

**Труш М.С.**, к. е. н.,  
доцент кафедри комп'ютерної математики та інформаційної безпеки,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

**Труш О.В.**, к. т. н., доцент,  
доцент кафедри мережевих та інтернет технологій,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Радзівілов Г.Д.**, к. т. н., доцент,  
заступник начальника Інституту з наукової роботи,  
Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації  
імені Героїв Крут

**Толіупа С.В.**, д. т. н., професор,  
професор кафедри комп'ютерної математики та інформаційної безпеки,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана».

**Trush M.S.**, Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Computer Mathematics  
and Informatics Security,  
SHEI KNEU named after V. Hetman

**Trush O.V.**, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of networking  
and Internet Technologies,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv

**Radzivilov G.D.**, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,  
Deputy Head of the Institute on scientific issues,  
Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Informatization

**Toliupa S.V.**, Doctor of Technical Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Computer Mathematics  
and Informatics Security,  
SHEI KNEU named after V. Hetman

## **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **MANAGEMENT MECHANISM OF THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF THE ENTERPRISE**

**Анотація.** У статті розглянуто феномен економічної безпеки підприємства. Розкрито зміст категорії «економічна безпека». Узагальнено погляди науковців щодо її розуміння та систематизовано різні термінологічні інтерпретації. Реконструйовано поняття економічної безпеки в різних теоретичних підходах щодо розуміння видових і типологічних особливостей економічної безпеки. Виявлено сутнісні ознаки економічної безпеки та її змістовні, структурно-функціональні й типологічні характеристики. Здійснено гносеологічну рефлексію існуючих концепцій і теоретичних підходів до управління системою економічної безпеки сучасного підприємства. Встановлено, що поєднання зазначених підходів може виявитись ефективним чинником управління системою економічної безпеки сучасного підприємства. Метою статті є розробка рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління системою економічної безпеки підприємства

для підвищення рівня його конкурентоспроможності в умовах нестабільності. Матеріали статті носять науково-методичний характер. Надійний механізм управління економічною безпекою підприємства можливий лише за умови використання системного підходу, який надає можливість оцінити перспективи розвитку та конкурентоспроможності підприємства, розробити тактику і стратегію зменшення ризиків і небезпек, усунення загроз та негативних впливів.

**Ключові слова:** система економічної безпеки підприємства, складові системи економічної безпеки підприємства, механізм управління системою економічної безпеки підприємства за умов нестабільності.

**Abstract.** The article deals with the phenomenon of economic security of the enterprise. The content of the category "economic security" has been disclosed. The views of various scholars about its understanding has been generalized and various theoretical interpretations has been systematized. The concept of economic security has been reconstructed in various theoretical approaches to understanding the specific and typological features of economic security. The essential features of economic security and its substantive, structural-functional and typological characteristics has been revealed. An epistemological reflection of the existing concepts and theoretical approaches to management of system of economic security of the modern enterprise has been carried out. It has been established that the combination of these approaches can be an effective factor in managing the economic security system of a modern enterprise. The mechanism of management of the economic security of the enterprise must ensure the timely detection of various hazards, forecasting their consequences, determining methods of collecting and providing information to the management center, which decides on further actions of the enterprise. The purpose of the article is to develop recommendations for improving the management of the economic security of the enterprise to increase its competitiveness in conditions of instability. A reliable mechanism for managing the economic security of the enterprise is possible only if you use a systematic approach that allows you to assess the prospects of development and competitiveness of the enterprise, develop tactics and strategies to reduce risks and dangers, eliminate threats and negative impacts.

**Keywords:** the system of economic security of the enterprise, the components of the system of economic security of the enterprise, the mechanism for managing the system of economic security of the enterprise in conditions of instability.

