

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

**Надія Буняк**

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА  
МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

Луцьк  
2024

УДК 332.145.65

Б 91

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою  
Волинського національного університету імені Лесі Українки  
(протокол № 3 від 20.11.2024 р.).*

**Рецензент: Бегун С.І.** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і торгівлі Волинського національного університету імені Лесі Українки

**Буняк Н.М.**

**Б 91** **Управління економічною безпекою підприємства:** методичні вказівки до практичних занять. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2024. 60 с.

Методичні вказівки до практичних занять складено відповідно до силабусу освітнього компоненту «Управління економічною безпекою підприємства». Навчально-методичне видання містить перелік завдань, що виносяться на практичні заняття, список рекомендованих джерел.

Рекомендовано здобувачам освіти 2го курсу спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій»

УДК 332.145.65

© Буняк Н.М., 2024

© Волинський національний  
університет імені Лесі Українки, 2024

## ЗМІСТ

Вступ	4
Структура освітнього компонента «Управління економічною безпекою підприємства»	6
Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні аспекти управління економічною безпекою підприємства	7
Практичне заняття 1. <i>Сутність економічної безпеки підприємства</i>	7
Практичне заняття 2. <i>Загрози економічній безпеці та система захисту підприємства</i>	11
Практичне заняття 3. <i>Діагностика та моніторинг економічної безпеки підприємства</i>	17
Практичне заняття 4. <i>Методи оцінки рівня економічної безпеки підприємства: відтворювальний, нормативний, графічний та ресурсний</i>	22
Практичне заняття 5. <i>Методи оцінки рівня економічної безпеки підприємства: функціональний, імовірнісний і системний</i>	26
Змістовий модуль 2. Прикладні інструменти управління економічною безпекою підприємства	31
Практичне заняття 6. <i>Система забезпечення економічної безпеки підприємства</i>	31
Практичне заняття 7. <i>Процес управління економічною безпекою підприємства</i>	36
Практичне заняття 8. <i>Організація управління безпекою підприємства</i>	41
Практичне заняття 9. <i>Управління функціональними складовими економічної безпеки підприємства: фінансовою, інтелектуальною та кадровою, екологічною й техніко-технологічною</i>	46
Практичне заняття 10. <i>Управління функціональними складовими економічної безпеки підприємства: інформаційною, силовою, політико-правовою та ринковою</i>	51
Рекомендована література	56

## ВСТУП

Сучасні умови провадження діяльності характеризуються високим рівнем невизначеності, загостренням економічних та соціальних проблем, зміною регуляторного середовища, руйнуванням об'єктів критичної інфраструктури, розірванням логістичних ланцюгів, втратою частини ринків збуту. За цих обставин особливої актуальності набуває оволодіння майбутніми менеджерами комплексом теоретичних знань та практичних навичок необхідних для забезпечення ефективного управління економічною безпекою підприємства в умовах трансформації інституційного середовища провадження діяльності.

Основна мета розроблених методичних вказівок – допомогти здобувачам освіти швидко та якісно підготуватись до практичних занять з освітнього компонента «Управління економічною безпекою підприємства», оволодіти необхідними компетентностями щодо використання теоретико-методичного апарату та інструментарію управління економічною безпекою підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

*Загальні результати навчання (компетентності)*

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.

Перелік тем практичних занять визначається силабусом освітнього компонента й охоплює декілька етапів.

1. Оголошення теми, мети та завдань практичного заняття, обґрунтування

потреби в оволодінні конкретним навчальним матеріалом та встановлення логічного зв'язку із попередньо вивченим матеріалом.

2. Визначення рівня засвоєння матеріалу шляхом фронтального чи бліц-опитування.

3. Вибіркове заслуховування есе та їх обговорення.

4. Обговорення дискусійних питань.

5. Розв'язання практичних та ситуаційних завдань, формування у здобувачів вищої освіти необхідних компетенцій у сфері управління економічною безпекою підприємства .

6. Виконання тестових завдань.

7. Підбиття підсумків практичного заняття, оцінка результатів роботи здобувачів освіти, повідомлення домашнього завдання, ознайомлення з його змістом та методикою виконання.

Кожне практичне заняття оцінюється в 10 балів.

## СТРУКТУРА ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА «УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА»

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Практ.	Сам. роб.	Конс.	*Форма контролю/ Бал
<b>Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні аспекти управління економічною безпекою підприємства</b>						
Тема 1. Сутність економічної безпеки підприємства	14	2	2	9	1	Е, РС, Т/ 10
Тема 2. Загрози економічній безпеці та система захисту підприємства	14	2	2	9	1	Е, РС, Т/ 10
Тема 3. Діагностика та моніторинг економічної безпеки підприємства	14	2	2	9	1	БО, Е, ПЗ, Т / 10
Тема 4. Методи оцінки рівня економічної безпеки підприємства	18	4	4	9	1	ФО, Е, ПЗ, Т / 20
Разом за модулем 1	60	10	10	36	4	50
<b>Змістовий модуль 2. Прикладні інструменти управління економічною безпекою підприємства</b>						
Тема 5. Система забезпечення економічної безпеки підприємства	14	2	2	9	1	БО, Е, ПЗ, Т / 10
Тема 6. Процес управління економічною безпекою підприємства	14	2	2	9	1	БО, Е, ПЗ, Т / 10
Тема 7. Організація управління економічною безпекою підприємства	14	4	2	9	1	БО, Е, ПЗ, Т / 10
Тема 8. Управління функціональними складовими економічної безпеки підприємства	18	4	4	9	1	ФО, Е, ПЗ, Т / 20
Разом за модулем 2	60	10	10	36	4	50
<b>Всього годин / Балів</b>	<b>120</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>72</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

\*Форма контролю: бліц-опитування (БО), фронтальне опитування (ФО), тести (Т), есе (Е), розгляд ситуаційних завдань (РС), виконання практичних завдань (ПЗ)

## ТЕМИ ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### Практичне заняття №1

#### *Тема. Сутність економічної безпеки підприємства*

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності економічної безпеки підприємства

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; дати характеристику економічній безпеці підприємства як умові його діяльності та розвитку; визначити об'єкти та суб'єкти економічної безпеки підприємства; розглянути економічну безпеку підприємства як складову системи економічної безпеки держави; проаналізувати основні складові економічної безпеки підприємства; розвинути компетенції щодо відстоювання своєї точки зору та ведення дискусії

#### *Питання для обговорення*

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

#### *Контрольні питання*

1. Що таке економічна безпека підприємства, і чому вона є важливою умовою його розвитку?
2. Які основні загрози економічній безпеці підприємства ви можете назвати?
3. Як підприємство може забезпечити свою економічну безпеку в умовах мінливого зовнішнього середовища?
4. Що є об'єктами економічної безпеки підприємства?
5. Які суб'єкти відповідальні за забезпечення економічної безпеки підприємства?
6. Назвіть основні об'єкти економічної безпеки підприємства та дайте їм характеристику.
7. Як економічна безпека підприємства пов'язана з національною економічною безпекою?
8. Яку роль підприємства відіграють у забезпеченні економічної безпеки держави?
9. Назвіть основні складові економічної безпеки підприємства та
10. Розкрийте змістові характеристики концепції економічної безпеки підприємства.

### *Практичні та ситуаційні завдання*

Завдання 1. Система економічної безпеки підприємства побудована на основі об'єктивно-суб'єктивного підходу. До об'єктів безпеки віднесено: кілька ключових покупців продукції, які стабільно закупають її у великій кількості протягом багатьох років; технологію, що використовується; інформаційні бази підприємства.

#### *Питання.*

1. Чи має відділ економічної безпеки підприємства самостійно проводити контроль цих об'єктів та забезпечувати їх захист?

2. Якщо ні, то в зону відповідальності яких структурних підрозділів їх доцільно внести і чому?

Завдання 2. Півроку тому велика транспортна компанія запросила на посаду генерального директора Савчука Н. Акціонерам він одразу сподобався своєю комунікабельністю та вмінням бачити перспективи розвитку. У ролі тестового завдання Савчук Н. представив, розроблений план розвитку компанії на наступні півроку з привабливими фінансовими показниками, які тільки завдяки його зусиллям могли стати реальністю. Жодного конкурсу на посаду не було проведено, його взяли лише через те, що він сподобався. Заразом він був єдиним кандидатом, якого «із великими труднощами» вдалось знайти одному рекрутинговому агентству на посаду з річною зарплатою в 1 млн доларів США, включаючи бонуси, що не залежать від результатів роботи.

Пройшло півроку, але очікувані позитивні зміни так і не настали. Навпаки, ситуація в компанії значно погіршилася, що викликало занепокоєння у власників. І вони ухвалили рішення звільнити Савчука Н. і надали йому тиждень для передачі справ. Він, не засмутився і використав цей час на свою користь: викликав 10 своїх заступників, повідомив їх про реальний стан компанії, про який вони вже знали, і запропонував їм звільнитись за згодою сторінку із виплатою п'яти місячних окладів. Вони з радістю погодились, оскільки компанія вже була на межі банкрутства. Савчук Н. також подбав і про себе, в результаті чого фінансове становище компанії значно погіршилось. Вона опинилась в борговій ямі ще й без генерального директора.

#### *Питання.*

1. Чи можна було передбачати подібного роду ризику?

2. Яким чином повинні були діяти акціонери?

3. Яких помилок допустили акціонери при прийомі на роботу Савчука Н.? Яким чином можна було їм запобігти?

Завдання 3. Ви працюєте фінансовим директором середнього підприємства, яке займається виробництвом харчових продуктів. Останнім часом підприємство відчуває значне зростання цін на сировину, а також посилення конкуренції на ринку.

#### *Завдання.*

1. Проаналізуйте можливі економічні ризики, з якими може зіткнутися підприємство в найближчій перспективі.

2. Розробіть план заходів щодо зниження цих ризиків та забезпечення



економічної безпеки підприємства.

3. Які внутрішні та зовнішні фактори можуть вплинути на економічну безпеку аналізованого підприємства?

Завдання 4. Підприємство розробляє новий вид програмного забезпечення, який має високу комерційну цінність. Виникла підозра про можливу крадіжку комерційної таємниці конкурентами.

*Питання.*

1. Які заходи слід вжити для захисту інтелектуальної власності підприємства?
2. Як можна виявити та запобігти витоку конфіденційної інформації?
3. Яку роль в забезпеченні інформаційної безпеки відіграють співробітники підприємства?

Завдання 5. Підприємство «А» зіткнулося з проблемами ліквідності. Банки відмовляють у наданні кредитів, а дебітори затримують платежі.

*Питання.*

1. Які заходи можна вжити для відновлення платоспроможності підприємства?
2. Як уникнути фінансових пірамід та інших схем, які можуть загрожувати фінансовій стабільності підприємства?
3. Яку роль в забезпеченні фінансової стабільності відіграє фінансовий менеджмент?

Завдання 6. Ви – керівник невеликого ІТ-стартапу. Ваше підприємство розробляє новий вид мобільного додатку, який має потенціал стати дуже популярним.

*Завдання.*

1. Визначте основні об'єкти економічної безпеки вашого підприємства.
2. Які з цих об'єктів є найбільш вразливими до зовнішніх загроз?
3. Як би ви оцінили рівень захищеності кожного з ідентифікованих об'єктів?

Завдання 7. На середньому підприємстві, яке займається виробництвом харчових продуктів, виник конфлікт між службою безпеки та відділом продажів. Служба безпеки підозрює менеджера з продажів у розголошенні комерційної таємниці, а менеджер стверджує, що його звинувачення безпідставні.

*Питання.*

1. Як вирішити цей конфлікт?
2. Які механізми взаємодії між різними суб'єктами забезпечення економічної безпеки необхідно встановити, щоб уникнути подібних ситуацій у майбутньому?

Завдання 8. Ви – керівник невеликого виробничого підприємства, яке спеціалізується на виготовленні меблів.

*Завдання.*

1. Визначте основні складові економічної безпеки вашого підприємства.
2. Обґрунтуйте складові економічної безпеки підприємства, які на Вашу

думку є найбільш важливими для сталого розвитку бізнесу?

3. Наведіть перелік критеріїв, за допомогою яких можна оцінити стан кожної складової економічної безпеки підприємства.

Завдання 9. Мале підприємство, яке займається виробництвом харчових продуктів, отримало кілька скарг від споживачів на якість продукції.

*Питання.*

1. Які складові економічної безпеки можуть бути порушені в цій ситуації?
2. Які заходи необхідно вжити для усунення виявлених проблем та підвищення рівня економічної безпеки підприємства?

Завдання 10. Велике виробниче підприємство, що спеціалізується на виробництві металоконструкцій, зазнало збитків через крадіжку сировини зі складу.

*Питання.*

1. Які технічні засоби можна використовувати для підвищення безпеки?
2. Як організувати систему контролю доступу на територію підприємства?

#### *Тестові завдання*

1. Економічна безпека підприємства:

а) здатність об'єкта зберігати свій стан за умов цілеспрямованого руйнівного внутрішнього та зовнішнього впливу;

б) гарантія, необхідна умова функціонування об'єкта;

в) відсутність небезпек та загроз для об'єкта, його захищеність;

г) усі відповіді правильні.

2. Стан і здатність економічної системи протистояти небезпеці руйнування її оргструктури і статусу, а також перешкодам у досягненні цілей розвитку, - це:

а) бенчмаркінг;

б) економічна безпека;

в) реінжиніринг;

г) конкурентоспроможність підприємства.

