

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Троян Євген Михайлович

УДК 005.922.1:658.7

Дипломна робота

На тему: "**Управління забезпеченням економічної безпеки**
логістичної компанії"

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: Управління логістичною діяльністю

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Дипломна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____Є.М. Троян
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант).....Алькема Віктор Григорович
доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ - 2023

ЗМІСТ

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ.....	9
1.1. Концептуальні основи управління забезпеченням економічної безпеки логістичних компаній.....	9
1.2. Роль держави в управлінні забезпеченням економічної безпеки логістичних компаній.....	21
1.3. Загрози діяльності підприємств.....	29
1.4. Система економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності як об'єкт управління забезпеченням його економічної безпеки.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ "НЕКСУС ЛОДЖИК".....	49
2.1. Загальний аналіз діяльності логістичної компанії ТОВ "Нексус Лоджик".....	49
2.2. Аналіз планово - економічної діяльності ТОВ "Нексус Лоджик".....	56
2.3. Аналіз логістичної діяльності ТОВ "Нексус Лоджик".....	64
2.4. Діагностика та оцінка процесів управління забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії ТОВ "Нексус Лоджик".....	70
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ.....	84
3.1. Шляхи та напрямки підвищення ефективності управління забезпеченням економічної безпеки логістичних компаній.....	84
3.2. Алгоритм удосконалення процесів управління забезпеченням економічної безпеки логістичних компаній.....	89

	3
3.3. Обґрунтування економічної доцільності запропонованих змін.....	98
Висновки.....	104
Список використаних джерел.....	108
Додатки.....	115

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

СУЕБСЛД - система управління забезпеченням економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності.

СЕБП - система економічної безпеки підприємства.

СЕБСЛД - система економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності.

ВСТУП

Актуальність теми. Економічна безпека будь - якої компанії в тому числі і логістичної в реаліях нашого (українського) сьогодення є питанням номер один для органів управління суб'єктів господарювання.

Україна не відноситься до країн з розвинутою економікою, тому деструктивні чинники, які наносять прямий вплив на економічну безпеку підприємств мають стабільний характер, серед них, такі як: кризові явища в економіці; великий державний борг; високий відсоток зношеності основних засобів в промисловості і не тільки там; інфляція; недостатньо розвинута державна логістична інфраструктура; низький соціальний рівень населення; тіньова економіка; надзвичайно високий рівень корупції; колізії правових норм; високий рівень злочинності (рейдерські захвати підприємств) та інші.

Також, існує ряд негативних чинників, які наносять не прямий, а опосередкований, в деякий мірі прихований вплив і мають більш тривалий характер в тому сенсі, що результат їх руйнівної дії для економічної безпеки підприємств виявляється не відразу, а поступово, до них належать: низький рівень системи охорони здоров'я; соціальна незахищеність населення; низький матеріальний рівень населення (наявність і невирішеність побутових проблем); низький культурний рівень персоналу; низький професійний рівень працівників; відтік робочої сили за кордон.

Все це вимагає від логістичних компаній побудови потужної системи економічної безпеки, а від органів управління ефективного і доцільного управління забезпеченням економічної безпеки.

Проблематика. Система управління підприємством становить собою комплекс взаємопов'язаних функцій підприємства, функцій управління, видів управлінської діяльності та комунікацій між ними, які спільно застосовуються з метою діяльності підприємства, досягнення його цілей та забезпечення його прийнятних результатів [1, с.179].

Структурно система управління підприємством складається з певних підсистем з точки зору здійснення ними виду управлінської діяльності, наприклад: виробничої, кадрової, фінансової, маркетингової та підсистеми економічної безпеки. Кожна з цих підсистем побудована за своїми принципами, які досить різняться в залежності від підсистеми і виконує свої завдання, що викликає певний рівень неузгодженості і появи противаг.