**Вступ.** Розвиток інформаційного суспільства супроводжується цілою низкою глобалізаційних та інтеграційних зрушень у світі, які викликають стрімкі й динамічні зміни у різних сферах суспільного життя. Глобалізаційні процеси інтегрують сьогодні економіку, політику, культуру різних регіонів і країн. В умовах складного перебігу модернізації і суспільних трансформацій, формування ринкових відносин, жорсткої конкурентної боротьби за світове лідерство, сучасні підприємства змушені постійно еволюціонувати та вчасно реагувати на зміни в соціально-економічних процесах.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Зазначені проблеми зумовлюють потребу в пошуку оптимальних механізмів управління підприємством для швидкої та ефективної реакції на глобальні виклики сьогодення. Це вимагає, у свою чергу, вибору адекватного інструментарію управління, що має бути спрямова-

ний на підвищення конкурентоздатності підприємства. Варто зауважити, що діяльність сучасних підприємств нерідко пов'язана з великими ризиками, небезпеками й загрозами, а гарантування безпеки в економічній сфері має свої специфічні особливості. Тому саме системний підхід до управління підприємством і його безпеки може стати запорукою його конкурентоспроможності та успіху. Проте, дуже важливо розуміти, що сьогодні вже недостатньо керуватись лише технічними, або лише економічними критеріями, оскільки результативність діяльності підприємств у добу крос-культурної кооперації, боротьби за доступ до ресурсів, швидкого обміну інформацією в суспільстві, залежить, насамперед, від рівня їх захищеності та економічної безпеки.

Отже, **актуальність досліджуваної теми** полягає у тому, що питання економічної безпеки останнім часом набуває особливої значущості, привертаючи до себе увагу як науковців-теоретиків, так і практиків у різних галузях знань.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Виникнення принципово нових проблем у діяльності вітчизняних підприємств, пов'язаних з недосконалістю механізмів управління системою економічної безпеки підприємств, висуває необхідність теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо їх вирішення з метою підвищення ефективності роботи сучасних підприємств. Таким чином, можна констатувати наявність важливої наукової проблеми, яка полягає в подоланні, з одного боку, гносеологічної суперечності між існуючим різноманіттям теоретичних інтерпретацій економічної безпеки стосовно її місця та ролі в системі управління, а з іншого боку — в потребі розробки чітких концептуальних імперативів щодо формування та відтворення системи економічної безпеки як механізму ефективного управління сучасним підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розробці питань щодо підтримки достатнього рівня економічної безпеки підприємства багато уваги приділяють вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема: Л. Абалкін, В. Абрамов, В. Андрійчук, О. Ареф'єва, О. Барановський, О. Білорус, А. Бойкевич, З. Варналій, Т. Васильців, О. Власюк, В. Воротін, Я. Гончарук, В. Горбулін, В. Дикань, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, О. Захаров, Г. Клейнер, Н. Куркін, О. Ляшенко, В. Мунтіян, Є. Олейніков, В. Ортинський, Г. Пастернак-Таранушенко, В. Пономаренко, Н. Реверчук, В. Тамбовцев, М. Флейчук, В. Франчук, О. Черняк, М. Швець, В. Щелкунов, Л. Шемаєва, С. Шкарлет, В. Шликов, О. Шляйфер та ін.

**Метою статті** є розкриття принципів формування механізму управління системою економічної безпеки підприємства, а також розробка рекомендацій щодо його вдосконалення з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності.

