємства зі своїми контрагентами;
- гарантування захисту будівель, споруд, адміністративних приміщень, обладнання тощо, необхідних для провадження господарської діяльності;
- аналіз та оцінка ефективності заходів, орієнтованих на захист економічних інтересів підприємства та об'єктів його економічної безпеки.

Функції, права, обов'язки, повноваження та відповідальність працівників служби економічної безпеки повинні бути закріплені в їх посадових інструкціях.

У процесі реалізації своїх функцій служба економічної безпеки безпосередньо співпрацює з іншими структурними підрозділами підприємства, зокрема: з юридичним відділом, відділом кадрів, відділом маркетингу.

## **Тема. Управління функціональними складовими економічної безпеки підприємства**

1. Управління фінансовою безпекою підприємства
2. Управління інтелектуальною та кадровою безпекою підприємства
3. Управління екологічною безпекою підприємства
4. Управління техніко-технологічною безпекою підприємства
5. Управління інформаційною безпекою підприємства
6. Управління силовою безпекою підприємства
7. Управління політико-правовою безпекою підприємства
8. Управління ринковою безпекою підприємства

### **1. Управління фінансовою безпекою підприємства**

Практика господарювання переконливо свідчить, що однією з основних причин виникнення фінансової кризи і банкрутства підприємства в умовах швидкозмінного середовища провадження діяльності є відсутність дієвої системи управління його фінансовою безпекою.

З теоретичної точки зору *управління економічною безпекою* є єдністю трьох складових елементів: інформації, процесу управління та організації управління й передбачає забезпечення стійкого фінансового стану підприємства шляхом прийняття та реалізації обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на нейтралізацію негативного впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на результати фінансової діяльності, а також захист його фінансових інтересів.

Управління фінансовою безпекою може здійснювати як за умов стабільного функціонування підприємства, так і за умов його нестабільного стану.

Пріоритетними напрямками управління фінансовою безпекою підприємства, що знаходиться в умовах стабільного функціонування є: формування дієвих інформаційних систем, що забезпечують прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері гарантування захисту його фінансових інтересів; оцінка рівня фінансової безпеки, ідентифікація загроз фінансовій безпеці підприємства та оцінка ймовірних збитків від їх реалізації; розробка комплексу заходів щодо недопущення їх прояву та погіршення рівня фінансової безпеки підприємства.

Водночас за умов нестабільного функціонування підприємства управління його фінансовою безпекою повинне передбачати:

- діагностику кризових ситуацій як в діяльності підприємства, так і в зовнішньому середовищі;
- виокремлення суб'єктивних та суб'єктивних дестабілізуючих впливів на фінансову стійкість підприємства;
- обґрунтування комплексу заходів щодо запобігання загрозам фінансовій безпеці підприємства;
- оцінку ефективності планованих заходів з точки зору запобігання загрозам та нейтралізації негативних наслідків їх впливу;
- оцінку витрат, пов'язаних із реалізацією заходів щодо усунення загроз фінансовій безпеці підприємства, призначення осіб відповідальних за їх втілення в життя.



Загалом антикризове фінансове управління підприємством охоплює розробку, прийняття та реалізацію обґрунтованих управлінських рішень орієнтованих на запобігання виникнення фінансових криз, недопущення їх розгортання, подолання й мінімізацію негативних наслідків їх настання.

*Основними заходами, направленими на нейтралізацію загроз фінансовій безпеці, є:*

- економія інвестиційних ресурсів шляхом призупинення фінансування окремих інвестиційних проєктів;
- економія поточних витрат, пов'язаних з виробничою діяльністю підприємства;
- скорочення витрат на утримання об'єктів невиробничої сфери шляхом передавання їх на баланс органів місцевої влади;
- страхування фінансових ризиків підприємства;
- реалізація заходів орієнтованих на стягнення дебіторської заборгованості;
- реалізація неліквідних активів підприємства;
- оцінка завантаженості виробничих потужностей підприємства;
- розробка та реалізація комплексної програми щодо виведення підприємства з фінансової кризи.

Система антикризового фінансового управління базується на певних принципах, які є основою організації системи управління фінансовою безпекою підприємства. Основними з яких є: принцип превентивності дій; принцип терміновості реагування; принцип постійної готовності до реагування; принцип комплексності рішень; принцип адаптивності управління; принцип оптимальності зовнішньої санації; принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів; принцип альтернативності дій; принцип адекватності реагування; принцип ефективності.