Органи, або посадові особи, які здійснюють ту чи іншу діяльність (маркетингову, фінансову, кадрову, роботу з клієнтами, безпекозабезпечувальну), тобто виконують ті завдання, які перед ними поставлені, і знаходять своє відображення в їх функціях одночасно мають і принципові відмінності в підходах і методах здійснення цієї діяльності. Наприклад, методи роботи, що використовуються у роботі з персоналом, з постачальниками, з клієнтами мають ознаки лояльності, тобто спонукання до чогось, в них є наявними ті чи інші поступки, що в свою чергу повністю суперечить тим принципам роботи відділу, чи посадової особи, яка наділена функціями забезпечення економічної безпеки підприємства, адже в цьому разі переважають такі риси, як чіткість, дисциплінованість, вимогливість, задокументованість більшості процесів, наявність штрафних санкцій та інше. Окрім того, оцінки маркетолога, HR менеджера, спеціаліста з забезпечення економічної безпеки підприємства з приводу однієї і тієї ж самої ситуації, наприклад, наявності джерел потенційної загрози економічній безпеці підприємства або ризику настання такої загрози можуть не те, що не співпадати, а просто суперечити одна одній, причому зауваження кожного з них будуть слухними, адже формуватимуться в межах тих завдань, які стоятимуть перед кожним з них окремо, перед маркетологом: просування товару на ринку, перед HR менеджером: підбір і адаптація кваліфікованого персоналу тощо. Наочний приклад: запровадження в компанії системи відеоспостереження є логічним, розумним кроком з точки зору забезпечення економічної безпеки на думку відділу з забезпечення економічної безпеки, але він ні в якому разі не буде однозначно добре сприйня-

тий колективом: будь-то працівниками складу або менеджерами з офісу. Тобто гостро постає питання балансу інтересів різних суб'єктів (персоналу) і груп відносно здійснення діяльності щодо економічної безпеки компанії.

Об'єктом дослідження були процеси управління забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії.

Предметом дослідження були теоретико-методичні та практичні аспекти реалізації процесів управління забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії.

Метою дослідження був аналіз теоретико - методичних засад реалізації процесів управління забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії та розробка пропозицій щодо їх удосконалення.

Для досягнення визначеної мети в роботі вирішувалися наступні **завдання:** було:

- висвітлено поняття економічної безпекології, економічної безпеки підприємств;
- проаналізовано ризикоутворюючі фактори в діяльності підприємств;
- окреслено межі впливу державних інституцій на управління забезпеченням економічної безпеки логістичних компаній;
- подано аналіз системи управління забезпеченням економічної безпеки логістичних компаній та власне системи економічної безпеки логістичних компаній;
- дано оцінку і рекомендації щодо удосконалення системи управління забезпеченням економічної безпеки логістичних компаній.

Інформаційна база дослідження. Питання управління забезпеченням економічної безпеки логістичних компаній висвітлювались наступними вітчизняними вченими: А.М. Дідиком [1], О.Є. Кузьмінім [1], В.Л. Ортинським [1, 16, 63], Г.В. Козаченко [1, 10, 19], О.В. Ілляшенко [1], В.Г. Алькемою [15, 65], О. М. Сумцем [36, 60] та іншими. Основними використаними джерелами в роботі були енциклопедичні, наукові та науково – публіцистичні видання.

Методи дослідження.

В написаній роботі були використані наступні методи: логіко - аналітичний, описовий, системного аналізу, аналізу, управлінського аналізу, синтезу та інші. Логіко - аналітичний - в висвітленні понять безпекології, економічної безпеки, ризикоутворюючих факторів; описовий - в зазначенні видів підприємств, організаційно-правових форм, впливу державних інституцій на управління забезпеченням економічної безпеки логістичних компаній; системного аналізу - в окресленні властивостей системи управління забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії та власне системи забезпечення економічної безпеки логістичної компанії; аналізу - в розкритті змісту безпекозабезпечувальної діяльності підприємств; управлінського аналізу - при аналізі процесів управління забезпеченням економічної безпеки ТОВ "Нексус Лоджик"; синтезу - в пропозиціях щодо удосконалення процесів управління забезпеченням економічної безпеки логістичних компаній

Структура дослідження обумовлена послідовністю вирішення поставлених задач дослідження. Дослідження складається зі списку умовних скорочень, вступу, основної частини (трьох розділів), висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний об'єм роботи складає 116 сторінок друкованого тексту, в роботі є посилання на 73 джерела.