3. Економічну безпеку організації слід розглядати як стан і властивість соціально-економічної системи та її ...:

а) принцип;

б) метод;

в) функцію;

г) закономірність.

4. Гарантування стабільного й максимально ефективного функціонування підприємства тепер та високий потенціал розвитку в майбутньому – це:

а) функціональна ціль економічної безпеки;

б) механізм забезпечення економічної безпеки;

в) мета економічної безпеки;

г) завдання економічної безпеки.

5. Все те, на що спрямована діяльність щодо забезпечення безпеки:

а) контрактор економічної безпеки;

- б) предмет економічної безпеки;
  - в) суб'єкт економічної безпеки;
  - г) об'єкт економічної безпеки.
6. Види суб'єктів економічної безпеки залежно від безпосередньої участі:
- а) державні та недержавні органи;
  - б) офіційні органи, кримінальні структури;
  - в) спеціальні суб'єкти, напівспеціальні суб'єкти, інший персонал підприємства;
  - г) служби, які займаються забезпеченням економічної безпеки безпосередньо на підприємстві; зовнішні органи.
7. Спеціальні суб'єкти економічної безпеки підприємства:
- а) юридичний відділ;
  - б) фінансова служба;
  - в) рятувальна служба;
  - г) планово-економічний відділ.
8. Спеціальні суб'єкти економічної безпеки підприємства:
- а) пожежна команда;
  - б) фінансова служба;
  - в) служба безпеки;
  - г) усі відповіді правильні.
9. Ступінь відповідності застосовуваних на підприємстві технологій найліпшим світовим аналогам за оптимізації витрат ресурсів:
- а) екологічна складова економічної безпеки підприємства;
  - б) фінансова складова економічної безпеки підприємства;
  - в) політико-правова складова економічної безпеки підприємства;
  - г) техніко-технологічна складова економічної безпеки підприємства.
10. Безпека трудових ресурсів охоплює:
- а) кадрову безпеку;
  - б) інтелектуальну безпеку;
  - в) усі відповіді правильні;
  - г) соціальну безпеку.

## Практичне заняття №2

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

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань про основні загрози економічній безпеці підприємства та систему захисту від них

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; дати характеристику основним загрозам економічної безпеки підприємства; дослідити джерела загроз економічній безпеці підприємства; розглянути складові системи економічного захисту підприємства та системи заходів забезпечення безпеки підприємства; набути компетенцій у сфері

## *ідентифікації загроз економічній безпеці та розробці системи захисту підприємства*

### *Питання для обговорення*

1. Загрози економічній безпеці підприємства
2. Джерела загроз економічній безпеці підприємства
3. Система економічного захисту підприємства
4. Система заходів забезпечення безпеки підприємства
5. Внутрішнє середовище підприємства, як основа протидії загрозам

### *Контрольні питання*

1. Як можна класифікувати загрози за їхнім походженням ?
2. Як зміна економічної ситуації у країні впливає на загрози для підприємств?
3. Які наслідки можуть мати непрогнозовані загрози для економічної безпеки підприємства?
4. Які основні внутрішні джерела загроз економічній безпеці підприємства?
5. Що можна віднести до зовнішніх джерел загроз економічній безпеці підприємства?
6. Які основні елементи включає система економічного захисту підприємства?
7. Чому важливо забезпечувати безперервність функціонування системи економічного захисту підприємства?
8. Які ключові заходи входять до системи забезпечення економічної безпеки підприємства?
9. Як регулярний аудит допомагає підтримувати безпеку підприємства?
10. Як внутрішнє середовище підприємства впливає на його здатність протидіяти загрозам?

### *Практичні та ситуаційні завдання*

Завдання 1. Підприємство спеціалізується на виробництві парфумерних товарів. Близько 70% його прибутку припадає на продаж різних модифікацій оригінальної зубної пасти. Основним ринком збуту якої (понад 65%) протягом останніх 3-х років були арабські країни Перської затоки. Протягом всього періоду присутності підприємства на цьому ринку динаміка обсягів збуту була позитивна, а ступінь конкуренції – незначною. Іноземні виробники зубної пасти не виявляли особливої зацікавленості щодо збуту своєї продукції на цьому ринку, оскільки необхідно було пройти досить складну процедуру реєстрації та виконати напис на упаковці та тюбику арабською мовою з врахуванням місцевого діалекту. В зв'язку з нерозвиненістю виробничої бази та невисокою якістю продукції конкуренція зі сторони місцевих виробників була мінімальною. Однак останнім часом в місцевих ЗМІ розпочалась активна кампанія з дискредитації продукції підприємства, зокрема активно поширювалась недостовірна інформація щодо того, що при виробництві зубної пасти використовувались домішки свинячого жиру. Зі свого боку це призвело до скорочення обсягів збуту на понад 70%.

### *Питання.*

1. Чи можна існуючу ситуацію розглядати як загрозу ефективності діяльності

підприємства?

2. Якщо так, то якою, потенційною чи реальною є загроза?
3. Обґрунтуйте власні припущення щодо причини виникнення загрози.
4. Назвіть можливі наслідки реалізації загрози?
5. Що, на Вашу думку, могло бути причиною виникнення загрози?
6. Які заходи, на Вашу думку, доцільно реалізувати підприємству?

Обґрунтуйте Ваші пропозиції.

Завдання 2. Підприємство планує побудувати поблизу джерел артезіанських підземних вод міні-завод з виробництва фізіологічних розчинів високої якості. Вартість будівельних робіт складає 138 млн. грн. монтаж, налагодження устаткування та навчання персоналу займе близько 1-го року. Середній прогнозований річний обсяг збуту продукції підприємства становить 120 млн. грн, поточні витрати складають – 91 млн. грн. Термін експлуатації обладнання важко оцінити, у зв'язку з його високою якістю, а тому приймається рівним нескінченості.

Назвіть потенційні загрози ефективності діяльності підприємства та джерела їх виникнення.

Завдання 3. ТОВ «ТехноАльянс», що спеціалізується на виробництві електроніки, останнім часом відчуває значне погіршення фінансових показників. Прибуток знизився на 30% порівняно з попереднім роком, а частка ринку скоротилася на 15%. Аналіз ситуації виявив низку проблем, серед яких:

- зростання вартості сировини: ціни на ключові компоненти для виробництва продукції значно зросли через глобальні економічні процеси та логістичні труднощі;

- посилення конкуренції: на ринку з'явилися нові гравці з більш агресивною ціновою політикою та широким асортиментом продукції;

- зниження попиту на основну продукцію: споживачі все частіше віддають перевагу більш сучасним та функціональним аналогам продукції ТОВ «ТехноАльянс»;

- витік конфіденційної інформації: існує підозра, що конкуренти отримали доступ до розробок нової лінійки продуктів підприємства;

- зростання кількості шахрайських схем: підприємство стало жертвою кібератак та фінансових махінацій з боку контрагентів.

Завдання.

1. Визначте основні загрози, які призвели до погіршення фінансових показників ТОВ «ТехноАльянс».

2. Для кожної виявленої загрози оцініть ймовірність її реалізації та потенційні збитки для підприємства.

3. Складіть комплексний план заходів, спрямований на нейтралізацію виявлених загроз та відновлення фінансової стабільності підприємства.

4. Розробіть стратегію розвитку підприємства, яка дозволить йому адаптуватися до мінливих умов ринку та забезпечити стійкий розвиток в майбутньому.

Завдання 4. Велике промислове підприємство зазнало масованої кібератаки, в результаті якої була паралізована робота фінансової системи. Зловмисники отримали доступ до бази даних клієнтів, постачальників та банківських реквізитів. Це призвело до значних фінансових втрат, зупинки виробництва та погіршення репутації підприємства.

*Завдання.*

1. Визначте можливі причини кібератаки та шляхи проникнення зловмисників в інформаційну систему підприємства.
2. Оцініть масштаби збитків, завданих підприємству в результаті кібератаки.
3. Розробіть план дій для відновлення роботи системи та запобігання подібних інцидентів у майбутньому.

Завдання 5. Невелика компанія, що виробляє органічні продукти харчування, зіткнулася з посиленням конкуренції з боку великих міжнародних корпорацій. Нові конкуренти пропонують більш широкий асортимент продукції за нижчими цінами та активно використовують маркетингові інструменти.

*Питання:*

1. Які унікальні пропозиції може запропонувати підприємство, щоб виділитися на тлі конкурентів?
2. Як можна змінити маркетингову стратегію підприємства, щоб залучити нових клієнтів?

Завдання 6. Глобальна економічна криза призвела до зниження попиту на продукцію підприємства, що спеціалізується на виробництві будівельних матеріалів. Воно зіштовхнулось зі значними фінансовими труднощами, скороченням виробництва та звільненням співробітників.

*Питання.*

1. Які внутрішні резерви підприємства можуть бути використані для подолання кризи?
2. Як змінити виробничу програму підприємства, щоб адаптуватися до нових умов ринку?

Завдання 7. Ухвалення нового закону про екологічні стандарти призвело до необхідності значних інвестицій у модернізацію виробництва для підприємства, що займається виробництвом азотних добрив.

*Питання.*

1. Які альтернативні технології можуть бути використані для досягнення відповідності новим екологічним стандартам?
2. Як залучити інвестиції для фінансування модернізації виробництва?
3. Як змінити бізнес-модель підприємства, щоб адаптуватися до нових умов?

Завдання 8. Велике виробниче підприємство, що спеціалізується на виробництві будівельних матеріалів, зіткнулося зі значними фінансовими втратами через неякісну продукцію. Клієнти почали відмовлятися від співпраці, а репутація підприємства була підірвана.

*Завдання.*

1. Визначте можливі джерела загроз, які могли призвести до випуску неякісної продукції.
2. Проаналізуйте, як ця ситуація вплинула на економічну безпеку підприємства.
3. Розробіть комплекс заходів для усунення виявлених проблем та запобігання їх повторенню в майбутньому.
4. Визначте, які наслідки для підприємства можуть мати тривалі проблеми з якістю продукції?

Завдання 9. Молода ІТ-компанія, що розробляє програмне забезпечення, зазнала кібератаки, в результаті якої була викрадена конфіденційна інформація про новий продукт.

*Питання.*

1. Які слабкі місця в системі інформаційної безпеки компанії могли бути використані хакерами?
2. Які дані могли бути викрадені і як вони можуть бути використані конкурентами?
3. Які заходи необхідно вжити для відновлення довіри клієнтів?

Завдання 10. Велика торгова компанія, що займається імпортом електроніки, зіткнулася зі значним падінням продажів через появу на ринку підробленої продукції.

*Питання.*

1. Які країни є основними виробниками підробленої продукції?
2. Які канали розповсюдження підробок використовують злочинні групи?
3. Які правові інструменти можна застосувати для боротьби з підробками?
4. Як ця ситуація вплинула на репутацію компанії та її фінансові результати.

*Тестові завдання*

1. За ймовірністю виникнення загрози економічній безпеці підприємства поділяються на:
  - а) внутрішні та зовнішні;
  - б) об'єктивні та суб'єктивні;
  - в) явні та приховані;
  - г) загальні та локальні.
2. Загрози економічній безпеці підприємства, проявляються у сфері публічно-політичної діяльності органів державної влади й характеризуються великим ступенем легітимізованості з боку держави:
  - а) економічні;
  - б) соціальні;
  - в) політичні;
  - г) законодавчі.
3. До об'єктів, предметів захисту від потенційних загроз і протиправних посягань належать:

- а) грошові кошти;
  - б) технічні засоби, системи охорони і захисту матеріальних та інформаційних ресурсів;
  - в) інформаційні ресурси з обмеженим доступом, що становлять службову і комерційну таємницю;
  - г) усі відповіді правильні.
4. Джерелами зовнішніх загроз можуть бути:
- а) власники підприємства;
  - б) кримінальні структури;
  - в) керівники підприємства;
  - г) усі відповіді правильні.
5. Цивілізована боротьба між підприємствами або групами підприємств за споживача, постачальника, вигідні умови кредитування тощо:
- а) промислове шпигунство;
  - б) партнерство;
  - в) переговори;
  - г) суперництво.
6. Захист підприємства, що передбачає врахування його економічних інтересів у взаєминах з державою, фізичними і юридичними особами при оформленні відносин постачання, реалізації, інвестицій і платежів:
- а) економічний;
  - б) фізичний;
  - в) юридичний;
  - г) інформаційний.
7. Фізичний захист підприємства передбачає:
- а) відпрацьовування процедур і режимів, що виключають нанесення збитку підприємству шляхом розкрадань власності, технологій, інформації тощо;
  - б) передбачає виховну роботу в колективі щодо створення атмосфери патріотизму, відданості інтересам підприємства;
  - в) припинення дій фізичних осіб, спрямованих на грабіж і розкрадання власності й персоналу, спроб нанесення збитку руйнуванням власності, технологій, комунікацій тощо;
  - г) забезпечення унікальності продукту чи послуги підприємства.
8. Реальні або потенційні дії, які заподіюють або можуть заподіяти шкоду діяльності підприємства або зробити її неможливою:
- а) загрози підприємству;
  - б) ризики;
  - в) дестабілізуючі чинники;
  - г) усі відповіді правильні.
9. До заходів загального забезпечення безпечної діяльності і функціонування підприємства відносять:
- а) соціально-психологічні заходи;
  - б) економічні заходи;
  - в) адміністративні заходи;
  - г) дисциплінарні заходи.



10. Заходи, які покликані не допустити нанесення збитку підприємству з боку конкурентів:

- а) фізично;
- б) попереджувально-профілактичні;
- в) режимні;
- г) морально-психологічні.