## **2. Управління інтелектуальною та кадровою безпекою підприємства**

Інтелектуальна та кадрова безпеки забезпечуються сукупністю заходів, орієнтованих на протидію деструктивному впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, пов'язаних з діяльністю підприємства.

Основними етапами процесу побудови системи забезпечення інтелектуальної безпеки підприємства є наступні.

1. Дослідження особливостей діяльності підприємства, цільових сегментів ринку, рівня конкурентоспроможності тощо.

2. Ідентифікація внутрішніх та зовнішніх загроз для системи інтелектуальної безпеки підприємства та оцінювання їхнього впливу.

3. Опрацювання наявних даних про перспективу виникнення кризових явищ на ринку та проєктування можливої поведінки підприємства за умови їх настання.

4. Аудит об'єктів інтелектуальної власності підприємства та оцінка рівня їх захисту.

5. Моделювання дієвої системи інтелектуальної безпеки підприємства: плану заходів для усунення недоліків, виявлених під час перевірки; обґрунтування пропозицій щодо покращення системи інтелектуальної безпеки; визначення необхідної кількості та якості ресурсів для забезпечення інтелектуальної безпеки підприємства; складання кошторису витрат для досягнення бажаного рівня інтелектуальної безпеки та формування відповідного бюджету.

6. Контроль за функціонуванням створеної системи інтелектуальної безпеки.
7. Оцінка ефективності роботи системи інтелектуальної безпеки підприємства.
8. Коригування та удосконалення системи інтелектуальної безпеки (за необхідності).

**Інтелектуальна безпека** підприємства гарантується шляхом: раціонального розміщення працівників за видами діяльності; забезпечення повного використання творчого та трудового потенціалу кожного співробітника; збереження кваліфікованого складу персоналу; стимулювання підвищення рівня кваліфікації працівників; навчання персоналу та розвитку його інтелектуального потенціалу.

Отже, визначальними цілями формування системи інтелектуальної безпеки є: запобігання втратам нематеріальних ресурсів; захист від незаконних зазіхань на інтелектуальні активи; протидія внутрішнім і зовнішнім загрозам; забезпечення ефективної роботи всіх підрозділів; гарантування стабільного розвитку підприємства.

Виокремлюють кілька напрямів формування **кадрової безпеки підприємства** залежно від її складових компонент.

Розглянемо їх детальніше.

1. **Забезпечення фізичної безпеки** як складової кадрової безпеки передбачає створення безпечних умов праці. Гарантування дотримання бажаного її рівня згідно чинного законодавства України покладається на власника підприємства або його адміністрацію чи уповноважений ним орган, а також органи державного захисту та охорони праці.

2. **Професійно-фінансова безпека** як складова кадрової безпеки забезпечується шляхом: створення сприятливих умов для максимально повної професійної віддачі працівників; досягнення оптимального рівня як трудової, так і ділової активності; поліпшення техніко-технологічної бази виробництва; дотримання відповідності між рівнем зайнятості, трудовим внесок в кінцевий результат роботи та розміром винагороди за витрачені зусилля.

3. **Соціально-психологічна безпека** як складова кадрової безпеки реалізується шляхом: формування корпоративної культури, розвитку у працівників відчуття причетності до досягнення спільного результату; створення сприятливого психологічного клімату в колективі; дотримання оптимального співвідношення між розмірами матеріального та морального винагородження.

4. **Адміністративно-кар'єрна безпека** як складова кадрової безпеки формується на основі: розробки програми розвитку персоналу; створення сприятливих можливостей для кар'єрного розвитку; науково обґрунтованого планування та формування персоналу; виявлення причин зростання плинності кадрів; скорочення чисельності малокваліфікованих працівників шляхом механізації та автоматизації виробничих процесів.

5. **Психологічно-комунікаційна безпека** реалізується за шляхом: створення психологічно комфортних умов праці; формування сприятливого соціально-психологічного клімату, який спонукає до творчої діяльності; розробка перспективних програм вивільнення працівників.

Запорукою успішної реалізації усіх заходів щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства є налагодження тісної співпраці між службою безпеки та відділом кадрів. Її забезпечення реалізується у процесі застосування широкого переліку

різноманітних методів, зокрема економічних, правових, психологічних, адміністративних, організаційних, фізичних тощо.