Результати дослідження знайшли свою апробацію на наукових конференціях.

Практичною значущістю дослідження стало формування дієвого і ефективного механізму управління забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС
УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

1.1. Концептуальні основи управління забезпеченням економічної безпеки логістичних компаній

На теперішньому етапі розвитку суспільства, не зважаючи на начеб-то зрозумілу змістовну наповненість поняття безпеки, у зарубіжній та вітчизняній літературі застосовується кілька десятків тлумачень, що свідчать про неоднозначність його змісту, а також відсутність єдиного наукового підходу до визначення цієї дефініції. Зокрема, О.І. Барановський, з урахуванням онтологічного підходу до категорії "безпека", доводить внутрішню суперечливу єдність із категорією "небезпека". Безпека становить єдність наявності й відсутності небезпеки. Суперечливість небезпеки і безпеки виявляється і в тому, що небезпечно для одного є водночас безпечним для іншого. Небезпека і безпека - "два боки однієї медалі", боротьба і єдність протилежностей (закон діалектики), що забезпечує розвиток системи, її гармонію. Провідну роль у цій гармонії, на думку вченого, відіграє саме безпека, яка постає гарантом збереження системи [2, с. 11 - 81]. Системний підхід до розуміння поняття безпеки також розділяє і Л.М. Шипілова, котра зазначає, що з погляду повноти визначення поняття "безпека" є імперативним, тому логічним є академічний підхід, який визначає поняття безпеки в тісному взаємозв'язку з поняттям "система", а у свою чергу, поняття "система" - забезпечення національної безпеки і охоплює сукупність державних і недержавних органів, що в межах своєї компетенції забезпечують безпеку особи, суспільства і держави на різних рівнях [3].

Не можна не погодитись з думкою більшості вчених, що категорія "без-

пека" тісно пов'язана або навіть походить від держави. В українському законодавстві категорія "безпека" знайшла своє відображення у різних безпекових термінах, як-от: національна безпека, державна безпека, воєнна безпека, інформаційна безпека, кібербезпека тощо, всіх їх об'єднує така безпекова характеристика, як захищеність від різнобічних загроз [4]. Під поняттям "національна безпека" розуміють здатність нації задовольняти потреби, необхідні для її самозбереження, самовідтворення і самовдосконалення з мінімальними ризиками збитку для базових цінностей її нинішнього стану. Основними завданнями щодо забезпечення національної безпеки є: захист державного ладу; захист суспільного ладу; забезпечення територіальної недоторканості й суверенітету; забезпечення політичної та економічної незалежності нації; забезпечення здоров'я нації; охорона громадського порядку; боротьба зі злочинністю; забезпечення техногенної безпеки; захист від загроз стихійних лих [5, с. 103 - 105]. Не вирішення бодай одного з перелічених вище завдань держави, звичайно, зовсім не сприятиме, м'яко кажучи, економічній безпеці юридичних осіб також. Тобто, якщо ми говоримо про національну безпеку загалом і про економічну безпеку юридичних осіб окремо, то ми ніби - то співставляємо часткове і ціле. При цьому, наголошуючи на безсумнівному існуванні цього зв'язку, ми також і підкреслюємо роль силового компонента в забезпеченні безпеки (походження від держави), особливо чітко слухність даної думки ми можемо усвідомити саме в тих українських реаліях, які відбуваються в нашій країні зараз (мова йде про війну з Російською федерацією).