### **Практичне заняття №3**

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

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань про основні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; визначити особливості проведення діагностики та економічної безпеки підприємства; проаналізувати особливості забезпечення діагностики економічної безпеки підприємства; дослідити підходи до дослідження економічної безпеки підприємства; розглянути тривимірну діагностику рівня економічної безпеки підприємства

#### *Питання для обговорення*

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
5. Значення і роль інтегральної оцінки рівня економічної безпеки підприємства

#### *Контрольні питання*

1. Що передбачає діагностика економічної безпеки підприємства, і яка її мета?
2. Як відбувається моніторинг загроз економічній безпеці на постійній основі?
3. Чому важливо здійснювати регулярний аналіз та оцінку рівня економічної безпеки підприємства?
4. Які джерела інформації використовуються для діагностики економічної безпеки підприємства?
5. Які проблеми можуть виникати при збиранні та аналізі інформації для діагностики економічної безпеки?
6. Які основні підходи використовуються для дослідження економічної безпеки підприємства?
7. Які переваги та недоліки структурно-функціонального підходу до дослідження безпеки підприємства?
8. Які інструменти застосовуються для проведення тривимірної діагностики економічної безпеки підприємства?
9. Які ключові показники використовуються для проведення інтегральної

оцінки економічної безпеки підприємства?

10. Як результати інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства допомагають в управлінні ризиками підприємства?

### *Практичні та ситуаційні завдання*

Завдання 1. Для проведення оцінки економічної безпеки керівництво підприємства запросило фахівців із консалтингової компанії. Під час обговорення отриманих результатів начальник служби економічної безпеки висловив свою незгоду з ними, пояснивши це тим, що експерти застосували експертний метод, однак вони не володіють повною інформацією про специфіку внутрішнього середовища підприємства та особливості його відносин із партнерами. Чи обґрунтована позиція керівника служби безпеки? Аргументуйте відповідь.

Завдання 2. На основі показників фінансової стійкості ТОВ «Сатурн», наведених у таблиці, проведіть оцінку його фінансового стану. Проаналізуйте динаміку змін кожного показника. Заповніть таблицю.

Таблиця 3.1

#### Аналітична оцінка показників фінансової стійкості підприємства

Коефіцієнти	Норматив	Значення		Коментар
		2022 р.	2023 р.	
Фінансової залежності	Більше 1	1,482	1,183	
Концентрації власного капіталу	Більше 0,6	0,642	0,874	
Структури довгострокових вкладень	Зменшення	0,213	0,149	
Маневрування власного капіталу	0,4...0,6	0,412	0,136	
Співвідношення власних та залучених коштів	Зменшення	0,238	0,157	
Забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	Більше 0,1	0,179	0,758	
Співвідношення необоротних і власних коштів	0,5....0,8	1,166	1,041	
Довгострокового залучення позичених коштів	Зменшення	0,242	0,145	
Реальної вартості майна виробничого призначення	Більше 0,5	0,327	0,284	

Завдання 3. Великий агропромисловий холдинг зіткнувся зі значним скороченням прибутку. Фінансовий аналіз не виявив суттєвих проблем у виробничому процесі чи збуті продукції. Виникла підозра щодо можливих зловживань з боку менеджменту нижчої ланки.

#### *Питання.*

1. Які конкретні заходи ви б запропонували для проведення внутрішньої перевірки з метою виявлення можливих зловживань?

2. Які ключові показники ефективності слід проаналізувати насамперед?

3. Які системи контролю можна впровадити для попередження подібних ситуацій у майбутньому?

Завдання 4. Перспективний ІТ-стартап, що розробляє нову технологію, зіткнувся з витоком конфіденційної інформації до конкурентів. Це призвело до значних фінансових втрат і затримки виходу продукту на ринок.

*Питання.*

1. Які можливі причини витоку інформації?
2. Які заходи слід вжити для проведення розслідування та виявлення джерела витоку?
3. Як змінити систему інформаційної безпеки підприємства для запобігання подібним інцидентам у майбутньому?

Завдання 5. ТОВ «Вега» підписало контракт із новим постачальником, який запропонував дуже вигідні умови. Однак попередній аналіз показав, що цей постачальник має нестабільну фінансову ситуацію. Здійсніть оцінку ризиків для економічної безпеки підприємства та запропонуйте заходи для мінімізації потенційних загроз.

*Питання для обговорення:*

1. Як нестабільний фінансовий стан постачальника може вплинути на економічну безпеку підприємства?
2. Які заходи моніторингу та діагностики необхідно впровадити для попередження ризиків?

Завдання 6. Велика торгова мережа виявила значні розбіжності між фактичними продажами та даними обліку. Виникла підозра щодо можливих махінацій з боку касирів або постачальників.

*Питання.*

1. Які методи можна використовувати для виявлення причин розбіжностей?
2. Які системи контролю можна впровадити для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому?
3. Як підвищити довіру персоналу до системи контролю?

Завдання 7. На виробничому підприємстві спостерігається значне зростання витрат на енергоносії.

*Питання.*

1. Які можливі причини такого зростання?
2. Які заходи слід вжити для виявлення та усунення причин неефективного використання енергоресурсів?
3. Як розробити систему моніторингу енергоспоживання?

Завдання 8. ПП «Еліт Тех» вирішило впровадити систему діагностики економічної безпеки. Керівництво попросило відділ економічної безпеки визначити перелік необхідної інформації та джерел її отримання. Розробіть план інформаційного забезпечення, враховуючи ключові аспекти економічної безпеки: фінансовий стан, конкурентне середовище, кадрові ризики, постачальники.

*Питання для обговорення.*

1. Які джерела внутрішньої та зовнішньої інформації доцільно використати

для діагностики?

2. Як забезпечити регулярне оновлення даних для ефективного моніторингу?

*Завдання 9.* На ТОВ «Альфа» існує система інформаційного забезпечення, яка включає внутрішні звіти, дані від постачальників, інформацію про конкурентів та аналіз ринку. Керівництво зауважило, що система не дозволяє вчасно виявляти ризики. Оцініть, які недоліки можуть бути у поточній системі та розробіть рекомендації щодо покращення її ефективності.

*Питання для обговорення:*

1. Які аспекти системи інформаційного забезпечення слід вдосконалити для своєчасного виявлення ризиків?

2. Як налагодити систематичне оновлення інформації?

*Завдання 10.* За даними фінансової звітності ПП «Фактор» розрахуйте показники поточної, швидкої та абсолютної ліквідності та зробіть висновки щодо економічної безпеки підприємства. Вихідні дані:

- поточні активи – 1200 тис. грн;
- короткострокові зобов'язання – 800 тис. грн;
- грошові кошти – 400 тис. грн;
- короткострокові фінансові вкладення – 200 тис. грн;
- запаси – 300 тис. грн.

#### *Тестові завдання*

1. Гарантування економічної безпеки підприємства полягає у формі:

- а) трирівневої системи захисту інформації;
- б) чотирирівневої системи захисту інформації;
- в) дворівневої системи захисту інформації;
- г) однорівневої системи захисту інформації.

2. Економічна безпека підприємства розглядається як стан найбільш ефективного використання його ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного його функціонування у теперішній час і в майбутньому згідно:

- а) інформаційного підходу;
- б) зовнішнього підходу;
- в) ресурсно-функціонального підходу;
- г) комбінованого підходу.

3. Основною перевагою ресурсно-функціонального підходу до дослідження економічної безпеки підприємства є:

- а) врахування людського чинника;
- б) стратегічна спрямованість;
- в) всеосяжний, комплексний характер;
- г) економічність.

4. У процесі оцінки поточного стану фінансового рівня економічної безпеки підприємства аналізують:

- а) ринкову частку підприємства;
- б) конкурентний статус підприємства на ринку;
- в) виробничий потенціал підприємства;

- г) рівень інфляції в країні.
5. Рівень прогресивності технологій розраховується як:
- а) відношення кількості інженерно-технічних працівників до всієї кількості працюючих;
  - б) частка технічних і технологічних рішень на рівні винаходів у загальній кількості нових рішень, використовуваних у виробничому процесі і т.д;
  - в) відношення кількості найменувань вироблених нових прогресивних видів продукції до загальної їх кількості;
  - г) як відношення кількості використовуваних прогресивних сучасних технологій до загальної їх кількості на підприємстві.
6. Першим етапом діагностики економічної безпеки підприємства є:
- а) виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають економічну безпеку підприємства;
  - б) розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної з функціональних складових;
  - в) розрахунок інтегрального показника економічної безпеки підприємства;
  - г) розробка комплексу заходів, спрямованих на підвищення економічної безпеки, та оцінка їх ефективності.
7. За ринкову складову економічної безпеки підприємства відповідає:
- а) відділ головного конструктора;
  - б) директор з виробництва;
  - в) служба маркетингу;
  - г) відділ кадрів.
8. Для оцінки інформаційної безпеки можуть бути використані:
- а) коефіцієнт повноти інформації;
  - б) коефіцієнт точності інформації;
  - в) коефіцієнт суперечності інформації;
  - г) усі відповіді правильні.
9. Співвідношення втрат, яких зазнало підприємство внаслідок порушення правових норм і загального розміру усунених юридичною службою втрат характеризує:
- а) рівень фінансової безпеки;
  - б) рівень технологічної безпеки;
  - в) рівень правової безпеки;
  - г) рівень інтелектуальної безпеки.
10. Балансова модель стійкості фінансового стану підприємства дозволяє виокремити:
- а) 3 області фінансової стійкості, які можна зіставити з відповідними рівнями фінансової безпеки;
  - б) 4 області фінансової стійкості, які можна зіставити з відповідними рівнями фінансової безпеки;
  - в) 5 областей фінансової стійкості, які можна зіставити з відповідними рівнями фінансової безпеки;
  - г) 2 області фінансової стійкості, які можна зіставити з відповідними рівнями фінансової безпеки.

## Практичне заняття №4

### Тема. Методи оцінки рівня економічної безпеки підприємства: відтворувальний, нормативний, графічний та ресурсний

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань про методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; дати характеристику відтворувальному, нормативному, графічному та ресурсному методам оцінки рівня економічної безпеки підприємства; набути компетенцій щодо їх практичного використання.

#### Питання для обговорення

1. Відтворувальний 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. Індикатори економічної безпеки особистості, підприємства, регіону та держави, їх порогові значення та напрями зміни

#### Практичні та ситуаційні завдання

**Завдання 1.** На основі наведених даних у табл. 4.1 визначте рівень економічної безпеки кожного з приведених підприємств. Графічно відобразіть функціональні профілі економічної безпеки цих підприємств. За результатами розрахунків розробіть практичні рекомендації кожному підприємству щодо підвищення рівня його економічної безпеки.

Таблиця 4.1

#### Вихідні дані для діагностики економічної безпеки

Основні складові економічної безпеки підприємства	Експертна оцінка					Ранг (вагомість складової)	Оцінка складової економічної безпеки з урахуванням вагомості				
	П1	П2	П3	П4	П5		П1	П2	П3	П4	П5
1. Фінансова	4,1	4,0	4,6	3,8	3,1	0,25					
2. Силова	4,0	3,5	3,2	4,0	3,0	0,08					
3. Технологічна	4,8	3,8	3,9	3,7	3,2	0,12					
4. Правова	3,4	4,9	3,7	3,6	3,8	0,09					
5. Екологічна	4,0	3,2	3,3	3,9	4,0	0,06					
6. Інформаційна	4,2	3,3	3,4	4,0	4,5	0,18					
7. Кадрова	4,3	3,9	3,8	3,4	3,1	0,22					
Сумарна оцінка						1,00					
Інтегральний показник економічної безпеки											

**Завдання 2.** Основні показники діяльності підприємства наступні: виручка від реалізації – 16000 тис. грн, змінні витрати – 10000 тис. грн, валова маржа – 6000 тис. грн, умовно-постійні витрати – 4000 тис. грн, прибуток – 2000 тис. грн. У зв'язку зі зміною ринкових умов провадження діяльності на підприємстві очікується скорочення виручки від реалізації продукції на 12 %. Визначте перелік заходів, які має впровадити керівництво підприємства з тим, щоб мінімізувати

негативний вплив цього зниження на рівень економічної безпеки?

Завдання 3. АТ «Енерго» планує провести комплексне дослідження свого рівня економічної безпеки. Перед відділом економічної безпеки поставлено завдання вибрати відповідний ситуації метод дослідження: ресурсний, нормативний або відтворювальний. Проаналізуйте кожен із підходів, виберіть найбільш відповідний для конкретного підприємства та обґрунтуйте свій вибір.

*Питання.*

1. Які переваги та обмеження має кожен із підходів?
2. Чому обраний метод найбільш придатний для АТ «Енерго»?

Завдання 4. Керівництво ТОВ «Альта» вирішило використовувати індикаторний підхід для оцінки економічної безпеки. Визначте основні показники, які доцільно моніторити в рамках цього підходу, та обґрунтуйте їх вибір. Дайте рекомендації щодо встановлення допустимих меж для кожного індикатора.

*Питання.*

1. Які індикатори є ключовими для оцінки економічної безпеки?
2. Як правильно обрати та встановити граничні значення для кожного показника?

Завдання 5. ТДВ «Нова зірка» провело дослідження економічної безпеки, використовуючи індикаторний підхід. Результати показали відхилення деяких показників від встановлених норм. Проаналізуйте можливі причини цих відхилень і розробіть стратегію для коригування економічної безпеки товариства.