Вирішальною умовою досягнення високого рівня кадрової безпеки є раціональна та ефективна HR-політика підприємства, що передбачає формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

### **3. Управління екологічною безпекою підприємства**

*Екологічна безпека підприємства* полягає в тому, що його діяльність прямо чи опосередковано не спричиняє погіршення якості навколишнього природного середовища, не завдає прямих або опосередкованих збитків державі, персоналу, споживачам та суспільству.

Деструктивний вплив внутрішніх та зовнішніх чинників обумовлює головну мету забезпечення екологічної безпеки – досягнення встановлених цілей розвитку підприємства за мінімізації його шкідливого впливу на навколишнє природне середовище.

**Важливою передумовою формування** екологічної безпеки є інноваційний розвиток підприємства на основі оновлення його техніко-технологічної бази шляхом впровадження сучасних екологічно безпечних та ресурсозбрігаючих технологій, новітнього виробничого обладнання та устаткування, високоефективних очисних споруд. Фактично екологічна безпека забезпечується всебічною екологізацією виробничих процесів з метою попередження різного роду внутрішніх загроз, які в своїй більшості є продукованими виробничою діяльністю підприємства.

Створення системи попередження екологічних загроз діяльності підприємства – це складний процес, який охоплює кілька етапів, зокрема:

- діагностику екологічного стану підприємства та рівня його екологічної безпеки;
- ідентифікацію зовнішніх та внутрішніх загроз екологічній безпеці підприємства;
- розробку механізму забезпечення екологічної безпеки підприємства;
- управління екологічною безпекою підприємства.

Розглянемо етапи розробки системи попередження екологічних загроз діяльності підприємства й забезпечення на цій основі його екологічної безпеки.

Перший етап – *діагностика екологічного стану підприємства та рівня його екологічної безпеки* – передбачає визначення індикаторів (ключових показників) екологічних загроз, обґрунтування їх порогових значень та зіставлення фактичних значень індикаторів з пороговими. Відхилення фактичних значень індикаторів від порогових характеризує екологічний стан підприємства та рівень його екологічної безпеки.

Другий етап – *ідентифікація зовнішніх та внутрішніх загроз екологічній безпеці підприємства*. У процесі аналізу відхилень індикаторів екологічного стану підприємства від порогових значень визначаються причини та чинники, які їх обумовили. Глибокий аналіз яких дозволяє оцінити інтенсивність загроз, тенденції їх зміни, а також ймовірність перетворення у надзвичайну подію або ситуацію, розробити ефективні превентивні заходи для усунення виявлених проблем та запобігання виникненню надзвичайних ситуацій.

Третій етап – *розробка механізму забезпечення екологічної безпеки*

*підприємства*, тобто сукупності різноманітних інструментів, здатних забезпечити бажаний рівень екологічної безпеки підприємства, а також заходів превентивного характеру, практична реалізація яких дозволяє попередити забруднення довкілля та можливі втрати підприємства.

Механізму забезпечення екологічної безпеки включає фінансово-економічні, адміністративні, організаційні та соціальні інструменти.

Четвертий етап – *управління екологічною безпекою підприємства*, його ефективність забезпечується використанням систем повноцінного сканування, моніторингу довкілля та жорсткого контролю за діяльністю всіх складових, що здатні порушити стан екологічної безпеки та призвести до появи загроз сталому розвитку підприємства.

#### **4. Управління техніко-технологічною безпекою підприємства**

**Техніко-технологічна безпека** залежить від рівня відповідності застосовуваних на підприємстві технологій найкращим світовим аналогам за оптимальних витрат. Негативний вплив на її стан здійснюють:

- використання у виробничому процесі фізично та морально застарілого обладнання;
- недотримання технологічної дисципліни;
- дії персоналу підприємства, спрямовані на скорочення його технологічного потенціалу.

Зовнішніми загрозами погіршення стану техніко-технологічної безпеки є:

- відсутність необхідних інвестицій у поліпшення матеріально-технічної бази підприємства;
- складність отримання довгострокових кредитів банків не дозволяє швидко поповнювати обігові кошти суб'єкта господарювання та спрямовувати їх на оновлення матеріально-технічної бази;
- підвищення цін на енергоресурси;
- відсутність довгострокових контрактів з постачальниками сучасного обладнання.

Все вищеперераховане призводить до використання у виробничому процесі фізично та морально застарілого обладнання та появи загроз техніко-технологічній безпеці підприємства.

