

УДК 65.012.8.631.11

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-9>

Ткачук Г. Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет «Житомирська політехніка»
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6188-3028>

Tkachuk Hanna

Zhytomyr Polytechnic State University

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Засобами, які допомагають досягти ефективності господарської діяльності та дають можливість генерування прибутку у запланованому обсязі, виступають гарантом утримання стійких ринкових позицій підприємства на ринку являють собою сукупність методів, інструментів та алгоритмів забезпечення його економічної безпеки. У статті доведено, що не існує єдиного універсального інструментарію забезпечення економічної безпеки підприємства, адже він є індивідуальним, і залежить від цілей, масштабів діяльності, ресурсного забезпечення підприємства тощо. Встановлено, що поряд із загально прийнятими інструментами забезпечення економічної безпеки підприємства, які передбачають ряд методів управління ризиками, здійснення фінансового та технічного захисту підприємства в сучасних умовах варто використовувати також диференційований інструментарій, який використовується на основі всебічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства.

Ключові слова: економічна безпека, управління, оптимізація капіталу, модернізація обладнання, інформація, ризики.

TOOLS FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

Means that help to achieve economic efficiency and enable the generation of profits in the planned amount, act as a guarantor of maintaining a stable market position of the enterprise in the market are a set of methods, tools and algorithms to ensure its economic security. It is established that the economic security of the enterprise is a reflection of the relationship and interdependence of the degree of its economic development and the degree of economic freedom, where economic development means the level of efficiency of potential components, and the degree of economic freedom – harmonization of interests with other economic entities. The article proves that there is no single universal tool for ensuring the economic security of the enterprise, because it is individual and depends on the goals, scale of activities, resource provision of the enterprise and so on. It is established that along with the generally accepted tools for economic security of the enterprise, which provide a number of risk management methods, financial and technical protection of the enterprise in modern conditions should also use differentiated tools used on the basis of comprehensive analysis of internal and external environment. The analysis is the basis for optimizing the capital of the enterprise, making decisions on modernization of production, staff development or replacement of management style and methods, readjustment of information flows of the enterprise and more. It is noted that each company needs to have a set of effective protocols (algorithms) in the field of protection against risks, threats and dangers of economic imbalance in order to ensure the appropriate level of its economic security, including: constant monitoring of internal and external environment; risk assessment of risks; formation of a bank of models for overcoming risks and evaluating their effectiveness; constant improvement of the system of economic security of the enterprise. A number of operational measures have been identified, the implementation of which will enable the company to take action to ensure its economic security, the main of which are: updating the technical, technological and production base of the company, staff training; formation of an effective business model of the enterprise; reengineering the business processes of the existing business model of the enterprise in case of cessation of generating stable profits, etc.

Key words: economic security, management, capital optimization, equipment modernization, information, risks.

JEL classification: M10, M11, M21.

Постановка проблеми. Реалії сучасного ринкового простору, що характеризуються великою кількістю ризиків, загроз та небезпек можуть викликати порушення економічної рівноваги господарюючих суб'єктів, і тому висувують на перший план питання забезпечення їхньої економічної безпеки та реалізації нових підходів до організації та управління власною діяльністю з метою стабілізації стану та забезпечення ефективного ведення господарської діяльності.

Відомо, що важливою складовою стійкого економічного стану та забезпечення економічної безпеки підприємства є механізм її досягнення, який являє собою взаємопов'язаний комплекс засобів, методів, інструментів, принципів, функцій та алгоритмів їх про-

вадження, за допомогою яких підприємство забезпечує досягнення цілей безпеки та вирішення поставлених завдань. Саме тому, сьогодні мінімальність, невизначеність та динамізм зовнішнього середовища актуалізує завдання формування та збереження відповідного рівня економічної безпеки кожного господарюючого суб'єкта.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню питань забезпечення економічної безпеки господарюючих суб'єктів присвячено чисельні праці як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Адже, із набуттям незалежності на теренах нашої держави дане питання постало досить гостро, і потребувало детального та глибокого дослідження. Отже, серед найваго-

міших доробок сучасної науки у сфері економічної безпеки як окремих підприємств, так і галузей економіки слід виділити праці: Грибіненко О.М., Денисова О.Є., Кравченко О.М., Овчаренко Є.І., Пономаренко А.І., Приходько В.П., Семчук Ж.В., Федорчак О., Шагоян С.М., Юрківа Н.Ю. та ін. Незважаючи на велику кількість наукових доробок, присвячених даній проблематиці, поглибленого дослідження потребують питання визначення інструментарію забезпечення економічної безпеки в управлінській діяльності підприємств. Зокрема, потребує окремої уваги, розгляд диференційованого інструментарію забезпечення економічної безпеки підприємства із конкретизацією заходів його реалізації, та визначення певного алгоритму дій, який дозволить поетапно, крок за кроком скеровувати керівництво до досягнення бажаного стійкого його стану підприємства.