Таким чином, в умовах глобалізації провідне значення має система забезпечення національної безпеки, у тому числі економічної безпеки. Як справедливо зазначає член-кореспондент НАН України А.А. Гриценко, безпека має багато політичних, економічних, військових, ідеологічних, інформаційних та інших вимірів, при цьому особливе значення серед них посідає саме економічна безпека, бо вона пов'язана з базовими процесами відрод-

ження життєдіяльності людей [6, с. 5]. Останнім часом в Україні сутність категорії "безпека" набула нового системного та глибинного сенсу захищеності життєво важливих інтересів від ризиків, загроз та небезпек. Згідно з Конституцією України декларується, що: людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканість і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю [7, ст. 3]. Також, ми можемо визнати, що на сьогодні не має галузі знань, де б дослідження питань безпеки не посідали досить значне місце в системі наукових положень, а також: виділення в окремий сегмент наукового дослідження економічної безпеки розпочалося з досліджень у сфері національної безпеки [8, с. 20 - 24].

Як зазначає відомий вчений В.А. Ліпкан, безпека є загальноісторичною та суспільною категорією, яка охоплює всю історію і все майбутнє людства, має вирішальне значення для існування як окремої особи, так і суспільства будь - якого рівня і запропонував виокремлення нового вчення - безпекознавства. Безпекологія, на думку вченого, - це галузь знань, яка інтегрує прикладні аспекти політичних, соціальних, воєнних, економічних, технічних, гуманітарних та інших наук і орієнтована на дослідження сутності, змісту, методів, форм, органів, сил та засобів забезпечення безпеки об'єкта за умови впливу чинників внутрішнього та зовнішнього характеру [9].

Економічна безпекологія - це комплекс взаємопов'язаних ідей, внутрішньо диференційована, цілісна система знань щодо природи, оцінювання та забезпечення економічної безпеки (держави, регіону, суб'єкта господарювання), в якій одні елементи залежать від інших, а початковий базис становить сукупність тверджень, понять і категорій, визначених за певними методологічними принципами та правилами [10, с. 4 - 8]. Економічна безпекологія за своєю будовою є ієрархічною наукою, в котрій знання щодо природи економічної безпеки, її оцінювання й забезпечення розташовуються за рівнями економічної системи - держава, регіон, суб'єкт господарювання (відповідно, макро -, мезо - та мікрорівні).

Для глибокого усвідомлення економічної безпеки підприємств ми повинні також розуміти і розмежовувати наступні поняття: господарська діяльність, підприємництво, підприємство та господарське товариство, вони не є тотожними і наділені як економічним так і юридичним змістом. Більшість відповідей на ці питання нам дає Господарський кодекс України. В ньому зазначено, що діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність називається господарською діяльністю. Господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів, на власний ризик і з метою одержання прибутку, є підприємництвом, а суб'єкти підприємництва - підприємцями [11, ст. 3].

Підприємство - це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому господарським кодексом та іншими законами [11, ст. 62]. З економічної точки зору підприємство - це головний суб'єкт економічної діяльності в ринковій економіці, первинна організаційно-економічна ланка національного господарства, що створюється для виробництва потрібних суспільству матеріальних благ та різноманітних послуг з метою привласнення прибутку. Підприємство як товаровиробник є учасником суспільного поділу праці і виступає як виробник, що спеціалізується на виготовленні певного товару чи послуги [12, с. 153].

Господарським товариством є юридична особа, статутний (складений) капітал якої поділений на частки між учасниками. Господарськими товариствами визнаються підприємства, установи, організації, створені на засадах угоди юридичними особами і громадянами шляхом об'єднання їх майна та

підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. До господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні і командитні товариства [13, ст. 1]. Більшість суб'єктів господарювання створюється в формі товариства з обмеженою відповідальністю або акціонерного товариства. Логістичні компанії створюються здебільшого в формі товариства з обмеженою відповідальністю.