Основними внутрішніми загрозами техніко-технологічній безпеці є: недостатня кваліфікація виробничо-промислового персоналу, неефективна організація самого виробничого процесу, високий ступінь зносу основних фондів. Зазвичай їх виникнення пов'язують з неефективним управлінням основними фондами та оборотними засобами на всіх фазах виробничого процесу: від підготовки до виробництва до реалізації готової продукції.

За стан техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства відповідає його технічна служба, на яку покладено обов'язок слідкувати за дотриманням технологічної дисципліни, вчасно виявляти проблеми в діяльності обладнання та усувати їх, пропонувати шляхи підвищення ефективності технологічних процесів підприємства.

*Процес забезпечення техніко-технологічної складової економічної безпеки*

підприємства охоплює кілька етапів.

*Перший етап* передбачає проведення глибокого аналізу ринку технологій, зокрема збору та опрацювання інформації про особливості технологічних процесів конкурентів, а також про нові розробки, які можуть знайти застосування в галузі.

На *другому етапі* детально вивчаються конкретні технологічні процеси з метою виявлення внутрішніх резервів для підвищення ефективності їх практичного використання.

*Третій етап* передбачає:

- аналіз ринків збуту продукції підприємства та ринків товарів-замінників;
- визначення перспектив розвитку цільових ринків підприємства;
- прогнозування можливих технологічних змін, які можуть призвести до виробництва більш конкурентоспроможної продукції.

На *четвертому етапі* формують технологічну стратегію розвитку підприємства (виробника продукції), зокрема:

- виявляють найбільш перспективні товари з номенклатури підприємства;
- планують технологічне забезпечення процесу виробництва найперспективніших товарних позицій;
- складають бюджет технологічного розвитку підприємства, оптимізують витрати за програмою його технологічного розвитку, вивчають можливість використання власних розробок або придбання необхідного устаткування та патентів;
- розробляють загальний план технологічного розвитку підприємства, в якому відображають ймовірний варіант технологічного розвитку; обсяг та строки фінансування; відповідальних виконавців;
- складають план використання наявних ресурсів у відповідності до плану технологічного розвитку підприємства.

На *п'ятому етапі* в ході виробничо-господарської діяльності підприємства оперативно впроваджують план його технологічного розвитку.

На *шостому*, завершальному етапі проводиться комплексний аналіз результатів реалізованих заходів, спрямованих на забезпечення техніко-технологічної безпеки підприємства, визначається їх ефективність в контексті забезпечення техніко-технологічної безпеки підприємства.

## **5. Управління інформаційною безпекою підприємства**

Система інформаційної безпеки покликана запобігати будь-яким загрозам, що можуть порушити нормальне функціонування підприємства. Вона захищає конфіденційну інформацію від розголошення, втрати чи пошкодження, а також забезпечує нормальний перебіг виробничої діяльності у всіх підрозділах підприємства. Загалом управління інформаційною безпекою підприємства орієнтоване на нейтралізацію:

- зовнішніх загроз, основними з яких є різного виду кібератаки (зокрема, хакерські атаки, віруси та шкідливе програмне забезпечення, фішинг, DDoS-атаки), маніпуляція працівниками з метою отримання конфіденційної інформації, промислове шпигунство, природні явища, які можуть призвести до фізичного пошкодження обладнання та втрати даних; зміни в законодавстві тощо;
- внутрішніх загроз, таких як навмисні помилки персоналу, його халатність,

технічні збої, обумовлені помилками при налаштуванні обладнання або програмного забезпечення, умисні дії (внутрішній саботаж, шахрайство, використання службової інформації в особистих цілях).

Організація управління інформаційною безпекою на кожному підприємстві має свою специфіку, яка визначається характером діяльності, та ситуацією, як в державній політиці, правовій та правоохоронній системах, економічній та демографічній сферах.

З метою протидії загрозам та забезпечення інформаційної безпеки підприємства створюють систему управління нею. В рамках якої проводять роботу за кількома напрямками:

- розробка та впровадження комплексної багаторівневої політики забезпечення інформаційної безпеки підприємства;
- створення служби (відділу, підрозділу) інформаційної безпеки;
- розробка комплексу заходів та моделей поведінки на випадок виникнення непередбачених ситуацій;
- періодичне проведення аудитів стану інформаційної безпеки підприємства.