*Питання.*

1. Які методи аналізу результатів можна використати для з'ясування причин відхилень?
2. Які кроки слід зробити для стабілізації показників економічної безпеки?

Завдання 6. ТОВ «Лайт» функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища та має складну внутрішню структуру. Проаналізуйте, як внутрішні та зовнішні фактори можуть впливати на вибір підходу до дослідження економічної безпеки та виберіть найбільш підходящий метод для цієї ситуації.

*Питання.*

1. Які зовнішні та внутрішні фактори найчастіше впливають на вибір підходу?
2. Як обраний підхід допоможе адаптуватися до умов нестабільного середовища?

Завдання 7. Ви є фінансовим директором середнього промислового підприємства. Вам необхідно оцінити його ресурсний потенціал для прийняття рішення про розширення виробництва.

*Завдання:*

1. Визначте, які види ресурсів необхідно врахувати при оцінці ресурсного потенціалу (матеріальні, фінансові, людські, інформаційні).
2. Обґрунтуйте перелік показників, які доцільно використовувати для оцінки

кожного виду ресурсів?

3. Розробіть систему показників для оцінки ресурсного потенціалу підприємства.

4. Проаналізуйте фінансову звітність підприємства, на якому ви проходили виробничу практику, зробіть висновок про достатність ресурсів для розширення виробництва.

Завдання 8. Виробниче підприємство виявило, що значна частина сировини та матеріалів марнується внаслідок неефективних технологічних процесів.

*Питання.*

1. Які методи можна використовувати для виявлення неефективного використання ресурсів?

2. Як можна оптимізувати використання ресурсів на підприємстві?

3. Який вплив оптимізація ресурсів матиме на економічну безпеку підприємства?

Завдання 9. На підприємстві розраховані такі фінансові коефіцієнти:

- коефіцієнт автономії – 0,4;

- коефіцієнт оборотності активів – 1,1;

- рентабельність власного капіталу – 9%.

*Завдання.*

1. Проаналізуйте отримані результати та порівняйте їх з нормативними значеннями.

2. Оцініть фінансову стійкість підприємства на основі розрахованих коефіцієнтів.

3. Визначте основні проблеми та ризики, пов'язані з фінансовим станом підприємства.

4. Сформулюйте рекомендації щодо покращення фінансової стійкості підприємства.

Завдання 10. Підприємство оцінює рівень своєї економічної безпеки за п'ятьма основними показниками, порівнюючи їх із нормативними значеннями. Поточні та нормативні значення показників наведені нижче.

1. Коефіцієнт автономії – 0,4 (нормативне значення – 0,6).

2. Коефіцієнт ліквідності – 0,9 (нормативне значення – 1,2).

3. Рентабельність власного капіталу – 7% (нормативне значення – 10%).

4. Оборотність активів – 1,1 (нормативне значення – 1,4).

5. Продуктивність праці: 85 одиниць на працівника (нормативне значення – 100 одиниць).

*Завдання.*

1. Побудуйте радарну діаграму, на якій відображають фактичні значення показників підприємства разом із нормативними значеннями.

2. Проаналізуйте відхилення фактичних показників від нормативних.

3. Визначте, які з показників мають пріоритетне значення для підвищення рівня економічної безпеки.



4. Зробіть висновок щодо загального рівня економічної безпеки підприємства та запропонуйте рекомендації для підвищення кожного показника.

#### *Тестові завдання*

1. Метод визначення рівня економічної безпеки підприємства, заснований на порівнянні розрахункової величини реінвестованого прибутку підприємства з обсягом коштів, необхідних для розширеного відтворення капіталу підприємства:

- а) нормативний;
- б) графічний;
- в) відтворювальний;
- г) часовий.

2. Метод визначення рівня економічної безпеки на основі нормативних значень показників, які характеризують діяльність підприємства в різних функціональних областях, відповідних певному рівню економічної безпеки:

- а) балансовий;
- б) функціональний;
- в) нормативний;
- г) статистичний.

3. Стан підприємства, коли показники економічної безпеки знаходяться в межах граничних значень, а ступінь використання наявного потенціалу близький до науково-обґрунтованих нормативів:

- а) передкризовий;
- б) кризовий;
- в) нормальний;
- г) катастрофічний.

4. Діагностика рівня економічної безпеки за системою нормативних показників в окремих випадках повинна враховувати:

- а) чисельність персоналу;
- б) специфічні галузеві особливості підприємств;
- в) наявний виробничий потенціал;
- г) конкурентні переваги.

5. При побудові інтегрального показника економічної безпеки нормативним методом необхідно враховувати:

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

- б) просту та доступність облікових даних;
- в) можливість розрахунку прогностичних величин;
- г) усі відповіді правильні.

6. Капітал підприємства, який у поєднанні з позиковими фінансовими ресурсами дозволяє купувати і підтримувати інші корпоративні ресурси:

- а) акціонерний (власний);
- б) базовий;
- в) позиковий;
- г) гарантійний.

7. Ресурс, який включає в себе права на використання патентів, ліцензії і квоти на

використання природних ресурсів, а також експортної квоти, права на користування землею тощо:

- а) інформації;
- б) персоналу;
- в) прав;
- г) правовий.

8. Ресурсний підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємства передбачає вивчення:

- а) ресурсу капіталу;
- б) ресурсу персоналу;
- в) ресурсу техніки і обладнання;
- г) усі відповіді правильні.

9. Стан підприємства, коли значення хоча б одного з показників економічної безпеки нижче бар'єрного його значення, а інші наблизилися до межі своїх бар'єрних значень і при цьому не були втрачені технічні і технологічні можливості поліпшення умов і результатів діяльності підприємства шляхом прийняття до погроз заходів попереджувального характеру :

- а) кризовий;
- б) нормальний;
- в) передкризовий;
- г) поточний.

10. Метод оцінки рівня економічної безпеки, який дозволяє не тільки охарактеризувати поточний стан підприємства, але і той стан його безпеки, до якого необхідно прагнути:

- а) нормативний;
- б) функціональний;
- в) графічний;
- г) ресурсний.

## **Практичне заняття №5**

### **Тема. Методи оцінки рівня економічної безпеки підприємства: функціональний, імовірнісний і системний**

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань про методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; дати характеристику функціональному, імовірнісному та системному методам оцінки рівня економічної безпеки підприємства; набутти компетенцій щодо їх практичного використання.

#### *Питання для обговорення*

1. Функціональний метод визначення рівня економічної безпеки підприємства

2. Імовірнісний метод визначення економічної безпеки підприємства
3. Системний метод визначення економічної безпеки підприємства
4. Ризики як фактори, що несуть загрози економічній безпеці розвитку підприємства

#### *Контрольні питання*

1. У чому полягає сутність функціонального методу визначення рівня економічної безпеки підприємства?
2. Як за допомогою функціонального методу можна оцінити ефективність роботи підприємства?
3. Розкрийте сутність імовірнісного методу визначення рівня економічної безпеки підприємства.
4. У яких випадках імовірнісний метод є найефективнішим для визначення рівня економічної безпеки підприємства?
5. У чому полягає сутність системного методу визначення економічної безпеки підприємства?
6. Які фактори зовнішнього і внутрішнього середовища враховуються при застосуванні системного методу?
7. Як системний метод допомагає виявити слабкі місця у захисті підприємства?
8. Які основні переваги системного методу у порівнянні з іншими підходами до визначення економічної безпеки?
9. Як ризики впливають на розвиток підприємства та його економічну безпеку?
10. Як здійснюється ідентифікація та оцінка ризиків у контексті забезпечення економічної безпеки?

#### *Практичні та ситуаційні завдання*

Завдання 1. Визначте інтегральний показник економічної безпеки підприємства на основі часткових показників, що характеризують фінансову складову – 630 тис. грн; техніко-технологічну складову – 75,3 тис. грн; кадрову складову – 5,79 тис. грн. Питома вага значущості часткових показників наступна: фінансова складову – 0,45; техніко-технологічна складову – 0,35; кадрова складову – 0,15.

Завдання 2. Підприємство в рік виробляє та реалізує продукції на 400 тис. грн. Витрати на її виготовлення та збут становлять 250 тис. грн, в тому числі постійні витрати 90 тис. грн, змінні витрати – 160 тис. грн,.

*Розрахувати:*

- коефіцієнт маржинального прибутку;
- точку беззбитковості;
- коефіцієнт безпеки виробництва.

Завдання 3. АТ «Альянс» хоче отримати максимально об'єктивну оцінку свого рівня економічної безпеки, поєднуючи кілька підходів. Розробіть план

комплексного дослідження економічної безпеки підприємства, що включає елементи індикаторного та функціонального підходів. Вкажіть, які показники будуть використані та як планується провести оцінку.

*Питання.*

1. Як поєднання кількох підходів може вплинути на точність оцінки?
2. Які труднощі можуть виникнути при застосуванні комплексного підходу?

Завдання 4. Підприємство, яке працює на експортному ринку, зіткнулося зі зміною валютного курсу та введенням нових торгових бар'єрів.

*Завдання.*

1. Оцініть вплив цих зовнішніх факторів на різні складові економічної безпеки підприємства.
2. Розробіть стратегію адаптації підприємства до нових умов.

Завдання 5. Виробниче підприємство планує запуск нового продукту.

*Завдання.*

1. Ідентифікуйте основні ризики, пов'язані з запуском нового продукту (ризики виробництва, маркетингу, фінансові ризики).
2. Оцініть ймовірність та наслідки кожного ризику.
3. Розробіть план управління ризиками.

Завдання 6. Велика торгова мережа хоче впровадити систему моніторингу економічної безпеки.

*Завдання:*

1. Розробіть систему ключових показників ефективності (КПІ) для моніторингу економічної безпеки торгової мережі.
2. Визначте частоту збору даних та процедури аналізу.
3. Створіть систему раннього попередження про можливі загрози економічній безпеці.

Завдання 7. Підприємство має декілька підсистем економічної безпеки: фінансову, виробничу та інформаційну. Оцінки за підсистемами відповідно становлять 75%, 60% та 50% від нормативного рівня. Визначте загальний рівень економічної безпеки підприємства за системним методом, припускаючи, що всі підсистеми мають однакову вагу.

Завдання 8. Підприємство виробляє електроніку. Головний клієнт – велика роздрібна мережа, яка становить 60% обсягу продажів. Існує ймовірність 20%, що цей клієнт може зменшити обсяг замовлень на 30% через появу нового конкурента.

*Завдання.*

1. Оцініть, як зменшення обсягу замовлень вплине на прибуток підприємства.
2. Розрахуйте ймовірність настання такої події та її потенційні фінансові наслідки.
3. Проаналізуйте, які заходи може вжити підприємство для зменшення цього ризику.

Завдання 9. Підприємство виробляє електроніку. Головний клієнт – велика роздрібна мережа, яка становить 60% обсягу продажів. Існує ймовірність 20%, що цей клієнт може зменшити обсяг замовлень на 30% через появу нового конкурента.

*Питання.*

1. Як зменшення обсягу замовлень вплине на прибуток підприємства?
2. Яка ймовірність настання такої події та її потенційні фінансові наслідки?
3. Які заходи доцільно вжити підприємство для зменшення цього ризику?

Завдання 10. Підприємство працює в сфері ІТ. Існує ймовірність 15%, що уряд підвищить податок на прибуток для ІТ-компаній на 5%.

*Питання.*

1. Як зміниться прибутковість підприємства в разі підвищення податку?
2. Які додаткові платежі сплачуватиме підприємство до бюджету?
3. Які альтернативи має підприємство для мінімізації податкового навантаження (легальні).

#### *Тестові завдання 4*

1. Виокремлюють:
  - а) 4 рівні ринкової безпеки;
  - б) 5 рівнів ринкової безпеки;
  - в) 7 рівнів ринкової безпеки;
  - г) 3 рівні ринкової безпеки.
2. Абсолютна екологічна безпека, якщо:
  - а) фактична концентрація забруднюючих речовин у викидах знаходиться в межах гранично допустимої концентрації (ГДК);
  - б) якщо фактична концентрація забруднюючих речовин у викидах (по більшості забруднювачів) перевищує ГДК не більше ніж на 50%;
  - в) забруднюючих речовин у викидах та скидах, які супроводжують діяльність підприємства, немає;
  - г) критичний екологічний стан, якщо фактична концентрація забруднюючих речовин у викидах (по більшості забруднювачів) перевищує ГДК більше, ніж у два рази.
3. Підприємство знаходиться в економічній безпеці та в змозі в найближчі рік-два її підтримувати - це характеристика:
  - а) підтримаючого рівня економічної безпеки;
  - б) низького рівня економічної безпеки;
  - в) мінімального рівня економічної безпеки;
  - г) середнього рівня економічної безпеки.
4. Підхід до визначення рівня економічної безпеки, який передбачає використання статичного та динамічного аналізу стану досліджуваного об'єкту в поєднанні:
  - а) рівневий;
  - б) системний;
  - в) комплексний;
  - г) інтегрований.
5. Згідно системного підходу формування системи показників оцінки за:
  - а) 3-ма групами показників;

- б) 4-ма групами показників;
  - в) 6-ма групами показників;
  - г) 5-ма групами показників.
6. Підхід до визначення інтегрального рівня економічної безпеки підприємства, який базується на застосуванні традиційних показників, темпів їх зміни та ймовірності реалізації специфічних ризиків:
- а) імовірнісний;
  - б) ресурсний;
  - в) системний;
  - г) функціональний.
7. Процес визначення рівня економічної безпеки підприємства згідно імовірнісного підходу охоплює:
- а) 7 етапів;
  - б) 4 етапи;
  - в) 8 етапів;
  - г) 5 етапів.
8. Визначення системи ризиків, якими переобтяжена діяльність підприємства, їх перегруповування за складовими та оцінка ймовірності їх реалізації є складовою:
- а) системного підходу до оцінки рівня економічної безпеки підприємства;
  - б) ринкового підходу до оцінки рівня економічної безпеки підприємства;
  - в) імовірнісного підходу до оцінки рівня економічної безпеки підприємства;
  - г) ресурсного підходу до оцінки рівня економічної безпеки підприємства.
9. Складова економічної безпеки підприємства, що характеризує технологічний потенціал і ступінь його захищеності:
- а) ринкова;
  - б) силова;
  - в) технологічна;
  - г) технічна.
10. Значення коефіцієнтів упевненості враховуються при визначенні рівня:
- а) фінансової складової економічної безпеки підприємства;
  - б) кадрової складової економічної безпеки підприємства;
  - в) ринкової складової економічної безпеки підприємства;
  - г) силової складової економічної безпеки підприємства.