Мета статті полягає у визначенні переліка дієвих інструментів управлінської діяльності підприємств в галузі забезпечення їх економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу. Економічна безпека є складною економічною категорією, адже виступає складовим елементом загальної системи підприємства, яка з одного боку, характеризує стан гармонізації відносин між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства, що дає можливість забезпечувати йому економічно стійкий та безпечний стан, а з іншого – є складовою частиною системи більш вищого рівня (галузі, регіону, країни).

Перші спроби використати поняття «економічної безпеки» відносяться майже до однакового історичного періоду. Так, його було використано у програмах Ф. Рузвельта, і стосувалося воно питань подолання та виходу Англії із Великої депресії 1933-1937 рр. Також, згадки про «економічну безпеку» зустрічалися в програмах соціально-економічних перетворень, які були висунуті демократичною партією США [1, с. 6].

Попередні дослідження дали можливість встановити, що наразі існує безліч підходів до сутнісного наповнення поняття економічної безпеки підприємства. Слід відмітити, що воно характеризується системністю та комплексністю, які безпосередньо пов'язані із впливом зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства. Стан економічної безпеки відображає взаємозв'язок між внутрішніми інтересами підприємства та інтересами зовнішніх агентів. Отже, економічна безпека господарюючого суб'єкта відображає взаємозв'язок та взаємозалежність ступеня його економічного розвитку та міри економічної свободи, де під економічним розвитком автор розуміє рівень ефективності використання складових потенціалу, а під мірою економічної свободи – гармонізацію інтересів підприємства із інтересами інших господарюючих суб'єктів [2, с. 112]. Сутність запропонованого підходу передбачає використання інструментів, які дають можливість ефективно використовувати власні потенційні можливості та досягати конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Таким чином, забезпечення економічної безпеки означає досягнення запланованого рівня економічної безпеки у довгостроковій перспективі шляхом реалізації економіко-організаційних, адміністративних та правових методів, форм та засобів впливу керуючої системи та систему економічної безпеки підприємства з

метою мінімізації можливих втрат та досягнення стану його захищеності.

Зауважимо, що система забезпечення економічної безпеки підприємства є унікальною для кожного окремого підприємства, і виконує наступні функції:

- діагностика діяльності підприємства;
- прогнозування, виявлення та запобігання ризикам, загрозам та небезпекам діяльності підприємства;
- забезпечення захищеності діяльності підприємства від ризиків, загроз та небезпек;
- створення сприятливого конкурентного середовища;
- ліквідація отриманих втрат та збитків [3].

Інструментарій забезпечення економічної безпеки підприємства має формуватися та обиратися виходячи із її рівня, визначеного на основі проведеної діагностики на сьогоднішній день, внутрішніх можливостей підприємства та визначення пріоритетних напрямків стратегії його розвитку.

Отже, до загально прийнятих та широкоживаних інструментів забезпечення економічної безпеки підприємства слід віднести:

- управління ризиками, яке передбачає здійснення їх диверсифікації, страхування або хеджування тощо;
- фінансовий захист, який реалізується на основі даних проведеного фінансового моніторингу, включає в себе управлінський облік та контроль, а також бюджетування тощо;

- технічний захист, який виводить збереженість інформації про діяльність підприємства на вищий рівень, і під яким розуміють забезпечення інвестиційної безпеки інформації, у тому числі і комерційної таємниці, а також виваженої кадрової політики підприємства.

Заслугує на увагу підхід до визначення диференційованого інструментарію забезпечення економічної безпеки підприємства, Гільфінова М. Т., який базується на всебічному та комплексному аналізі рівня економічної безпеки підприємства, та реалізується здійснюється на різних рівнях управління нею [4]. Розглянемо більш детальніше запропонований інструментарій забезпечення економічної безпеки підприємства.

1. Проведений аналіз результатів діяльності підприємства і ефективності керівної складової може викликати потребу заміни частини керівного складу підприємства і методів управління. Можливе проведення реорганізації підприємства, корегування стратегічних орієнтирів із збереженням керівного ядра, проте із обов'язковим проведенням корінних змін в методах управління підприємством.