**Виклад основного матеріалу.** Безпека є однією з найважливіших умов життєдіяльності людини і суспільства. У найпоширенішому сенсі безпеку розглядають як певний об'єктивний стан, в якому людині, групі людей, спільноті, суспільству загалом, їх життю і діяльності нічого не загрожує, тобто відсутні або є незначними (такими, на які можна не звертати уваги) загрози. Саме тому в більшості визначень зміст поняття «безпека» розглядається як стан, за якого об'єкт перебуває захищеним за відсутності небезпек, що загрожують його існуванню, функціонуванню та розвитку. Поняття «безпека» розглядається в парі зі своїм антиномом — поняттям «небезпека». Небезпека — це ймовірність деякого негативного впливу на діяльність підприємства, через який певні процеси функціонування інших об'єктів можуть негативно вплинути на діяльність підприємства аж до припинення його існування. Поняття «безпека» і «небезпека» — різновекторні, але взаємопов'язані: збільшення небезпеки безпосередньо завжди зумовлює зменшення безпеки. Ці поняття все частіше вживаються стосовно сучасних підприємств: поки безпека відсутня, тобто підприємство перебуває у небезпеці, не можна говорити про його життєдіяльність і розвиток. За відсутності безпеки, тобто за наявності небезпек, підприємство змушено постійно захищати свої інтереси, майно та інші об'єкти і тоді вже на діяльність та розвиток у нього не залишається на ресурсів, ні часу.

Поняття «безпека підприємства» є дуже широким, тобто родовим, оскільки в ньому узагальнено різні види безпеки. Видовими поняттями родового поняття «безпека» стосовно підприємства виступають його економічна, екологічна, фінансова, технологічна, інформаційна безпека. Серед видових понять безпеки підприємства важливе місце належить його економічній безпеці. Незважаючи на зрозумілу на перший погляд змістовну характеристику поняття економічної безпеки підприємства у вітчизняній та іноземній літературі, існує значна кількість його дефініцій, що свідчить про складність і багатогранність його ідентифікації. Науковці трактують поняття економічної безпеки підприємства:

- як стан найефективнішого використання ресурсів підприємства;

- як міру гармонізації інтересів підприємства у часі та просторі;
- як стан захищеності підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз;
- як стан системи взаємодії підприємства з суб'єктами внутрішнього й зовнішнього середовища, в якій підприємство спільно з інституціями держави з використанням власних ресурсів спроможне виявляти загрози його діяльності, уникати їх, нівелювати їх вплив, пом'якшувати або долати наслідки реалізації загроз [1].

Усе це підтверджує відсутність чіткої, домінуючої позиції та єдиного наукового підходу щодо розуміння поняття «економічна безпека підприємства».

Система економічної безпеки підприємства — концептуальна категорія, що визначає стратегічну основу в управлінні загрозами і являє собою сукупність об'єктів, суб'єктів, функціональних компонентів, методів і дій (процесів, процедур) забезпечення економічної безпеки, які використовуються підприємством, щоб повністю забезпечити власну безпеку.

Фундаментальною основою ефективної системи економічної безпеки підприємства є [2]:

- теорія безпеки та безпекологія (що поєднує узгодженість експленарного, теоретичного та методологічного базисів),
- визначена політика економічної безпеки підприємства (мета, цілі, завдання, функції, принципи, організація власної служби безпеки),
- стратегія безпеки (види стратегій, система цілей, тактика і оперативне реагування на події),
- концепція ЕБП (загальні положення діяльності із забезпечення ЕБП).

Зазначену систему можна схематично зобразити як структуру, здатну забезпечувати захищеність підприємства від негативних впливів середовища (рис. 1) [2].

Основною метою створення системи економічної безпеки підприємства є забезпечення поточної ефективної діяльності та забезпечення подальшого сталого розвитку підприємства шляхом своєчасного виявлення, мінімізації та попередження внутрішніх і зовнішніх викликів, небезпек, загроз, ризиків.

Досягнення зазначеної мети можливе за рахунок досягнення функціональних цілей системи економічної безпеки підприємства [3].

За об'єктно-суб'єктним підходом структура системи економічної безпеки підприємства становить собою сукупність об'єктів,

суб'єктів і способів їх захисту, зв'язки та відносини між якими визначаються виконуваними системою функціями та режимом функціонування системи.



Рис. 1. Трактування системи економічної безпеки підприємства

Об'єктом захисту системи економічної безпеки підприємства в цілому виступає стійкий економічний стан його діяльності в поточному та перспективному періодах — як керована підсистема. Тобто, все, на що спрямовуються зусилля діяльності з гарантування економічної безпеки, фактично, є об'єктом захисту (керованою підсистемою).