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ПРИКЛАДНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

### Практичне заняття №6

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

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності системи забезпечення економічної безпеки підприємства

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; дати характеристику сутності поняття «система забезпечення економічної безпеки підприємства» та її завдань; проаналізувати принципи створення та елементи системи забезпечення економічної безпеки підприємства; дати загальну характеристику системи забезпечення економічної безпеки підприємства; розглянути роль людського фактора у системі захисту безпеки підприємства; набути компетенцій щодо формування системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

#### *Питання для обговорення*

1. Сутність поняття «система забезпечення економічної безпеки», її завдання
2. Принципи створення та елементи системи забезпечення економічної безпеки підприємства, її елементи
3. Характеристика системи забезпечення економічної безпеки підприємства
4. Людський фактор у системі захисту безпеки підприємства
5. Особливості врахування ризиків, загроз, небезпек при проектуванні систем безпеки

#### *Контрольні питання*

1. Які основні завдання виконує система забезпечення економічної безпеки?
2. Чому важливо розробляти цілісну систему для забезпечення економічної безпеки?
3. Назвіть основні принципи, які потрібно враховувати при створенні системи забезпечення економічної безпеки.
4. Яким чином структурованість системи забезпечення економічної безпеки впливає на її ефективність?
5. Які підсистеми можна виділити в системі забезпечення економічної безпеки підприємства?
6. Охарактеризуйте сучасну систему забезпечення економічної безпеки підприємства.
7. Проаналізуйте ключові характеристики системи забезпечення економічної безпеки підприємства.
8. Яку роль відіграє людський фактор у системі забезпечення економічної безпеки підприємства?
9. Чому мотивація співробітників є важливою складовою захисту підприємства?

10. Обґрунтуйте доцільність врахування всіх можливих ризиків та загроз при створенні системи економічної безпеки.

*Практичні та ситуаційні завдання*

Завдання 1. Підприємство, яке спеціалізується на розробці й виготовленні кухонних приладів, скасувало привілеї для менеджерів усіх рівнів управління – всі без виключення співробітники підприємства почали користуватись загальною їдальнею, стоянкою автомашин, літати на звичайних пасажирських літаках. Керівників позбавили окремих кабінетів. Усі робочі місця – це «кімнатки» відокремлені звуконепроникними перегородками висотою 1,5 метри, ідентичні для всіх – від генерального директора підприємства до безпосередніх виконавців.

*Питання.*

1. Чи згодні ви з такою політикою підприємства, чи ні?
2. Що в ній негативного і що позитивного?

Завдання 2. Проаналізуйте наведену інформацію:

- 1) висока плинність кадрів;
- 2) зменшення ринкової частки підприємства;
- 3) аналіз управлінської ситуації;
- 4) зменшення попиту на продукцію підприємства;
- 5) збільшення ринкової частки підприємства за конкурентоспроможними видами товарів та послуг;
- 6) незадоволеність споживачів;
- 7) затримки щодо виплати зарплати;
- 8) проблема з якістю та надійністю продукції;
- 9) низька платоспроможність покупців;
- 10) низький рівень прибутку;
- 11) застрілі методи виробництва й продажів;
- 12) нестача оборотних засобів;
- 13) «роздутий» громіздкий адміністративний апарат;
- 14) висока заборгованість перед банком;
- 15) звернення до уряду за допомогою;
- 16) перелік надзвичайних заходів;
- 17) залучення допомоги бізнес-консультантів;
- 18) здійснення попереджуючих кризу перетворень;
- 19) скорочення обсягу запасів;
- 20) бенчмаркінг;
- 21) вихід на нові ринки збуту;
- 22) відмова від нерентабельних видів продукції;
- 23) ліквідація нерентабельних видів діяльності;
- 24) перенавчання персоналу;
- 25) найм висококваліфікованого персоналу;
- 26) звільнення персоналу;
- 27) формування команди однодумців;
- 28) скорочення адміністративного апарату;



- 29) надання працівникам більшої свободи прийняття рішень;
- 30) розробка бізнес-плану;
- 31) посилення контролю за витратами та дисципліною;
- 32) застаріла продукція;
- 33) скорочення виробничих витрат;
- 34) стимулювання збуту продукції;
- 35) організація маркетингових досліджень;
- 36) проведення рекламних кампаній;
- 37) посилення централізації управління;
- 38) відмова від виплати дивідендів за звичайними акціями;
- 39) формування привабливого іміджу підприємства;
- 40) децентралізація управління;
- 41) відсутність адаптивного управління;
- 42) горизонтальна інтеграція;
- 43) переобрання ради директорів;
- 44) скорочення економічного простору, ліквідація неліквідних активів;
- 45) додатковий випуск акцій;
- 46) залучення нових великих інвесторів;
- 47) зміна генерального директора підприємства;
- 48) продаж акцій працівникам;
- 49) диверсифікація виробництва;
- 50) швидка реакція на скарги покупців;
- 51) створення гуртків якості;
- 52) турбота щодо підвищення рівня обслуговування споживачів;
- 53) зміна стилю керівництва;
- 54) збільшення інвестицій у виробництво;
- 55) реорганізація структури управління;
- 56) введення гнучкої системи стимулювання працівників;
- 57) заохочення ініціативності;
- 58) встановлення жорсткої дисципліни;
- 59) участь працівників в управлінні;
- 60) оголошення підприємства банкрутом.

Виходячи з поданого переліку даних, що характерні для підприємства, необхідно:

- визначити ознаки зниження його економічної безпеки;
- обґрунтувати причини виникнення кризової ситуації;
- розробити заходи, що дозволяють попередити негативний вплив загроз;
- запропонувати заходи щодо ліквідації негативних наслідків дії загроз.

Завдання 3. Ви працюєте фінансовим директором промислового підприємства, яке виробляє металоконструкції. Підприємство працює на ринку вже понад 10 років і має стабільні позиції. Однак, останнім часом ви помітили деякі негативні тенденції: зниження прибутковості, зростання конкуренції, проблеми з постачанням сировини. Керівництво підприємства занепокоєне цими факторами і хоче провести комплексну оцінку системи забезпечення економічної безпеки

підприємства.

*Завдання.*

1. Сформулюйте основні принципи побудови ефективної системи безпеки.
2. Розробіть комплекс заходів щодо усунення виявлених недоліків.
3. Створіть систему моніторингу та оцінки ефективності заходів безпеки.

*Завдання 4.* Ви призначені головним спеціалістом з безпеки на новостворене середнє підприємство, яке займається виробництвом харчових продуктів. Які основні принципи та елементи системи забезпечення економічної безпеки ви б запровадили в першу чергу? Обґрунтуйте свій вибір.

*Завдання 5.* АТ «Компас» вирішило створити систему забезпечення економічної безпеки. Опишіть основні завдання цієї системи та її сутність. Як би ви визначили базові компоненти, що повинні бути включені в цю систему?

*Завдання 6.* На підприємстві впроваджена система забезпечення економічної безпеки. За останній рік було зафіксовано кілька випадків крадіжки сировини зі складу. Як можна оцінити ефективність роботи системи безпеки в даній ситуації? Які додаткові заходи необхідно вжити для підвищення її ефективності?

*Завдання 7.* Ви – консультант з питань економічної безпеки. Вам доручено провести аналіз системи забезпечення економічної безпеки на промисловому підприємстві. Під час первинного огляду ви виявили, що на підприємстві діє служба безпеки, яка займається охороною території та контролем доступу. Однак, формалізованих документів, що регламентують діяльність цієї служби, немає. Які додаткові заходи ви б запропонували для вдосконалення системи безпеки на цьому підприємстві?

*Завдання 8.* На підприємстві харчової промисловості за останній рік було зафіксовано кілька випадків крадіжки продукції зі складу. Керівництво підприємства замовило аудит системи безпеки.

*Питання.*

1. Які критерії ви б використали для оцінки ефективності системи безпеки в даному випадку?
2. Які заходи ви б запропонували для усунення виявлених недоліків?

*Завдання 9.* Ви – керівник фінансового підрозділу великого торгового підприємства. Вам доручено розробити систему моніторингу економічної безпеки підприємства.

*Питання.*

1. Які ключові показники ефективності ви б запропонували відстежувати?
2. Як часто необхідно проводити моніторинг?

*Завдання 10.* ПП «Лучанка» планує впровадити нову систему економічної безпеки, яка включає в себе управління ризиками, контроль фінансових потоків та

кадрову безпеку. Розробіть детальний план, що включає сутність, завдання, принципи створення та характеристику елементів системи, а також заходи щодо врахування людського фактора.

### *Тестові завдання*

1. Комплекс організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних і пропагандистських заходів, спрямованих на якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз – це:
  - а) метод забезпечення економічної безпеки підприємства;
  - б) механізм забезпечення економічної безпеки підприємства;
  - в) система забезпечення економічної безпеки підприємства;
  - г) процедура забезпечення економічної безпеки підприємства.
2. До завдань системи забезпечення економічної безпеки підприємства відносять:
  - а) захист законних прав та інтересів підприємства та його працівників;
  - б) забезпечення збереження матеріальних цінностей і відомостей, складових комерційної таємниці підприємства;
  - в) контроль за ефективністю функціонування системи безпеки, вдосконалення її елементів;
  - г) усі відповіді правильні.
3. Дієвість системи забезпечення економічної безпеки підприємства залежить від:
  - а) наявної в країні законодавчої бази;
  - б) розуміння кожним з працівників важливості забезпечення безпеки бізнесу;
  - в) матеріально-технічних і фінансових ресурсів, що виділяються керівником підприємства;
  - г) усі відповіді правильні.
4. Система безпеки повинна бути побудована таким чином, щоб вона могла на ранніх стадіях виявляти різноманітні деструктивні фактори, вживати заходи щодо попередження їх шкідливого впливу та нанесення збитків підприємству - це сутність принципу:
  - а) плановість;
  - б) вчасність (пріоритет заходів попередження);
  - в) безперервність;
  - г) законність.
5. До основних елементів системи економічної безпеки підприємства відносять:
  - а) конкурентну розвідку;
  - б) захист комерційної таємниці;
  - в) фізичну безпеку;
  - г) усі відповіді правильні.
6. Система економічної безпеки підприємства має бути:
  - а) унікальною;
  - б) шаблонною;
  - в) автономною;
  - г) статичною.
7. Своєчасне виявлення та запобігання як зовнішнім, так і внутрішнім небезпекам та загрозам, забезпечення захищеності діяльності підприємства та досягнення ним

цілей бізнесу – це:

- а) завдання системи забезпечення економічної безпеки;
- б) функція системи забезпечення економічної безпеки;
- в) ціль системи забезпечення економічної безпеки;
- г) принцип системи забезпечення економічної безпеки.

8. До функцій системи забезпечення економічної безпеки відносять:

- а) мотивування працівників до ефективної діяльності;
- б) створення служби безпеки підприємства;
- в) прогнозування, виявлення, попередження, послаблення небезпек та загроз;
- г) усі відповіді правильні.

9. До основних загроз безпеці підприємства з боку персоналу відносять:

- а) вербування співробітників конкурентами;
- б) видача секретів підприємства в результаті безтурботності або за необережністю;
- в) розкрадання співробітниками майна, коштів підприємства;
- г) усі відповіді правильні.

10. До числа потенційно небезпечних груп працівників відносять:

- а) всезнайок;
- б) нерішучих;
- в) кар'єристів;
- г) консерваторів.

## Практичне заняття №7

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

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння особливостей процесу управління економічною безпекою підприємства

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; дати характеристику етапів процесу управління економічною безпекою підприємства; розглянути принципи та функції управління економічною безпекою підприємства; проаналізувати методи управління безпекою бізнесу; визначити сутність та охарактеризувати основні види стратегій забезпечення економічної безпеки підприємства; набути компетенцій щодо управління економічною безпекою підприємства

#### *Питання для обговорення*

1. Етапи процесу управління економічною безпекою підприємства
2. Принципи та функції управління економічною безпекою підприємства
3. Методи управління безпекою бізнесу
4. Сутність та види стратегій управління економічною безпекою підприємства
5. Алгоритм проведення функціонального аналізу заходів щодо забезпечення

належного рівня економічної безпеки підприємства

### *Контрольні питання*

1. З яких етапів складається процес управління економічною безпекою підприємства? Охарактеризуйте їх.
2. Як відбувається процес ідентифікації загроз на першому етапі управління економічною безпекою?
3. У чому полягає роль аналізу та оцінки ризиків на етапі планування заходів безпеки?
4. Які основні принципи лежать в основі управління економічною безпекою підприємства?
5. Охарактеризуйте функції, які виконує система управління економічною безпекою підприємства.
6. Дайте характеристику основним методам управління безпекою бізнесу.
7. Чим активні методи управління безпекою відрізняються від пасивних?
8. Що таке стратегія управління економічною безпекою підприємства?
9. Які існують основні види стратегій управління економічною безпекою?
10. Назвіть основні етапи алгоритму проведення функціонального аналізу заходів безпеки.