Кожен з цих напрямків організаційної роботи має свої особливості і повинен реалізовуватися з використанням специфічних методів менеджменту та у відповідності зі своїми правилами.

**Основними заходами щодо управління інформаційною безпекою підприємства є наступні:**

**1. Організаційні разові заходи** (мають разовий характер, повторно розробляються лише після повного перегляду прийнятих раніше рішень):

- формування нормативно-методологічної бази підприємства у сфері захисту його автоматизованих систем;
- створення спеціалізованого підрозділу для забезпечення інформаційної безпеки та розподіл відповідальності серед співробітників;
- розробка політики безпеки, що визначає права доступу кожного співробітника до інформаційних ресурсів підприємства;
- впровадження ефективних механізмів контролю доступу до конфіденційної інформації;
- заходи, що реалізують на етапах проєктування, будівництва й обладнання об'єктів автоматизованих систем, а також при введенні в експлуатацію нових технічних засобів і програмного забезпечення;
- захист від витоку конфіденційної інформації;
- створення надійної інфраструктури для захисту інформаційних систем та організація фізичної безпеки об'єктів;
- розробка комплексу оперативних дій персоналу щодо забезпечення безперервної роботи в критичних ситуаціях.

**2. Заходи за потребою:**

- перегляд структури персоналу, зміна його кількісного та якісного складу;
- перевірка нового обладнання на предмет наявності різного роду вразливостей та спеціально впроваджених закладних пристроїв;
- оформлення юридичних актів щодо врегулювання спорів в інформаційній сфері;

- підвищення стійкості IT-інфраструктури до зовнішніх загроз, встановлення систем безперебійного живлення;
- оновлення технічних і програмних засобів забезпечення інформаційної безпеки.

## 6. Управління силовою безпекою підприємства

*Силова складова* економічної безпеки підприємства передбачає збереження його майна та забезпечення фізичної безпеки його співробітників насамперед керівників. Основними факторами, що здійснюють негативний вплив на її стан є моральний та фізичний тиск на окремих працівників (особливо ключових спеціалістів та керівників) з метою завдання шкоди їх здоров'ю та репутації, що створює загрозу нормальній роботі підприємства.

*Процес управління силовою безпекою підприємства* охоплює кілька етапів.

1. Оцінка рівня організації силової безпеки як складової економічної безпеки за напрямками, виконавцями, взаємодією, ресурсами та ефективністю витрат.
2. Прогнозування можливих деструктивних впливів чинників внутрішнього та зовнішнього середовища й потенційних збитків від них.
3. Обґрунтування комплексу заходів щодо запобігання можливим негативним впливам різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.
4. Розробка бюджету для реалізації сформованого комплексу заходів і розрахунок очікуваної ефективності від його впровадження.
5. Планування підбору, відбору і спеціального навчання відповідного персоналу.
6. Оперативне планування реалізації розроблених заходів з урахуванням ресурсів та виконавців.

Основними причинами реалізації спроб фізичного усунення керівників, топ-менеджерів та ключових спеціалістів є зіткнення комерційних інтересів з конкуруючими підприємствами, протистояння з кримінальними структурами або політичні мотиви. Моральний тиск на працівників підприємства, як правило, застосовується з метою змусити їх діяти певним чином, що може завдати шкоди економічній безпеці та сталому розвитку підприємства. Такі дії можуть бути ініційовані представниками кримінальних угруповань, корумпованими чиновниками силових або податкових органів, а також спеціально найнятими особами чи організаціями. Основні дії служби підприємства в контексті забезпечення його силової безпеки представлені в табл. 8.1

Таблиця 8.1

Види діяльності служб підприємства у контексті гарантування його силової безпеки

Вид діяльності	Напрямок діяльності	Підрозділ підприємства
1	2	3
Забезпечення безпеки працівників (моральної та фізичної)	Охорона працівників підприємства, збирання інформації, розробка та реалізація превентивних заходів щодо попередження загроз безпеці	Служба безпеки Інформаційно-аналітичний підрозділ
Гарантування безпеки майна підприємства	Охорона майна підприємства Страховання майна та ризиків Гарантування безпеки різних вкладень	Служба безпеки Фінансова служба

1	2	3
Захист інформаційних ресурсів підприємства	Захист від промислового шпигунства Захист від кібератак Збір даних про зовнішнє середовище підприємства	Служба безпеки Інформаційно-аналітичний підрозділ
Забезпечення сприятливого зовнішнього середовища підприємства	Превентивні заходи щодо запобігання загрозам Робота з громадськістю та ЗМІ Лобіювання інтересів підприємства	Служба безпеки Служба зв'язків з громадськістю Вище керівництво підприємства

Примітка. Уточнено автором.