Об'єкти захисту в системі економічної безпеки підприємства конкретизуються за: видами ресурсів, які можуть бути інтелектуальними, комунікаційними, інформаційними, організаційними, управлінськими, кадровими, фінансовими, матеріальними, технологічними; а також — за видами діяльності й показниками, які плануються підвищити для забезпечення діяльності підприємства (наприклад, фінансово-економічними, виробничими і т. ін.).

Суб'єктом системи економічної безпеки підприємства виступає керуюча підсистема, діяльність якої характеризується доста-

тно складною специфікою. Зміст діяльності суб'єкта в системі економічної безпеки підприємства складається з визначення, планування, організації й координації різноманітних заходів, спрямованих на захист об'єкта, який перебуває у сфері його відповідальності.

Специфіка діяльності суб'єкта захисту в системі економічної безпеки підприємства залежить від особливостей і характеристик об'єкта захисту та оточуючих умов, тобто зазнає впливу внутрішнього й зовнішнього середовища.

Тому можна виокремити дві групи суб'єктів захисту в системі економічної безпеки підприємства — внутрішні та зовнішні. Внутрішніми суб'єктами є посадові особи — фахівці, які безпосередньо долучені до здійснення захисту економічної діяльності підприємства. Зовнішніми суб'єктами є суб'єкти інституційного середовища діяльності підприємства, які забезпечують захист відповідного об'єкта. До них належать органи законодавчої, виконавчої та судової влади, які покликані забезпечувати безпеку всіх без винятку законослухняних учасників підприємницьких відносин в соціумі.

Суб'єкти, які забезпечують економічну безпеку підприємства, здійснюють свою діяльність на основі короткотермінових та довготермінових підходів до досягнення мети — певних тактик і стратегій. Для забезпечення економічної безпеки підприємства застосовують функціональні стратегії безпеки, що базуються на превентивних і реактивних заходах діяльності. Превентивні заходи реалізуються через регулярну, безперервну роботу всіх підрозділів з перевірки контрагентів, аналізу передбачуваних угод, експертизи документів, виконання правил роботи з конфіденційною інформацією тощо. Реактивні заходи передбачають застосування ситуаційного підходу в разі реального виникнення будь-яких загроз економічній безпеці підприємства та реалізуються службою безпеки через систему заходів, специфічних для даної ситуації, з урахуванням всіх зовнішніх і внутрішніх чинників.

Способи захисту як елементи структури системи економічної безпеки підприємства — це дії або система дій, які застосовуються для убезпечення об'єкта безпеки або його використання, якщо є велика ймовірність реалізації реальної загрози об'єкту, або через реалізацію загрози розпочались зміни негативного характеру в об'єкті захисту.

Наразі в економічній безпекології ключові позиції посідає захисний підхід, де імперативним поняттям до пояснення феномена

економічної безпеки підприємства виступає поняття «загроза» як процес, що відбувається у зовнішньому чи внутрішньому середовищі діяльності підприємства та може за наявності певних умов негативно вплинути на підприємство.

Внутрішні загрози — це загрози, які залежать від діяльності вашого власного підприємства. До них належать: дії чи бездіяльність працівників, які суперечать інтересам комерційної діяльності підприємства; низький рівень кваліфікації персоналу; поганий маркетинговий аналіз ринку; порушення правил користування технічним обладнанням; підрив ділового іміджу підприємства; неконкурентна цінова політика; невизначеність цілей і бізнес-стратегій.