2. Діагностика фінансової складової діяльності підприємства може викликати необхідність проведення оптимізації капіталу, яка може бути реалізована такими методами [5]:

- оптимізація структури капіталу шляхом розрахунків фінансового важеля, що має можливість визначити та спрогнозувати максимальний рівень фінансової рентабельності підприємства;

- оптимізація структури капіталу шляхом попереднього оцінювання вартості власного та залученого капіталу на основі використання різних сценаріїв його залучення, що здійснюється на основі розрахунку середньозваженої вартості капіталу з метою її мінімізації;

- оптимізація капіталу шляхом диференціювання вибору джерел залучення фінансових засобів в різні види активів підприємств, а іншими словами – досягнення «цільової структури капіталу» на основі мінімізації рівня фінансових ризиків.

3. Оцінка кадрової складової підприємства, може стати підґрунтям прийняття рішення про створення ефективної системи управління персоналом з індивідуальним підходом до кожного працівника та формування кадрового резерву із подальшою розробкою системи кар'єрного зростання.

Серед основних методів управління персоналом слід виділити економічні, адміністративні, соціально-психологічні та правові методи управління, які відрізняються засобами та інструментами впливу на керувану систему [6, с. 472]:

- адміністративні методи реалізуються за допомогою суворо встановлених керівних впливів на працівників, до яких належить організаційне проектування, регламентування та нормування, вони носять, як правило, директивний характер (обов'язковий до виконання характер) і базуються на системі адміністративних розпоряджень, дисциплінарної відповідальності та матеріальних стягнень тощо;

- економічні методи дають можливість здійснення впливу на працівників в залежності від ситуації, яка склалася, шляхом реалізації таких інструментів, як «кнут» та «пряник»; до найбільш розповсюджених методів слід віднести: матеріальне стимулювання та участь у прибутках за рахунок придбання цінних паперів підприємства, також матеріальні стягнення, які запроваджуються через порушення трудової дисципліни та втрат, отриманих з вини працівника тощо;

- соціально-психологічні методи базуються на використанні основ соціології та психології, і можуть бути спрямовані, як на окремих працівників, так і на групу працівників підприємства; реалізується вони через низку соціологічних впливів на результати діяльності групи працівників в процесі виробничої діяльності, а також психологічних впливів на внутрішній світ та настанови окремої особистості;

- за допомогою правових методів підприємство здійснює регулювання відносин між керівництвом і працівниками, між підприємством та іншими ринковими суб'єктами, і передбачає захист прав та свобод персоналу та інших підприємств відповідно до норм чинного законодавства тощо.

4. Дослідження ресурсного потенціалу та виробничої складової діяльності підприємства на основі якого приймаються рішення щодо оптимізації ресурсного забезпечення шляхом винайдення нових (альтернативних) ресурсних джерел забезпечення його діяльності.

До даної детермінанти можна віднести також формування резервів матеріальних запасів за окремими складниками стратегічних ресурсів, які відносяться до ключових ресурсів підприємства, від яких залежить підтримка виробничої ефективності діяльності в процесі забезпечення його конкурентоспроможності [7].

5. Здійснення оцінки та аналізу рівня техніко-технологічної складової діяльності підприємства, що може виступати підґрунтям прийняття рішень щодо проведення модернізації підприємства. Модернізація підприємства може бути здійснена наступними шляхами:

- на базі використання обладнання вітчизняного виробника, яке як правило, є більш дешевим у порівнянні із іноземним. Даний метод є досить ефективним за умов складної економічної ситуації, яка виникла в нашій країні, що обумовлена високими інфляційними процесами, високим рівнем безробіття та низьким рівнем життя населення, критичним становищем малого бізнесу через ряд карантинних обмежень, викликаних COVID-19 тощо;

- на базі використання іноземного обладнання, яке є більш дорогим, проте більш продуктивним, якісним та конкурентоспроможним. Крім того, таке обладнання характеризується вищим рівнем гарантійного та сервісного обслуговування;

- на базі використання ліцензійного обладнання вітчизняного виробництва, яке вже зарекомендувало себе більш низькою ціною, високими виробничими та якісними показниками, а отже має оптимальне співвідношення «ціна-якість».

6. Оцінювання інформаційної складової діяльності підприємства, яка може викликати проведення оптимізації інформаційних потоків і має важливе значення для забезпечення інформаційної безпеки підприємства, його «комерційної таємниці» та швидкості обробки масиву інформації в процесі прийняття управлінських рішень. Інформаційні потоки передбачають переміщення інформації між працівниками та підрозділами в ході господарської діяльності підприємства. Управління ними полягає у визначенні напрямків інформаційних потоків, встановленні обмежень швидкості їх передачі та приймання, обмеженні обсягів потоку до величини пропускної спроможності окремого працівника чи підрозділу в одиницю часу.