## 7. Управління політико-правовою безпекою підприємства

Основними загрозами *політико-правовій безпеці* підприємства є:

- недостатній правовий захист інтересів підприємства;
- низький рівень кваліфікації співробітників підприємства у сфері юриспруденції;
- порушення юридичних прав як працівників підприємства, так і його самого;
- навмисне або випадкове розголошення конфіденційної інформації;
- недотримання норм патентного права.

Протидіяти цим негативним впливам повинна юридичний і патентно-ліцензійний відділ підприємства, зокрема, він повинен забезпечувати правовий супровід діяльності підприємства, здійснювати юридичне опрацювання договорів, а також ведення судових і арбітражних справ, проводити правове навчання персоналу, контролювати дотримання норм патентного права.

Зовнішніми загрозами політико-правовій безпеці підприємства є часті зміни уряду, нестабільність податкової системи та надмірне втручання держави в діяльність підприємства. Заразом відсутність правових гарантій у випадках насильницького вилучення власності або блокування рахунків також становить серйозну загрозу для діяльності підприємства.

До внутрішніх нормативно-правових загроз підприємства відносяться неефективні та необґрунтовані правила внутрішнього розпорядку, посадові інструкції, рішення трудового колективу, а також внутрішні розпорядження.

Крім того, загрозу для підприємства становить відсутність законодавчої бази, яка б дозволяла охоронним службам діяти в цивілізованих рамках, усуваючи конфлікти між приватними охоронними компаніями та державними органами.

Забезпечення *політико-правової безпеки* як складової економічної безпеки здійснюється за типовою схемою, яка включає такі організаційно-економічні дії: аналіз загроз та потенційних негативних впливів; оцінку поточного стану політико-правової безпеки; розробку комплексу заходів щодо підвищення рівня політико-правової безпеки; ресурсне планування реалізації розроблених заходів; планування та організування роботи відповідних функціональних підрозділів підприємства; оперативне впровадження розробленого комплексу заходів щодо забезпечення бажаного рівня політико-правової безпеки підприємства.

Оцінку рівня політико-правової безпеки підприємства проводять на основі



коефіцієнта, який характеризує співвідношення втрат підприємства, що є результатом порушення трудових норм, до загального обсягу втрат, попереджених юридичним відділом. За відсутності втрат рівень політико-правової безпеки можна охарактеризувати як абсолютний. Якщо втрати складають: 25–50% – стан безпеки нестабільний; 50–75% – стан безпеки критичний; 75–100% – стан безпеки катастрофічний. На основі проведеного аналізу рівня політико-правової безпеки та виявлених недоліків здійснюється комплексне планування заходів щодо поліпшення її стану.

## **8. Управління ринковою безпекою підприємства**

*Ринкова безпека* підприємства безпосередньо залежить від ефективності роботи відділу маркетингу. Саме маркетологи відповідають за забезпечення відповідності виробничих процесів та пропозицій підприємства поточним та майбутнім потребам ринку. Низька якість продукції, нездатність оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, неефективна збутова мережа, низька якість продукції, а також внутрішні розбіжності між маркетологами, дизайнерами, конструкторами, економістами, фінансистами можуть призводити до значних втрат і підірвати конкурентоспроможність підприємства і тим самим створювати загрози його ринковій безпеці. Значний вплив на стабільність позиції підприємства на ринку здійснюють дії конкурентів, лояльність та платоспроможність покупців, коливання валютних курсів, часті зміни чинного законодавства, політична ситуація в країні та світі, демографічна ситуація, зміна податкової політики тощо.

Ринкова безпека підприємства безпосередньо залежить від того, скільки уваги його керівництво приділяє вивченню ринкового середовища провадження діяльності, аналізу тенденцій його зміни, розробці реальних заходів щодо пристосування до нових умов функціонування й реалізації наявних внутрішніх можливостей.