Існують три головних зовнішніх джерела загрози для підприємства. На думку З. С. Варналія: «Загроза — це сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку для реалізації економічних інтересів, що в свою чергу може створювати різноманітні ризики. Отже, перша загроза — несприятлива економічна політика держави. Так, держава може суперечити виробничій, комерційній або фінансовій стратегії підприємства за допомогою різних методів, серед яких найпоширенішими є: зміна ставок митного тарифу, податкових ставок, коливання валютного курсу тощо. Іншу серйозну загрозу для підприємства із боку держави представляють певні дії зі згортання чи обмеження економічних зв'язків. Економічні санкції, з боку держави, мають досить негативний вплив і призводять до взаємної недовіри, дестабілізують безпеку в галузі економіки на міждержавному рівні» [4].

Ще одним головним джерелом зовнішньої загрози для підприємства є дії інших суб'єктів господарювання, так звана несумлінна конкуренція. Підприємства-конкуренти застосовують безліч методів, які здатні негативно вплинути на діяльність і безпеку підприємства, до яких належать: порушення прав конкурентів на промислову власність (несанкціоноване копіювання продукції конкурента, промислове шпигунство, розкриття секретів виробництва конкурента); дезорганізація виробництва конкурентів, яка здійснюється шляхом підкупу та заманювання їх робітників і службовців з метою заволодіння секретами виробництва й торгівлі; підривання репутації конкурента (невідповідна реклама, поширення хибних і неправдивих зведень, що дискредитують підприємство) та інші, такі як демпінг, бойкот тощо.



Третє джерело — кризові явища у світовій економіці, оскільки вони надходять від країни до країни через канали зовнішньоекономічних зв'язків. Такі явища, як реструктуризація, падіння попиту та цін на енергоносії, породжують залежність вітчизняних підприємств від глобальних процесів, що відбуваються у світі.

До інших зовнішніх загроз можна віднести: рівень інфляції, брак коштів для інвестування підприємства, законодавча нестабільність, корупція, несприятливі макроекономічні умови (криза, війна, загальноекономічна ситуація в країні). Основні шляхи запобігання загрозам економічній безпеці підприємства наведено на рис. 2.



Рис. 2. Основні шляхи запобігання загрозам економічній безпеці підприємства

У структурі механізму управління економічною безпекою підприємства доцільно виділити наступні функціональні складові: таку, що здійснює превентивно-регулюючий вплив, та складову антикризового управління. Відповідно до такого підходу можна виділити мету, завдання, методи та функції зазначеного механізму [5; 6, с. 10].

Превентивно-управлінська складова механізму управління економічною безпекою підприємства визначає сутність і принципи організаційно-технічних методів запобігання кризових станів об'єктів управління. Вона характеризується упереджувано-регулюючим впливом на процеси управління стратегічним розвитком підприємства, а також допомагає аналізувати, прогнозувати і планувати необхідні зміни та забезпечувати оперативне реагування щодо них.

Антикризова складова механізму управління економічною безпекою підприємства забезпечує реалізацію його якісних детермінант, що сприяють недопущенню виникнення несприятливого кризового стану керованого об'єкта шляхом швидкого скорочення втрат і миттєвого реагування на загрозливі події, несприятливі зміни та будь-які інші виклики оточуючого середовища.

Варто зауважити, що антикризовий чинник притаманний будь-якому механізму управління. Технології управління на основі антикризових чинників характеризуються певними специфічними параметрами: системним, соціально-психологічним і програмно-цільовим підходами до процесів розробки та реалізації управлінських рішень; динамічністю використання ресурсів, мобільністю та посиленням чинників часу в процесі управління; використанням алгоритмів і математичних методів оцінки ризиків щодо ймовірності настання кризового стану керованого об'єкта, оцінки ефективності методів зниження ризиків, оцінки наслідків щодо прийняття управлінських рішень і т. ін.

Структурування механізму управління системою економічної безпеки підприємства доцільно здійснювати на основі таких підходів: еволюційного, системного, ресурсного, функціонального.

Так, еволюційний підхід передбачає ретельну методичну підготовку та поступове розширення життєвого простору підприємства.