### *Практичні та ситуаційні завдання*

Завдання 1. Один із працівників підприємства був випадково помічений на сторонньому об'єкті. Після проведеного розслідування службою безпеки було з'ясовано, що він не тільки працює на підприємство-конкурент, але й бере додаткові гроші з клієнтів за надані послуги. Після винесення догани, яка була занесена до трудової книжки, працівника не тільки звільнили, але й змусили відпрацювати два тижні.

Необхідно:

- назвати ймовірні причини такої поведінки працівника, охарактеризувати роботу трудового колективу;
- надати оцінку діям менеджменту підприємства;
- запропонувати найбільш доцільні варіанти вирішення проблемної ситуації.

Завдання 2. ТОВ «Світ моди» займає лідируючу позицію на вітчизняному ринку трикотажної продукції. Незважаючи на відносну «молодість» підприємству вдалось завоювати прихильність великої кількості покупців. ТОВ «Світ моди» спеціалізується на виробництві чоловічого, жіночого та дитячого трикотажу. Його продукція користується великим попитом завдяки високій якості, широкому асортименту товарів для кожної вікової групи споживачів.

Необхідно:

- визначити перелік стейкхолдерів підприємства, а також суб'єктів господарювання, які спроможні порушити його економічну безпеку;
- обґрунтувати джерела інформації, які можуть бути використані для порушення економічної безпеки підприємства;
- аргументувати перелік економічних заходів, які будуть обґрунтовані на

основі зібраної інформації.

Результати роботи доцільно оформити у вигляді табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Зацікавлені особи, їх інформаційні потреби та економічні заходи, що порушують безпеку підприємства

Зацікавлена особа	Інформаційні потреби	Джерела інформації (спосіб отримання)	Економічні рішення, що порушують економічну безпеку підприємства
-------------------	----------------------	---------------------------------------	--

Завдання 3. Підприємство працює на ринку автомобільних запчастин і останнім часом зіткнулося з низькими економічними загрозами: зростанням ціни на сировину, підвищенням конкуренції та падінням попиту. Керівництво вирішило посилити заходи щодо управління економічною безпекою підприємства.

Необхідно:

- проаналізувати основні внутрішні та зовнішні загрози для економічної безпеки цього підприємства;
- розробити план заходів для ідентифікації та оцінки цих загроз;
- визначити, які ресурси необхідні підприємству для нейтралізації загроз його економічній безпеці.

Завдання 4. Підприємство, що експортується сільськогосподарською продукцією, що вийшло на міжнародний ринок. Керівництво розуміє, що для стабільного розвитку необхідно створити систему забезпечення економічної безпеки, яка б враховувала його фінансову, інформаційну, кадрову тощо безпеки.

Необхідно:

- визначте ключові етапи процесу створення системи економічної безпеки для підприємства;
- обґрунтувати перелік відділів, які мають бути створені в структурі служби економічної безпеки.

Завдання 5. Підприємство функціонує на ринку інформаційних технологій. Система економічної безпеки була впроваджена два роки тому. За цей час кількість інцидентів, пов'язаних із шахрайством і нецільовим використанням ресурсів, скоротилася на 10%, проте фінансові ризики зросли на 5%.

Необхідно:

- розробити критерії оцінки ефективності системи економічної безпеки підприємства;
- визначити, чому зниження кількості інцидентів збитків залишається низьким;
- запропонувати заходи для підвищення ефективності системи економічної безпеки та зменшення фінансових втрат.

Завдання 6. Підприємство планує залучити інвестиції для розширення виробництва, але одночасно зіткнулося з проблемою підвищення фінансових ризиків, таких як зростання заборгованості та коливання валютного курсу. Управління економічною безпекою має передбачити мінімізацію цих ризиків

Необхідно:

- обґрунтувати послідовність етапів процесу управління фінансовими ризиками в системі економічної безпеки;
- запропонувати інструменти для управління ризиками, пов'язаними із заборгованістю та валютними коливаннями;
- оцінити, як ці інструменти можуть вплинути на загальний рівень економічної безпеки підприємства.

Завдання 7. Підприємство виявило, що значну частину економічних втрат спричиняють внутрішні фактори: низька дисципліна працівників, неефективне використання ресурсів і втік конфіденційної інформації. Для забезпечення економічної безпеки керівництво вирішило впровадити систему внутрішнього контролю.

Необхідно:

- розробити заходи для підвищення дисципліни працівників і ефективного використання людських ресурсів підприємства;
- запропонувати методи запобігання витоку конфіденційної інформації та оцінити їх ефективність.

Завдання 8. ТОВ «Безпека-Інвест» зіткнулось зі збільшенням кількості кібератак на свої інформаційні системи. Які методи управління безпекою бізнесу ви б рекомендували для захисту від цих загроз? Оцініть ефективність кожного з методів.

Задача 9. ПП «Техно-Безпека» планує впровадити нові засоби фізичної охорони на своїх об'єктах. Які методи управління фізичною безпекою ви б запропонували? Обґрунтуйте ваші пропозиції та оцініть їх вплив на загальну безпеку бізнесу.

Завдання 10. Підприємство, яке займається імпортом та електронікою, через економічне коливання на ринку продажу збулося з серйозними фінансовими проблемами. Служба економічної безпеки повинна розробити план реагування на кризовій ситуації, щоб мінімізувати збитки та зберегти фінансову стійкість підприємства.

Необхідно:

- необхідно визначити основні етапи процесу розробки плану реагування на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі;
- запропонувати заходи для стабілізації фінансового стану підприємства в умовах трансформації інституційного середовища провадження діяльності;
- визначити перелік показників, значення яких потрібно контролювати для своєчасного реагування на кризові ситуації.

### Тестові завдання

1. Мистецтво управління захищеністю підприємства у невизначеній господарській ситуації, засноване на прогнозуванні загроз безпеці і заходів щодо захисту від них - це:
  - а) система управління безпекою;
  - б) метод управління безпекою;
  - в) стратегія управління безпекою;
  - г) тактика управління безпекою.
2. Документ, що містить принципи діяльності підприємства щодо забезпечення безпеки:
  - а) декларація безпеки;
  - б) стратегія безпеки;
  - в) політика безпеки;
  - г) план забезпечення безпеки.
3. Поєднання гласності з секретністю – це:
  - а) функція управління економічною безпекою підприємства;
  - б) метод управління економічною безпекою підприємства;
  - в) принцип управління економічною безпекою підприємства;
  - г) завдання управління економічною безпекою підприємства.
4. Функції управління економічною безпекою, що передбачають збір та систематизацією інформації, що характеризує рівень захищеності підприємства; виявлення можливих загроз безпеці підприємства тощо:
  - а) організаційні;
  - б) інформаційно-аналітичні;
  - в) виховні;
  - г) контрольні.
5. До функцій управління економічною безпекою підприємства відносять:
  - а) планувальні;
  - б) мотивуючі;
  - в) організуючі;
  - г) контрольні.
6. Функції управління економічною безпекою, які передбачають пропаганду культури роботи з інформацією, що складає комерційну таємницю; інформування щодо виявлених загроз безпеці підприємства:
  - а) виховні;
  - б) педагогічні;
  - в) спрямовуючі;
  - г) стимулюючі.
7. Спосіб впливу суб'єкта управління на керований об'єкт для досягнення визначених цілей у сфері забезпечення безпеки бізнесу – це:
  - а) процедура управління економічною безпекою підприємства;
  - б) функція управління економічною безпекою підприємства;
  - в) метод управління економічною безпекою підприємства;
  - г) принцип управління економічною безпекою підприємства.
8. Оптимальне обмеження числа осіб, що знайомі з комерційними секретами



підприємства, дотримання ними правил користування конфіденційною інформацією – це:

- а) економічний метод управління;
- б) соціально-психологічний метод управління;
- в) організаційно-адміністративний метод управління;
- г) дисциплінарний метод управління.

9. Стратегія безпеки, яка є доцільною лише тоді, коли збитки можна відшкодувати, або коли немає можливості здійснити стратегію першого та другого типів:

- а) стратегія, орієнтована на прогнозування;
- б) Стратегія, орієнтована на завчасне виявлення небезпек та загроз;
- в) стратегія безпеки, направлена на відшкодування;
- г) стратегія, пов'язана з необхідністю раптового реагування на загрози.

10. Концепція безпеки єдина та комплексна, її складено в ланцюжок:

- а) стабільність, захист, розвиток;
- б) розвиток, захист, стабільність;
- в) захист, стабільність, розвиток;
- г) захист, розвиток, стабільність.

### **Практичне заняття №8**

#### ***Тема. Організація управління безпекою підприємства***

**Мета:** *закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності організації управління економічною безпекою підприємства*

**Завдання:** *розглянути основні поняття теми; дати характеристику службі безпеки підприємства, її напрямам діяльності цілям, задачам, функціям; охарактеризувати процес створення служби безпеки та її структури; розглянути особливості кадрового забезпечення служби безпеки; набути компетенцій щодо організації управління економічною безпекою в практичній діяльності*

#### *Питання для обговорення*

1. Служба безпеки: напрями діяльності, цілі, задачі, функції
2. Процес створення служби безпеки та її структура
3. Кадрове забезпечення служби безпеки
4. Імплементация служби безпеки до системи управління підприємством
5. Професійні вимоги до працівників служби безпеки підприємства

#### *Контрольні питання*

1. Назвіть основні напрями діяльності служби безпеки підприємства.
2. Охарактеризуйте головні цілі служби безпеки підприємства.
3. Які основні задачі виконує служба безпеки для забезпечення економічної безпеки підприємства?

4. Проаналізуйте основні етапи створення служби безпеки підприємства.
5. Які фактори слід враховувати під час формування структури служби безпеки?
6. Проаналізуйте основні вимоги до професійної підготовки працівників служби безпеки.
7. Як проводиться підбір персоналу для служби безпеки підприємства?
8. Які особливості кадрового забезпечення служби безпеки в умовах високих ризиків?
9. Яким чином відбувається процес імплементації служби безпеки у загальну систему управління підприємством?
10. Якими компетенціями повинні володіти співробітники служби безпеки для ефективного виконання своїх функцій?

### *Ситуаційні та практичні завдання*

Завдання 1. Наказом директора молокозавода з метою попередження розкрадання продукції та супутньої харчової продукції до переліку завдань відділу економічної безпеки було введено особистий огляд працівників на прохідній, якщо вони залишають його територію. Заразом збільшення чисельності працівників відділу не передбачається.

#### *Питання.*

1. Чи має право директор молокозавода видавати такий наказ?
2. Чи входить проведення особистого огляду працівників молокозаводу до компетенції працівників відділу його економічної безпеки?
3. Чи мають право співробітники відділу економічної безпеки здійснювати огляд працівників молокозаводу?
4. Якщо директор молокозаводу допустив помилки, то які?

Завдання 2. На зустрічі з директором підприємства керівник служби економічної безпеки категорично запропонував розірвати ділові відносини з одним із найдавніших партнерів підприємства. Він обґрунтував свою позицію тим, що економічний стан цього контрагента останнім часом значно погіршився, що може негативно вплинути на фінансові результати підприємства. Якби ви були директором цього підприємства:

- чи погодились б ви на пропозицію керівника служби безпеки підприємства;
- які уточнюючі питання ви задали б керівнику служби економічної безпеки підприємства;
- яку б інформацію ви затребували в керівників інших структурних підрозділів (яких саме)?
- яким би було ваше остаточне рішення?

Завдання 3. На невеликому виробничому підприємстві зникла партія готової продукції. Які перші дії має вжити служба безпеки? Які можливі причини зникнення?

Завдання 4. На підприємстві виявлено, що мотивація співробітників служби безпеки порушена. Це призвело до збільшення кількості помилок у роботі, зокрема в охороні об'єктів та моніторингу інформаційної безпеки. Керівництво хоче розробити систему мотивації для підвищення продуктивності праці.

Необхідно:

- розробити систему мотивації для співробітників служби безпеки, враховуючи матеріальні та нематеріальні стимули;
- визначити як впровадження мотиваційної програми можна вплинути на продуктивність роботи служби безпеки.

Завдання 5. Під час проведення планової перевірки фінансової документації виявлено ознаки шахрайства. Які дії має вжити служба безпеки? Які додаткові служби можуть бути залучені до розслідування?

Завдання 6. На підприємстві функціонує служба безпеки, яка займається охороною майна, інформаційною безпекою та контролем доступу до важливих об'єктів.

Однак керівництво зіткнулося з проблемою зниження ефективності роботи цієї служби через часті випадки недбалості. Необхідна оцінка професійної придатності працівників для виявлення слабких місць і досягнення ідеального кадрового стану.

Необхідно:

- розробити систему оцінки професійної придатності співробітників служби безпеки (критерії оцінки, показники ефективності);
- запропонувати методи оцінки персоналу на відповідність виконуваним функціям;
- обґрунтувати перелік заходів щодо підвищення кваліфікації співробітників служби безпеки.