7. Дослідження рівня збуту підприємства, в завершенні якого підприємство може приймати рішення щодо оптимізації збутової політики та підтримуючої її маркетингової політики та рекламної діяльності. Тут важливим є винайдення нетрадиційних рішень в сфері збутової діяльності, що може передбачати активізацію просування продукції підприємства, намагання винайдення нової ринкової ніші, удосконалення інструментів просування тощо.

До методичного інструментарію забезпечення економічної безпеки підприємства слід віднести наступний алгоритм дій, який дозволить поетапно, крок за кроком скеровувати керівництво до досягнення бажаного стійкого його стану:

- здійснення збору та обробки інформації щодо внутрішнього стану підприємства та ситуації на галузевих ринках, також визначення загальної економічної ситуації в країні із здійсненням прогнозування майбутнього вектору діяльності підприємства;

- визначення та оцінювання рівня ризиків, загроз та небезпек, які ймовірно можуть виникнути у господарській діяльності підприємства;

- розроблення рішень, щодо впровадження низки заходів для подолання або зведення до мінімуму ризиків, загроз та небезпек у разі їх фізичного настання;

- розробка протоколів діяльності з опрацюванням алгоритмів дій (заходів) щодо протидії впливу негативних чинників на діяльність підприємства у разі їх настання;

- проведення експерименту, шляхом застосування запропонованих моделей та алгоритмів дій на практиці;

- здійснення оцінки ефективності запропонованих методів та алгоритмів подолання ризиків, загроз та небезпек діяльності підприємства;

- коригування запропонованих протоколів протидії ризикам, загрозам та небезпекам;

- здійснення постійного вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки підприємства [8, с. 180].

Забезпечення економічної безпеки підприємства має відбуватися безупинно в процесі господарської діяльності, реалізуючи стратегію та тактику підприємства в сфері економічної безпеки, а також впроваджуючи ряд наступних операційних дій:

- постійне оновлення техніко-технологічної та виробничої бази підприємства, підвищення кваліфікації персоналу тощо;

- налагодження виробничої діяльності відповідно вимог ринку, за рахунок узгодження параметрів попиту та пропозиції з метою досягнення рівноваги, порушення якої призведе або до затоварювання складів готовою продукцією, в іншому разі – неповне задоволення попиту споживачів;

- формування ефективної бізнес-моделі діяльності підприємства, яка б враховувала цінність пропозиції, давала б можливість максимізувати прибуток за рахунок мінімізації витрат, які не несуть цінності для кінцевого споживача;

- проведення реінжинірингу бізнес-процесів впроваджені бізнес-моделі діяльності підприємства у разі припинення генерування нею стабільного прибутку;

- всебічний інформаційний захист комерційної таємниці підприємства;

- налагодження стабільних відносин із постачальниками сировини, матеріалів, енергії тощо;

- при необхідності здійснення заміни керівництва, методів та стилю управління тощо.

Висновки. З огляду на проведені дослідження встановлено, що наразі існує велика кількість підходів

до визначення сутності економічної безпеки підприємства. Забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає досягнення гармонізації внутрішніх інтересів підприємства із інтересами зовнішніх ринкових агентів.

Доведено, що інструментарій забезпечення економічної безпеки має формуватися та обиратися виходячи із її рівня, визначеного на основі проведеної діагностики на сьогоднішній день, внутрішніх можливостей підприємства та визначення пріоритетних напрямків стратегії розвитку і є індивідуальним для кожного окремого підприємства, виходячи з його цілей, масштабів діяльності, кількості ресурсного забезпечення, місця розташування тощо.

Визначено, що до загально прийнятих інструментів забезпечення економічної безпеки підприємства можна віднести управління ризиками, фінансовий та технічний захист. В рамках проведеного дослідження акцентовано окрему увагу на диференційованому інструментарії забезпечення економічної безпеки підприємства, що враховує всебічний аналіз її рівня і передбачає здійснення діагностики: результатів діяльності керівної ланки; фінансової складової діяльності; кадрового потенціалу та ресурсного потенціалу підприємства з окремим виділенням техніко-технологічної складової; інформаційного забезпечення та рівня збутової діяльності підприємства. Дані проведеної діагностики лежать в основі впровадження цілої низки оптимізаційних заходів.