Системний підхід ґрунтується на захищеності підприємства від ризиків, ефективності його функціонування і розвитку на засадах безпеки та життєвого циклу функціонування підприємства.

Ресурсний підхід визначає безпеку підприємства рівнем забезпеченості ресурсами його функціональних складових (соціальної, політико-правової, інформаційної, техніко-технологічної, екологічної, фінансової і т. ін.), що є достатньо важливою

вимогою забезпечення стабільності діяльності підприємства. Проте, необхідно не лише забезпечити всі ланки необхідними ресурсами, а й домогтися їх ефективного використання, без чого підприємство не зможе здійснювати ні просте відтворення (тобто збереження поточної вартості всіх активів підприємства), ні розширене. А за відсутності відтворення будь-яка діяльність з часом може зупинитись. Тому ресурсний підхід пропонується доповнювати функціональним.

Функціональний підхід визначає стан захищеності підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз і його спроможність функціонувати в мінливих ринкових умовах; а також пропонує застосування методу адаптації (або вичікування) для формування здатності підприємства адаптуватись до існуючих умов, які не здійснюють негативного впливу на його діяльність [7].

Використання зазначених підходів дозволить: розпізнавати загрози економічній безпеці підприємства; визначати напрями й обставини запобіжної діяльності, здійснювати агресивний наступ (реалізовувати контрзагрози.)

Схему функціонування механізму управління в системі економічної безпеки підприємства висвітлено на рис. 3.

Служба економічної безпеки підприємства здійснює управління на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Першочергово керівництво підприємства визначає стратегічні цілі щодо управління економічною безпекою підприємства, на основі яких обирається базова стратегія управління. Після цього визначається мета створення нового функціонального підрозділу — служби безпеки підприємства. Зазначена служба, у свою чергу, залучає, за необхідністю, існуючі на підприємстві відділи до виконання головних функцій.

Запровадження системи моніторингу забезпечує дієвість запропонованого механізму економічної безпеки підприємства. Це дає можливість:

- забезпечення своєчасною і достовірною інформацією про економічний стан;
- проведення діагностики небезпечних ситуацій у діяльності підприємства для їх швидкого й ефективного попередження, локалізації та ліквідації;
- формулювання ключових показників ефективності управління підприємством;
- забезпечення неперервної роботи всіх підрозділів підприємства (рис. 4) [5].



Рис. 3. Схема функціонування механізму управління в системі економічної безпеки підприємства