Завдання 7. Підприємство планує відкрити нове виробництво в регіоні з підвищеним рівнем ризиків: висока криміногенна ситуація, ризики інсайдерських витоків та зовнішнього промислового шпигунства. Підприємство не має досвіду у створенні служби безпеки, тому завданням керівництва є побудова ефективної системи безпеки підприємства.

Необхідно:

- описати основні етапи створення служби безпеки на цьому підприємстві;
- визначте, які структурні елементи повинні бути створені в структурі служби безпеки для забезпечення захисту від внутрішніх та зовнішніх загроз;
- запропонувати заходи, які служба безпеки повинна запровадити для зниження ризиків на новому виробництві.

Завдання 8. Підприємство, яке тривалий час успішно функціонувало в стабільному середовищі, вирішило вийти на міжнародний ринок. Це створило нові ризики, такі як конкуренція на глобальному рівні, промислове шпигунство та кібератаки. Служба безпеки підприємства була орієнтована на вирішення

локальних проблем і потребує реорганізації.

Необхідно:

- проаналізувати, які зміни необхідно внести в структуру служби безпеки для адаптації до нових викликів на міжнародному рівні;
- запропонувати нові відділи або спеціалізовані підрозділи, які необхідно створити для захисту від глобальних загроз;
- описати процес адаптації співробітників служби безпеки до нових завдань, враховуючи міжнародні стандарти безпеки.

Завдання 9. Служба безпеки на невеликому підприємстві функціонує вже кілька років, але через нові виклики, такі як збільшення кількості кіберзагроз і збільшення обсягу конфіденційних даних, керівництво вирішило провести її реорганізацію.

Необхідно створити нові підрозділи інформаційної та внутрішньої безпеки, зберігаючи при цьому функції фізичної охорони підприємства.

Завдання:

- розробити план реорганізації служби безпеки, додаючи нові функції;
- оцінити наявність ресурсів (особистих, технічних засобів, фінансів) для виконання нових завдань служби безпеки підприємства;
- визначити як реорганізація можна вплинути на загальну ефективність системи безпеки підприємства.

Завдання 10. Підприємство вирішило створити внутрішню службу безпеки. Основними функціями служби є фізична охорона об'єктів, кібербезпека, контроль за дотриманням внутрішніх правил і розслідування інцидентів. Підприємство шукає 5 співробітників для виконання цих завдань.

Необхідно:

- визначити перелік вимог до кандидатів для кожної функції (фізична охорона, кібербезпека, контроль внутрішньої безпеки, аналітика);
- розробити план проведення відбору кандидатів (етапи відбору, тести, співбесіди);
- запропонувати заходи для перевірки надійності та компетентності кандидатів на посади в служби безпеки.

#### *Тестові завдання*

1. Основними напрями діяльності служби безпеки підприємства є:

- а) створення умов для нормального функціонування підприємства;
- б) збереження власності підприємства, її раціональне використання;
- в) збереження комерційної таємниці;
- г) усі відповіді правильні.

2. Забезпечення захисту прав та свобод людини та громадянина при обробці його персональних даних - це ціль служби безпеки підприємства з точки зору:

- а) генерального директора;
- б) лінійного керівника;
- в) законодавця;

- г) головного бухгалтера.
3. Забезпечення безпеки виробничо-торговельної діяльності та захисту інформації та відомостей, що є комерційною таємницею – це:
- а) функція служби безпеки підприємства;
  - б) обов'язок служби безпеки підприємства;
  - в) задача служби безпеки підприємства;
  - г) право служби безпеки підприємства.
4. До функцій, що виконує служба безпеки підприємства, відносять:
- а) розробку і реалізацію разом з іншими підрозділами заходів щодо забезпечення роботи з документами, що містять комерційну таємницю;
  - б) ведення обліку сейфів, металевих шаф, спеціальних сховищ та інших приміщень, в яких дозволено постійне або тимчасове зберігання конфіденційних документів;
  - в) підтримку контакти з правоохоронними органами та службами безпеки сусідніх підприємств в інтересах вивчення криміногенної обстановки в районі;
  - г) усі відповіді правильні.
5. Структура служби безпеки та її чисельність залежить від:
- а) організаційно-правової форми підприємства;
  - б) величини власного капіталу;
  - в) рівня прибутковості підприємства;
  - г) форми власності підприємства.
6. Служба безпеки підприємства може включати:
- а) відділ режиму та охорони;
  - б) відділ кадрів;
  - в) планово-економічний відділ;
  - г) відділ головного технолога.
7. Процес формування кадрового забезпечення служби безпеки підприємства охоплює:
- а) три етапи;
  - б) чотири етапи;
  - в) два етапи;
  - г) п'ять етапів.
8. Закріплення працівника на роботі у службі безпеки передбачає:
- а) підвищення його професійного рівня;
  - б) проведення роботи щодо зміцнення трудової дисципліни і законності;
  - в) забезпечення правового і соціального захисту;
  - г) усі відповіді правильні.
9. Функціонування будь-якої спецслужби, як державної, так і не державної неможливо без:
- а) наявності досвіду роботи;
  - б) наявності освіти у сфері юриспруденції;
  - в) залізної дисципліни;
  - г) усі відповіді правильні.
10. Першим етапом процесу формування служби безпеки підприємства є:
- а) аналіз загроз і виявлення ступеня ризику при їх реалізації;

- б) виявлення загроз безпеки для даного об'єкта;
- в) визначення життєво важливих інтересів підприємства на момент створення служби безпеки;
- г) розробка пропозицій щодо локалізації кожної із загроз і визначення величини витрати на проведення відповідних заходів.

## **Практичне заняття №9**

### **Тема. Управління функціональними складовими економічної безпеки підприємства: фінансовою, інтелектуальною та кадровою, екологічною й техніко-технологічною**

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння особливостей управління функціональними складовими економічної безпеки підприємства

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; дати характеристику особливостям управління фінансовою, інтелектуальною й кадровою, екологічною, інноваційною та техніко-технологічною безпеками підприємства; набути компетенцій щодо управління функціональними складовими економічної безпеки підприємства у практичній діяльності

#### *Питання для обговорення*

1. Управління фінансовою безпекою підприємства
2. Управління інтелектуальною та кадровою безпекою підприємства
3. Управління екологічною безпекою підприємства
4. Управління техніко-технологічною безпекою
5. Особливості управління інноваційною безпекою підприємства

#### *Контрольні питання*

1. Розкрийте сутність фінансової безпеки підприємства. Які її ключові складові?
2. Визначте основні загрози фінансовій безпеці підприємства.
3. Яку роль відіграє бюджетування та фінансовий контроль в управлінні фінансовою безпекою?
4. Що таке інтелектуальна безпека підприємства, і як вона забезпечується?
5. Які загрози можуть впливати на кадрову безпеку, і як їх можна мінімізувати?
6. За допомогою яких інструментів можна забезпечити захист інтелектуальної власності та ноу-хау на підприємстві?
7. Розкрийте сутність екологічної безпеки підприємства. Визначте чому вона є важливою?
8. Які основні екологічні ризики можуть загрожувати діяльності підприємства?

9. Які фактори впливають на рівень техніко-технологічної безпеки підприємства?

10. За допомогою, яких інструментів можна забезпечити інноваційну безпеку підприємства?

### *Практичні та ситуаційні завдання*

Завдання 1. На основі даних таблиці 9.1 розрахуйте показники, що характеризують фінансову безпеку підприємства, зокрема коефіцієнти маневреності власного капіталу, фінансової залежності, автономії, фінансової стійкості. Приведіть порогові значення цих показників?

Таблиця 9.1

#### Вихідні дані

Показники діяльності підприємства	Значення показників (тис. грн)
Валюта балансу	1200,0
Власний капітал	600,0
Запозичений капітал	800,0
Необоротні активи	700,0
Довгострокові зобов'язання	400,0

Завдання 2. На основі даних таблиці 9.2 розрахуйте показники, що характеризують кадровий потенціал підприємства та рівень його захисту. Зокрема, коефіцієнти освітнього рівня персоналу; плинності та гармонійності персоналу підприємства. На їх основі визначте рівень кадрової безпеки підприємства.

Таблиця 9.2

#### Вихідні дані

Показники	Значення показників
Кількість працівників з повною та неповною вищою освітою (осіб)	40
Середньооблікова чисельність штатного персоналу (осіб)	110
Кількість звільнених за певний період працівників (осіб)	30
Середня зарплата в Україні у 2024 році (грн)	20964,0
Кількість штатних працівників із зарплатою 18000–20000 грн (осіб)	60
Кількість штатних працівників із зарплатою 20001–22000 грн (осіб)	30
Кількість штатних працівників із зарплатою 22000–26000 грн (осіб)	20

Завдання 3. Підприємство планує підвищити кваліфікацію 50 співробітників. Навчання одного співробітника коштує 10 тис. грн. В результаті проведеного навчання очікується підвищення продуктивності праці на 15%. Наразі річний дохід від роботи цих співробітників становить 5 млн. грн.

Необхідно:

- розрахувати загальні витрати на навчання;
- визначити очікуваний річний дохід після навчання співробітників;
- оцінити, через який час підприємство окупить витрати на навчання, якщо весь додатковий дохід буде спрямований на погашення цих витрат.

Завдання 4. Підприємство розробило новий продукт, інтелектуальні права на який коштують 2000000 грн. У структурі підприємства працює 5 ключових

співробітників, які мають доступ до цієї інформації. Вірогідність витоку інформації через кожного працівника оцінюється на рівні 2%.

Необхідно:

- розрахувати загальну вірогідність витоку інформації через працівників;
- оцініть ймовірні збитки для підприємства у випадку витоку конфіденційної інформації.

Завдання 5. Підприємство розробило нову технологію, яку планує запатентувати. Вартість патентування – 200 тис. грн, а витрати на захист інтелектуальної власності – ще 100 тис. грн щорічно. Проте існує ризик копіювання технологій конкурентами. Оцінюється, що у разі втрати інтелектуальної власності підприємство може недотримувати 5 млн. грн щорічно.

Необхідно:

- оцінити загальні витрати на захист інтелектуальної власності протягом 5 років;
- розрахувати користь підприємства від інвестування в патент та захист інтелектуальної власності;
- запропонуйте інші засоби захисту інтелектуальної власності.

Задача 6. Підприємство планує запустити новий проєкт, для якого необхідно залучити 10 нових співробітників із високим рівнем кваліфікації. На середній ринку таких заробітна плата фахівців становить 40000 грн на місяць, але є ризик того, що підприємство може втратити цих працівників через конкурентів. Ризик втрат кадрів оцінюється на рівні 15% на рік.

Необхідно:

- розрахувати річні витрати на оплату праці нових співробітників;
- оцінити можливості втрати для підприємства за умови відтоку 15% цих працівників;
- запропонувати стратегію зниження ризику втрати ключових кадрів.

Завдання 7. Підприємство володіє кількома патентами, які генерують дохід на рівні 2000 тис. грн на рік. Його керівництво планує зареєструвати ще один патент, який, за прогнозами, принесе додатковий дохід розміром 500 тис. грн на рік. Вартість реєстрації патенту становить 150 тис. грн, а витрати на його охорону – 50 тис. грн на рік.

Необхідно:

- оцінити загальний дохід від патентів після реєстрації нового патенту;
- розрахувати чистий прибуток від реєстрації нового патенту з урахуванням витрат на його реєстрацію;
- визначити термін окупності патенту.

Завдання 8. Підприємство вирішило впровадити систему управління відходами для скорочення екологічного впливу та дотримання екологічних стандартів. Впровадження цієї системи коштує 1 млн. грн, але зменшує витрати на використання витрат на 20% щорічно. Наразі щорічні витрати на утилізацію



складають 250 тис. грн щороку.

Необхідно:

- розрахувати, через який час окупляться витрати на впровадження системи управління відходами;
- оцінити вплив впровадження системи на фінансову стабільність підприємства;
- запропонувати додаткові заходи, які можуть підвищити екологічну безпеку підприємства та скоротити витрати.

Завдання 9. Підприємство виробляє продукцію, яка вимагає закупівлі великої кількості сировини.

Один із показових постачальників пропонує вигідні ціни, але при цьому не сертифікований за екологічними стандартами. Інший постачальник має екологічний сертифікат, але його продукція коштує 15% дорожче.

Необхідно:

- оцінити ризики для екологічної безпеки підприємства у співпраці з першим постачальником;
- проаналізувати довгострокові фінансові та екологічні переваги співпраці з іншим постачальником;
- запропонувати критерії вибору постачальників, які максимально забезпечать екологічну безпеку без значного збільшення витрат.

Завдання 10. Підприємство планує запровадити нове виробниче обладнання, яке дозволить підвищити продуктивність на 20%. Проте існує ризик простої обладнання через його наявність технічних несправностей, які можуть спричинити втрату розміром 100 тис. грн на місяць. Ймовірність відмови від обладнання протягом першого року становить 10%.

Необхідно:

- розрахувати втрати підприємства за рік у разі відмови від обладнання;
- запропонувати заходи для зниження ризиків простою;
- оцінити економічну ефективність впровадження додаткових заходів безпеки, якщо їх вартість становить 50 тис. грн на рік, і вони знижують ймовірність відмови від обладнання до 5%.

#### *Тестові завдання*

1. Зовнішніми загрозами техніко-технологічній безпеці підприємства є:

- а) неефективна організація виробничого процесу;
- б) недостатній рівень кваліфікації працівників;
- в) підвищення цін на енергоресурси;
- г) високий ступінь спрацьованості основного капіталу.