Також автором зауважено на необхідності кожному підприємству мати набір дієвих відпрацьованих протоколів (алгоритмів дій) в сфері захисту від ризиків, загроз та небезпек порушення економічної рівноваги з метою забезпечення відповідного рівня його економічної безпеки. Перспективою подальших досліджень має стати поглиблення знань у сфері методів діагностики рівня економічної безпеки підприємства.

Список використаних джерел:

1. Третьак В., Гордієнко Т. Економічна безпека: сутність та умови формування. *Економіка та держава*. 2010. №1. С. 6–8.
2. Ткачук Г.Ю. Еволюція підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17), С. 110-113.
3. Корелин В.В., Габуниа Н.Г. Инструменты обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия. *Методология и инструментарий управления*. URL.: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-obespecheniya-ekonomicheskoy-bezopasnosti-promyshlennogo-predpriyatiya/viewer>
4. Гильфанов М.Т. Дифференцированный инструментарий обеспечения экономической безопасности предприятия. *Социально-экономические явления и процессы*. URL.: <https://cyberleninka.ru/article/n/differentsirovannyu-instrumentariy-obespecheniya-ekonomicheskoy-bezopasnosti-predpriyatiya>
5. Подолякин В.И. *Основы экономики организации: стоимость и структура капитала: учеб. пособие*. Иваново : ИГТА, 2005. 112 с.
6. *Економічна енциклопедія*. За ред. Б. Гаврилишина. К. : Академія, 2002. Т. 3. 951 с.
7. Колесниченко Е.А., Макасов Н.С. К вопросу о критериях экономической безопасности предприятия: методические аспекты разработки. *Социально-экономические явления и процессы*. 2012. № 12. С. 113-117
8. Орлик О. Економічна безпека підприємства : властивості, стратегія та методи забезпечення. *Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки : колективна монографія у 2 т.* Дніпропетровськ : «ФОП Дробязко С.І.», 2014. Т. 2. С. 176–182.

References:

1. Tretyak V., Gordiyenko T. (2010) *Ekonomiczna bezpeka: sutnist ta umovy formuvannia* [Economic security: the essence and conditions of formation]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 6–8.
2. Tkachuk G.Yu. (2015) *Evolutsiia pidkhodiv do vyznachennia sutnosti ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva* [Evolution of approaches to determining the essence of economic security of the enterprise]. *Molodyi vchenyi*. vol. 2, no 17, pp. 110-113.
3. Korelin V.V., Gabunia N.G. (2016) *Instrumenty obespecheniya jekonomicheskoy bezopasnosti promyshlennogo predpriyatiya* [Tools for ensuring the economic security of an industrial enterprise]. *Metodologija i instrumentarij upravlenija* [Methodology and

management tools] (electronic journal). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-obespecheniya-ekonomicheskoy-bezopasnosti-promyshlennogo-predpriyatiya/viewer> (accessed 31 January 2022)

4. Gil'fanov M.T. (2013) Differencirovannyj instrumentarij obespechenija jekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatija [Differentiated tools for ensuring the economic security of an enterprise]. *Social'no-jekonomicheskie javlenija i process* [Socio-economic phenomena and processes]. (electronic journal). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/differentsirovannyj-instrumentarij-obespecheniya-ekonomicheskoy-bezopasnosti-predpriyatiya> (accessed 29 January 2022)

5. Podoljakin V.I. (2005) *Osnovy jekonomiki organizacii: stoimost' i struktura kapitala: ucheb. posobie* [Fundamentals of Organizational Economics: Cost and Capital Structure: textbook allowance]. Ivanovo: IGTA. (in Russian)

6. Gavry'ly'shy'n B. (ed.) (2002) *Ekonomichna ency'klopediya* [Economic encyclopedia]. Kyiv: Akademiya. (in Ukrainian)

7. Kolesnichenko E.A., Maksakov N.S. (2012) K voprosu o kriterijah jekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatija: metodicheskie aspekty razrabotki [On the issue of criteria for the economic security of an enterprise: methodological aspects of development]. *Social'no-jekonomicheskie javlenija i processy*. vol. 12, pp. 113-117.

8. Orlyk O. (2014) Ekonomichna bezpeka pidpriemstva : vlastyvoli, stratehii ta metody zabezpechennia [Economic security of the enterprise: properties, strategy and methods of support]. *Ekonomichna bezpeka v umovakh hlobalizatsii svitovoi ekonomiky : kolektyvna monohrafiia*. Dnipropetrovs'k: «FOP Drobyazko S.I.», pp. 176–182.