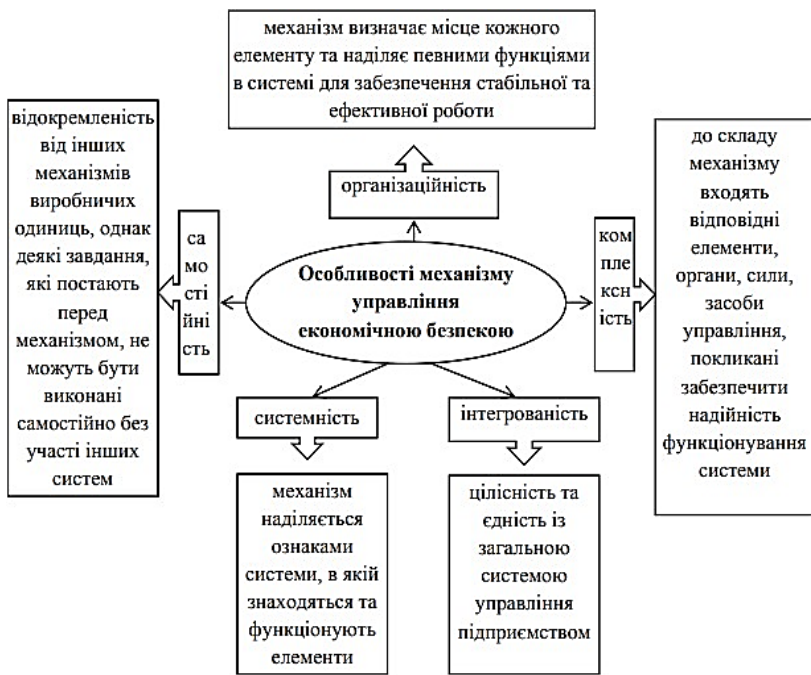


Рис. 4. Особливості механізму управління економічною безпекою

У науковій літературі існує багато різних думок щодо основних складових механізму управління, серед яких виділяють: сукупність фінансових інтересів, стимулів, важелів, інструментів, форм і засобів регулювання економічних процесів і відносин.

Механізм управління системою економічної безпеки підприємства повинен забезпечувати своєчасне виявлення різноманітних небезпек, прогнозування їх наслідків, визначення методів збирання та надання інформації до керуючого центру, який приймає рішення щодо подальших дій підприємства.

Розглянемо сучасний концепційний підхід у вигляді алгоритму, який має шість етапів і дозволяє всебічно оцінити економічну безпеку підприємств за допомогою комплексного показника [8]:

- на першому етапі визначаються джерела небезпеки та інформаційна база для проведення дослідження;
- на другому етапі серед показників, які характеризують господарську діяльність підприємства, визначаються індикатори, які стосуються безпеки підприємства, а також порядок їх обчис-

лення. Дані показники систематизуються за функціональними складовими економічної безпеки підприємства;

- на третьому етапі граничні значення показників економічної безпеки підприємств порівнюються з фактичними значеннями. Для економічної безпеки підприємства дуже важливі не стільки самі показники, як їхні граничні значення. За допомогою граничних значень визначаються рівні безпеки. В економічній літературі пропонується розподіл на рівні: абсолютно безпечний, безпечний, достатньо безпечний, небезпечний. Від правильності встановлених порогових значень показників залежить значення комплексного показника безпеки;

- на четвертому етапі розробляється порівняльна форма в балах, яка дозволяє порівняти значення різних показників. Ця порівняльна форма дозволяє оцінити показники економічної безпеки, які змінюються в діапазоні від 0 до 1.

Тобто, розглядаючи підприємства з погляду економічної безпеки, їх можна класифікувати за 4-ма групами:

- повністю безпечні, де основна характеристика дорівнює 1;
- безпечні — 0,8–0,9;
- достатньо безпечні — 0,5–0,7;
- небезпечні — 0–0,4.

Коли коливання розміру відхилення розглянути від 0 до 100 %, то для кожних 10 % відхилення бальна оцінка знижується на 0,1 бали. Якщо розмір коливання більше граничного, то даний показник дорівнює 0 балів;

- на п'ятому етапі перетворюємо бальні показники у відносні оцінки кожної зі складових економічної безпеки за формулою:

$$S_i = \frac{1}{N_i} n_i , \quad (1)$$

де  $S_i$  — відносні оцінки  $i$ -тої складової економічної безпеки підприємства;

$N_i$  — кількість рівнів складової економічної безпеки;

$n_i$  — номер рівня  $i$ -тої складової, рахуючи від найбільш несприятливого з них включно.

По кожній складовій розраховується бал у діапазоні від 0 до 1 та визначаються вагомості  $f_i$  для кожної складової економічної безпеки.

На останньому етапі враховується значимість функціональних складових безпеки та розраховується інтегральна оцінка економічної безпеки як середньозважена складових за формулою:

$$ЗЕБ = f_1 \times Si_1 + f_2 \times Si_2 \dots + f_n \times Si_n, \quad (2),$$

де  $f_n$  — коефіцієнт вагомості для кожного критерію;

$Si_n$  — відносна оцінка кожного з критеріїв забезпечення економічної безпеки. Чим вона буде ближче до одиниці, тим вище рівень економічної безпеки [5].