2. На другому етапі процесу забезпечення техніко-технологічної складової економічної безпеки:

- а) оцінюють перспективи розвитку ринків продукції підприємства;
- б) планують комплекс технологій для виробництва перспективних товарних позицій;

в) аналізують конкретні технологічні процеси і виявляють внутрішні резерви для поліпшення використовуваних технологій;

г) складають план власних корпоративних ресурсів відповідно до плану технологічного розвитку підприємства.

3. Важелями впливу на забезпечення соціальної безпеки є:

а) накази та розпорядження;

б) податки та збори;

в) санкції за порушення норм чинного законодавства у соціальній сфері;

г) соціальне нормування та регламентування.

4. Принцип, що передбачає розробку загальнодержавної цільової програми забезпечення соціальної безпеки:

а) взаємозв'язку;

б) програмності;

в) міжнародної координації;

г) комплексності.

5. Механізм забезпечення соціальної безпеки повинен ґрунтується на принципі:

а) єдинопочатку;

б) безперервності;

в) гнучкості;

г) раціонального поєднання науки та практики.

6. До основних функцій управління процесами забезпечення соціальної безпеки відносять:

а) захист конституційних прав людини, суспільства, держави;

б) розвиток нормативно-правової бази;

в) розвиток громадянського суспільства;

г) усі відповіді правильні.

7. Соціально-психологічна безпека забезпечується:

а) удосконаленням техніко-технологічної бази виробництва;

б) розвитком інтелектуального потенціалу персоналу;

в) формуванням адекватної економічної та соціально-психологічної винагороди;

г) забезпеченням психологічно комфортних умов праці.

8. Забезпечення кадрової безпеки підприємства реалізується через застосування сукупності методів:

а) ринкових, фінансових, адміністративних, соціально-психологічних;

б) фізичних, моральних, технічних, економічних, адміністративних;

в) правових, економічних, фінансових, адміністративних, організаційних, фізичних та психологічних;

г) організаційних, фізичних, тактичних, регулюючих, економічних.

9. Запорукою реалізації напрямів та методів забезпечення кадрової безпеки є:

а) удосконалення системи найму персоналу;

б) захисту інтересів постійних працівників;

в) реалізації правила змінюваності персоналу «вгору чи геть»;

г) усі відповіді правильні.

10. Принцип, який передбачає, що краще запобігти загрозі фінансової кризи

спочатку, ніж забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків у майбутньому:

- а) терміновості реагування;
- б) адекватності реагування;
- в) превентивності дій;
- г) альтернативності дій.

### **Практичне заняття №10**

**Тема. Управління функціональними складовими економічної безпеки підприємства: інформаційною, силовою, політико-правовою та ринковою**

**Мета:** закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння особливостей управління функціональними складовими економічної безпеки підприємства

**Завдання:** розглянути основні поняття теми; дати характеристику особливостям управління інформаційною, силовою, політико-правовою, ринковою безпеками та безпекою ЗЕД підприємства; набути компетенцій щодо управління функціональними складовими економічної безпеки підприємства у практичній діяльності

#### *Питання для обговорення*

1. Управління інформаційною безпекою підприємства
2. Управління силовою безпекою підприємства
3. Управління політико-правовою безпекою підприємства
4. Управління ринковою безпекою підприємства
5. Управління безпекою ЗЕД підприємства

#### *Контрольні питання*

1. Що таке інформаційна безпека підприємства, і чому вона є важливою?
2. Які основні загрози можуть виникати у сфері інформаційної безпеки?
3. Яким чином підприємства можуть захищати свої дані від кібератак та витоків інформації?
4. Розкрийте сутнісну характеристику силової безпеки підприємства та її основні завдання.
5. Які функції виконує служба охорони у забезпеченні силової безпеки підприємства?
6. Назвіть основні політико-правові загрози, які можуть впливати на економічну безпеку підприємства.
7. За допомогою яких засобів підприємство може адаптувати свою діяльність до змін у політико-правовому середовищі?
8. Які основні ринкові ризики можуть загрожувати економічній безпеці підприємства?
9. Як аналіз конкурентного середовища допомагає забезпечити ринкову безпеку?

10. Які заходи можуть бути застосовані для мінімізації ризиків у зовнішньоекономічній діяльності?

### *Практичні та ситуаційні завдання*

Завдання 1. Основний вид діяльності торгового підприємства – реалізація продуктів харчування. Комірник повідомив керівника підприємства про наявність на складі продуктів із вичерпаним терміном придатності. Він передав акт на списання цих продуктів і наполягав на їх негайному вилученні з продажу, щоб уникнути проблем із санітарною службою. У цьому акті комірник зазначив, що термін придатності дитячих соків закінчується 30 вересня поточного року. Якщо фахівець служби економічної безпеки перевірить цей акт, то виявить, що фактичний термін придатності соків закінчується 15 грудня поточного року.

#### *Питання.*

1. Як повинен діяти фахівець служби економічної безпеки у випадку виявлення відхилення у термінах придатності продуктів харчування?
2. Визначте перелік посадових осіб, які можуть входити до кола зацікавлених суб'єктів у подібних махінаціях?
3. Які мотиви можуть бути у співробітників для передчасного списання продуктів харчування?

Завдання 2. На підприємстві фактично витрачено бензину 700 літрів. Згідно з актом списання його списано 700 літрів, а за витратним складським ордером – 750 літрів.

#### *Питання.*

1. На вашу думку, це арифметична помилка чи шахрайство співробітників?
2. Які мотиви у співробітників для списання більшої кількості паливо-мастильних матеріалів?
3. За допомогою яких заходів можна протидіяти таким махінаціям зі сторони співробітників підприємства?

Завдання 3. Ваше підприємство планує впровадити хмарні рішення для зберігання та обробки корпоративної інформації. Перед запуском виникло питання безпеки даних. Ви, як керівник відділу інформаційної безпеки, повинні оцінити певні ризики, пов'язані з хмарними технологіями, і запропонувати план заходів із захисту конфіденційної інформації. Які кроки ви здійснисте для забезпечення інформаційної безпеки в новій інфраструктурі?

Завдання 4. Підприємство планує інвестувати в оновлення системи кібербезпеки. Вартість впровадження нової системи становить 250 тис. грн. Очікується, що це зменшує кількість кіберінцидентів на 40%. Витрати на ліквідацію кожного інциденту становлять 50 тис. грн, а середня кількість інцидентів на рік – 10. Розрахуйте економію підприємства за перший рік після впровадження нової системи безпеки.

Завдання 5. Підприємство має щорічний бюджет на інформаційну безпеку

розміром 400 тис. грн. Нові загрози кібербезпеки змушують його керівництво збільшити цей бюджет на 15%, але при цьому очікується, що нові технології зменшують кількість збитків від нападу на 25%. Поточні збитки від інцидентів складають 320 тис. грн на рік. Розрахуйте новий бюджет і очікуйте збитки після впровадження нових заходів.

Завдання 6. Під час проведення корпоративного заходу на території підприємства виникла ситуація, коли один із учасників почав агресивно поводитися, створюючи загрозу для інших співробітників. Як начальник служби безпеки, запропонуйте стратегію швидкого реагування на інцидент, враховуючи фізичну безпеку працівників та підтримуючи контроль на заході. Які дії ви повинні вжити для швидкого вирішення конфлікту та недопущення загрози?

Завдання 7. ТОВ «Українська харчова промисловість» планує вийти на ринок країн Європи з новим продуктом – органічною їжею. Однак існує ризик, що місцеві виробники харчової продукції в Європі можуть створити захисні заходи проти імпорту української продукції.

Ви є керівником відділу ринкової безпеки ТОВ «Українська харчова промисловість». Як ви будете діяти в цій ситуації?

Завдання 8. Підприємство вирішило модернізувати систему відеоспостереження, щоб покращити контроль над територією. Вартість встановлення нових камер становить 120 тис. грн, а щорічне обслуговування – 20 тис. грн. Завдяки новій системі очікується зниження витрат на фізичну охорону на 15%, при цьому поточні витрати на охоронний персонал складають 600 тис. грн на рік. Розрахуйте, яку економіку на рік витрат підприємство випускає за перший після впровадження системи відеоспостереження.

Завдання 9. Для покращення силової безпеки підприємство планує залучити додаткових охоронців. Щомісячна зарплата одного охоронця становить 20 тис. грн, і планується найняти ще 5 охоронців. Водночас витрати на ремонт та модернізацію охоронних систем підприємства зростуть на 150 тис. грн на рік. Розрахуйте, якими будуть річні витрати на нових охоронців та модернізацію охоронних систем.

Завдання 10. ТОВ «Медик і Ко» планує розробку нового лікарського засобу від застуди. Однак, існує ризик, що іноземні компанії можуть застосувати законодавчі обмеження для блокування виходу української продукції на ринок.

Ви відповідає за ринкову безпеку ТОВ «Медик і Ко». Як ви будете діяти в цій ситуації?

#### *Тестові завдання*

1. Процес управління інформаційною безпекою починається з:
  - а) формування організаційної політики безпеки;
  - б) визначення цілей безпеки об'єкта;
  - в) побудови профілю захисту;

- г) розробки стратегії безпеки об'єкта.
2. Рівні гарантії мають:
- а) плоску структуру;
  - б) матричну структуру;
  - в) ієрархічну структуру;
  - г) дивізійну структуру.
3. Складова економічної безпеки, яка полягає в забезпеченні фізичної безпеки працівників підприємства (насамперед керівників) і збереженні її майна.:
- а) інтелектуальна;
  - б) кадрова;
  - в) силова;
  - г) фізична.
4. Першим етапом процесу управління силовою безпекою підприємства є:
- а) розроблення рекомендованого комплексу заходів для запобігання можливим негативним впливам;
  - б) аналіз рівня організації силової складової економічної безпеки за напрямками, ресурсами, виконавцями, взаємодією та ефективністю витрат;
  - в) планування бюджету на використання рекомендованого комплексу заходів і розрахунок очікуваної ефективності від його реалізації;
  - г) оперативне планування реалізації пропонованих заходів за ресурсами та виконавцями.
5. Спроби морального тиску на працівників тієї чи тієї фірми, як правило, робляться з метою:
- а) проведення бенчмаркінгу;
  - б) витіснення підприємства з ринку;
  - в) реінжинірингу;
  - г) змусити їх учинити дії, що завдаватимуть шкоди економічній безпеці та ефективному розвитку підприємства.
6. Гарантування фізичної і моральної безпеки співробітників підприємства здійснює:
- а) служба безпеки, інформаційно-аналітичний підрозділ;
  - б) служба безпеки, фінансова служба;
  - в) вище керівництво підприємства, служба безпеки;
  - г) служба зв'язків з громадськістю, служба безпеки.
7. Захист від надмірного податкового тиску, нестабільного законодавства, неефективної роботи юридичного відділу підприємства – це:
- а) силова безпека підприємства;
  - б) політична безпека підприємства;
  - в) правова безпека підприємства;
  - г) законна безпека підприємства.
8. Правову небезпеку становлять:
- а) недостатня правова захищеність інтересів підприємства в договірній та іншій діловій документації;
  - б) низька кваліфікація працівників юридичної служби відповідного суб'єкта господарювання та помилки у підборі персоналу цієї служби;

- в) порушення юридичних прав підприємства і його працівників;
- г) усі відповіді правильні.

9. До внутрішніх нормативно-правових загроз підприємства належать:

- а) часті зміни уряду;
- б) надмірні втручання держави у справи бізнесу;
- в) непродумані норми внутрішнього розпорядку;
- г) зміни системи оподаткування.

10. Правове забезпечення діяльності підприємства здійснює:

- а) юридична служба;
- б) економічна служба;
- в) патентно-ліцензійна служба;
- г) кадрова служба.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Алькема В. Г., Літвін Н. М., Кириченко О. С. Економічна безпека інноваційного підприємства : навч. посіб. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с.
2. Бенько М. М. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства: підручник. Київ : В-во Ліра-К, 2021. 560 с.
3. 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.
4. Гусєва О. Ю., Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2021. 164 с.
5. 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
6. Економічна безпека підприємств : підручник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін.; Київ : Алерта, 2011. 704 с.
7. 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.
8. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / [Небава М. І., Міронова Ю. В.] Вінниця : ВНТУ, 2017. 73 с.
9. Економічна та майнова безпека бізнесу: навч. посіб. / Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016. 180 с.
10. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва: навч. посіб. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2018. 234 с.
11. Іванова Н. С. Економічна безпека : навч. посіб. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 139 с.
12. Левченко М. О. Менеджмент безпеки : навч. посіб. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2013. 406 с.
13. Марченко О. С. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Харків : Право, 2022. 246 с.
14. 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.
15. Отенко І. П., Іващенко Г. А., Воронков Д. К. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.
16. Роженко О. В. Конспект лекції з дисципліни «Управління економічною безпекою підприємства». Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2016. 136 с.
17. Сисоліна Н. П. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Кіровоград: КНТУ, 2014 226с.



18. Соціально-економічна безпека : навч. посіб. / О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянко, О. І. Драган, Л. М. Мазник, А. О. Левчук, О. М. Олійниченко, Л. І. Тертична, Н. М. Чеснік, О. А. Чигринець [За заг. ред. О. І. Драган]. Київ : Кафедра, 2019. 277 с.

19. 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.





НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

**Автор-укладач: Буняк Надія Михайлівна**

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**  
Методичні вказівки до практичних занять

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку 20.11.2024. Формат 60x84/16. Папір офс.  
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк. 3,51  
Тираж 50 прим.