Високий рівень конкурентоспроможності підприємства як важлива передумова забезпечення захисту ринкової позиції бізнесу гарантується низкою компетенцій, умов та переваг. Основними з яких є:

- адаптивність, здатність швидко реагувати на асортиментні зрушення в уподобаннях покупців, постійно оновлювати асортимент продукції;
- наявність сучасного високотехнологічного виробництва, здатного забезпечити виробництво продукції необхідної якості за мінімальних витрат;
- бажаний рівень та якість післяпродажного обслуговування покупців з врахуванням тенденції до зростання їхніх вимог;
- наявність ефективного управління виробничими та збутовими витратами підприємства;
- дієвість системи управління підприємством, її орієнтованість на забезпечення конкурентних переваг та здатність оперативно, в системі реального часу, реагувати на зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ефективними способами захисту позиції підприємства на ринку є: розробка та реалізація нових маркетингових програм, нарощення конкурентних переваг, захист бренду, вертикальна інтеграція. Отже, ринкова позиція підприємства потребує постійного захисту шляхом постійного відслідковування змін, що відбуваються в ринковому середовищі та пристосування до них своєї діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бенько М. М. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства: підручник. Київ : В-во Ліра-К, 2021. 560 с.
2. Буняк Н. М. Механізм забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Механізми забезпечення соціоекологоекономічної безпеки підприємств*: кол. Моногр. / Л. М. Черчик, Н., В. Коленда та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. М. Черчик. Луцьк : Терен, 2019. С. 211-228.
3. Гусева О. Ю., Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2021. 164 с.
4. Довбня С. Б., Гічова Н. Ю. Діагностика економічної безпеки підприємства: інструмент визначення напрямів його інноваційного розвитку. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2008. №3. С. 36-42
5. Економічна безпека підприємств : підручник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін.; Київ : Алерта, 2011. 704 с.
6. Економічна безпека підприємства : [підручник] / [А. М. Дідик, О. Є. Кузьмін, В. Л. Ортинський, Г. В. Козаченко, В. С. Погорелов, О. В. Ілляшенко та ін.]; за заг. ред. А. М. Дідика. Львів : НУ «Львівська політехніка», ТЗОВ «Видавнича група «Бухгалтери України», 2019. 624 с.
7. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / [Небава М. І., Міронова Ю. В.] Вінниця : ВНТУ, 2017. 73 с.
8. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва: навч. посіб. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2018. 234 с.
9. Іванова Н. С. Економічна безпека : навч. посіб. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 139 с.
10. Марченко О. С. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Харків : Право, 2022. 246 с.
11. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навч.-метод. посіб. / З. Б. Живко, О. В. Черевко, Н. В. Зачосова, М. О. Живко, О. Б. Баворовська, В. О. Занора; за ред. З. Б. Живко. Черкаси : видавець Чабаненко Ю. А., 2019. 120 с.
12. Отенко І. П., Іващенко Г. А., Воронков Д. К. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.
13. Роженко О. В. Конспект лекції з дисципліни «Управління економічною безпекою підприємства». Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2016. 136 с.
14. Сисоліна Н. П. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Кіровоград: КНТУ, 2014 226с.
15. Соціально-економічна безпека : навч. посіб. / О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянка, О. І. Драган, Л. М. Мазник, А. О. Левчук, О. М. Олійниченко, Л. І. Тертична, Н. М. Чеснік, О. А. Чигриниць [За заг. ред. О. І. Драган]. Київ : Кафедра, 2019. 277 с.
16. Управління фінансово-економічною безпекою : [підручник] / [Г. В. Козаченко, С. В. Онищенко, Т. М. Завора]; за заг. ред. В. О. Онищенка та Г. В. Козаченко. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 530 с.

## ЗМІСТ

Вступ	3
Тема 1. Сутність економічної безпеки підприємства	4
Тема 2. Загрози економічній безпеці та система захисту підприємства	8
Тема 3. Діагностика та моніторинг економічної безпеки підприємства	12
Тема 4. Методи оцінки рівня економічної безпеки підприємства	18
Тема 5. Система забезпечення економічної безпеки підприємства	31
Тема 6. Процес управління економічною безпекою підприємства	36
Тема 7. Організація управління економічною безпекою підприємства	42
Тема 8. Управління функціональними складовими економічної безпеки підприємства	48
Список використаних джерел	58

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Автор-укладач: Буняк Надія Михайлівна**

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**  
Конспект лекцій

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку 16.10.2024. Формат 60x84/16. Папір офс.  
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк. 4,07  
Тираж 50 прим.