**Висновки.** У статті здійснено аналіз теоретичних положень щодо пошуку оптимальних механізмів управління підприємством з метою оперативного й ефективного реагування на глобальні виклики сьогодення. Здатність до оперативного реагування на будь-які зміни внутрішнього і зовнішнього середовища формується шляхом створення (або вдосконалення наявного) механізму управління економічною безпекою, що надає підприємству конкурентних переваг для досягнення визначених цілей. Проте, необхідно зазначити, що діяльність сучасних підприємств часто пов'язана з ризиками, загрозами і небезпеками, а гарантування безпеки в економічній сфері має свої специфічні особливості. Надійний механізм управління економічною безпекою підприємства можливий лише за умови використання системного підходу, який надає можливість оцінити перспективи розвитку та конкурентоспроможності підприємства, розробити тактику і стратегію зменшення ризиків і небезпек, усунення загроз та негативних впливів. Розрахувавши всі параметри економічної безпеки, враховуючи середньозважені складові, можемо зробити висновок, що найбільш значущим елементом системи економічної безпеки підприємства є механізм управління, який являє собою сукупність методів і засобів, спонукальних мотивів і заходів, законодавчих актів і правових норм, за допомогою яких забезпечується вирішення поставлених завдань і досягнення цілей стійкої економічної безпеки підприємства.

### **Бібліографічні посилання**

1. Економічна безпека підприємства: Підручник за заг. ред. А.М. Дідика. Ль.: НУ «Львівська політехніка», 2019. 624 с.
2. Прус Н.В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, сутність, принципи. *Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки»*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск №2. 2014. С. 675-679.
3. Дуб Б.С. Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура. *Управление проектами и развитие производства*. 2016. №4 (60). С. 5–18.
4. Кримчук Н.О. Проблеми та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. [Науковий блог]. Національний університет «Острозька академія». 2018.

5. Коцко Т.А., Ляшенко П.А. Особливості управління економічною безпекою підприємства в умовах макроекономічної нестабільності // VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні підходи до управління підприємством. Формування та розвиток конкурентоспроможності сучасного бізнесу». 2015.

6. Приходько В. П. Управління економічною безпекою підприємства. *Економіка та держава*. 2013. № 10. С. 10-12.

7. Ортинський В. Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник / [В. Л. Ортинський, І. С. Керницький та ін.] К.: Правова єдність, 2009. 544 с.

8. Оніщенко М.Л., Сюркало Б.І. Особливості механізму управління економічною безпекою підприємства // Мукачівський державний університет. *Електронне наукове фахове видання «Економіка і суспільство»*. Випуск №16. 2018. С. 446-452.

9. Бриндіна О.А., Труш М.С., Стратегічний набір товарної політики та стратегії управління товарним портфелем. *Журнал «Агросвіт»*. Дніпр: Дніпровський державний аграрно-економічний університет, ДКС-центр. 2020. № 11. С. 107-114.

10. Гусева О. Ю., Труш М.С. Вплив етно-національних чинників на процес управління корпоративною культурою сучасного підприємства / The Influence of Ethno-national Factors on the Corporate Culture Management Process of a Modern Enterprise. *Інфраструктура ринку: Електронний науково-практичний журнал*. Одеса, 2020. Вип. 45. С. 84-89.

Статтю подано до редакції 20.11.2021

УДК: 330.04

DOI 10.33111/mise.101.13

**Щедрина О.І.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри комп'ютерної математики та інформаційної безпеки,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана».

**Shchedrina O.I.**,  
PhD Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Computer Mathematics  
and Information Security Department,  
SHEI KNEU named after V. Hetman

**ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ  
ДЛЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ**

**DIGITAL TECHNOLOGIES  
FOR BUSINESS TRANSFORMATION**

**Анотація.** Сучасна економіка все більшою мірою стає цифровою. Зараз відбувається цифрова трансформація практично у всіх галузях економіки: виробництві, фінансовому секторі, секторі послуг, в освіті, інфраструктурі.