Систему економічної безпеки підприємства З. Якубович розглядає як "підсистему відкритої складної системи - підприємства" і виділяє її основні елементи: вхід системи, суб'єкти системи, мету, цілі, завдання, принципи та інструменти [14, с. 81-86]. Алькема економічну безпеку підприємства визначає як: - стан захищеності усіх систем підприємства при здійсненні виробничо-господарської діяльності; ефективне використання всіх наявних ресурсів підприємства (капіталу, трудових ресурсів, інформації, технологій, техніки, прав) та підприємницьких здібностей; здатність ефективно протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам; сукупність організаційно-правових, економічних, фінансових, інформаційно-аналітичних, технічних та інших методів, спрямованих на усунення загроз та створення умов для забезпечення ефективного функціонування підприємств відповідно до їхньої мети [15, с. 11]. Як зазначає В.Л. Ортинський економічна безпека підприємства - захищеність його потенціалу (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення [16, с. 9]. На думку М.І. Камлика економічна безпека підприємства - це такий стан розвитку суб'єкта господарювання, який характеризується стабільністю економічного та фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів і протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності [17, с. 9]. С.І. Ніколаюк, Д.Й. Никифорчук економічну безпеку підприємства визначають як стан юридичних, виробничих відносин і організаційних

зв'язків, матеріальних і інтелектуальних ресурсів, щодо яких гарантується стабільність функціонування, фінансово-комерційний успіх, прогресивний науково-технічний та соціальний розвиток [18, с. 15]. Більшість вчених доходять спільної думки щодо змісту (переліку) функціональних підсистем, які формують економічну безпеку підприємства, а саме: фінансову, кадрову (або інтелектуально-кадрову), технологічну (або техніко-технологічну), інформаційну і правову, а деякі, наприклад В.Л. Ортинський ще додають силову, інтерфейсну та екологічну.

Фінансова складова як внутрішньовиробнича функціональна складова економічної безпеки вважається головною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є "двигуном" будь-якої економічної системи. Фінансова безпека суб'єкта господарювання - стан фінансових ресурсів, за якого забезпечується ефективна (прибуткова) діяльність суб'єкта господарювання, захист його фінансових інтересів та здатність зберігати свою ліквідність, платоспроможність та фінансові можливості під впливом різного роду небезпек і загроз [15, с. 20].

Кадрова безпека - це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Кадрова безпека відіграє важливу роль у системі безпеки компанії, оскільки це робота з персоналом, кадрами, а вони в будь-якій організації первинні. Насправді, персонал компанії одночасно може бути і об'єктом і джерелом небезпеки. Прикладами, коли персонал може бути джерелом загроз є: прояв халатності, некомпетентності при здійсненні своїх професійних обов'язків; вчинення протиправних діянь: крадіжок, хабарництва, розголошення комерційної таємниці; інші недбросовісні дії працівників (саботаж) [15, с. 23, 24]. Негативний вплив на кадрову складову мають: недостатня кваліфікація працівників; зниження освітнього рівня працівників; неефективна система мотивації (наприклад, зарплатня); відсутність належного рівня матеріально-технічного

забезпечення (умови роботи, "соціальний пакет"); помилки в плануванні кадрових ресурсів; слабка організація системи навчання; слабка організація системи управління персоналом; працівники зорієнтовані на вирішення внутрішніх тактичних завдань (інтересів підрозділу); відсутність або слабкість корпоративної політики [16, с. 31, 32]; помилки менеджменту; неефективна система управління компанією загалом (дублювання відділами функцій); недостатня компетентність менеджменту компанії для вірної постановки задачі (строки виконання, ресурси); несприятливий психологічний мікроклімат; неналежна комунікація.

Техніко-технологічна безпека підприємства полягає у рівні відповідності застосовуваних на підприємстві технологій найкращим світовим аналогам за оптимізації витрат. До негативних впливів на цю складову належать: дії, спрямовані на підрив технологічного потенціалу підприємства; порушення технологічної дисципліни; моральне старіння використовуваних технологій [16, с. 50].

Правова безпека підприємства - це захист від надмірного податкового тиску, нестабільного та в деяких питаннях суперечливого законодавства, неефективної роботи юридичної служби підприємства. Правова складова полягає у всебічному правовому забезпеченні діяльності підприємства, дотриманні чинного законодавства. Правову небезпеку становлять: недостатня правова захищеність інтересів підприємства в договірній та іншій діловій документації; низька кваліфікація працівників юридичної служби відповідного суб'єкта господарювання; порушення юридичних прав підприємства та його працівників; розголошення комерційної таємниці та іншої конфіденційної інформації, що належить юридичній особі; порушення прав на об'єкти інтелектуальної власності.

Безпека підприємства в інформаційній сфері полягає у здійсненні ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення господарської діяльності конкретної юридичної особи. Відповідні служби при цьому повинні викону-

вати певні функції, які цьому сприятимуть. До таких функцій відносяться: належне збирання та зберігання інформації відповідно до норм чинного законодавства; визначення інформації, яка є важливою і конфіденційною для компанії та захист її від несанкціонованого доступу; прогнозування тенденцій розвитку науково-технологічних та економічних процесів в суспільстві; оцінка рівня економічної безпеки за всіма складовими та в цілому, розроблення рекомендацій щодо підвищення цього рівня.

Силова безпека підприємства полягає у захисті фізичних осіб від загроз їх життю, здоров'ю та матеріальному благополуччю, а також захисті майна підприємства від злочинних посягань. Силова складова полягає в забезпеченні фізичної безпеки працівників фірми (власників) і збереження її майна. До основних негативних впливів на цю складову належать фізичні і моральні впливи на конкретних осіб (особливо на власників та топ менеджмент) з метою заподіяти шкоду їх здоров'ю та репутації, що становить загрозу нормальній діяльності їх підприємства.

Інтерфейсна складова економічної безпеки суб'єкта підприємницької діяльності - це комплекс його відносин та зв'язків між іншими суб'єктами, що характеризують ступінь захищеності в процесі взаємодії з економічними контрагентами. Ключова роль цієї складової полягає в забезпеченні необхідного стану захищеності суб'єкта безпеки за рахунок формування надійних зв'язків різного виду між контрагентами. Надійність зв'язків визначається стабільністю та гармонічністю економічних відносин між ними. Суб'єкти (сторони взаємодії) та різноманітні зв'язки є основними компонентами інтерфейсної складової економічної безпеки [15, с.30]. Економічній безпеці підприємства становлять загрозу можливі непередбачені зміни умов взаємодії (навіть до розриву відносин з економічними контрагентами, постачальниками, партнерами, інвесторами або споживачами) [16, с. 78]

Основними функціональними цілями економічної безпеки підприємств є: забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стабіль-

ності та незалежності підприємства; забезпечення технологічної незалежності та досягнення високого рівня конкурентоспроможності; досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством; сприяння підвищенню кваліфікації персоналом та реалізації його інтелектуального потенціалу; мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища; якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства; забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці, досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства; ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів [16].

Козаченко А.В. та інші вважають, що сучасна система управління економічною безпекою суб'єктів логістичної діяльності (далі за текстом СУЕБСЛД) повинна бути гнучкою, інтегрованою і відкритою, яка охоплює принципи, прийоми і способи, методи і методики, процедури, алгоритми і моделі, за допомогою яких забезпечується гармонізація інтересів підприємства з інтересами взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища [19, с. 107]. Найбільш повне трактування надає Коробчинський О.Л., який визначає СУЕБСЛД як комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз [20, с. 41-45].

До основних завдань СУЕБСЛД слід зарахувати: збір, аналіз інформації, оцінку зовнішнього оточення та прогнозування розвитку подій; захист законних прав та інтересів підприємства; вивчення діяльності конкурентів, партнерів, клієнтів; забезпечення збереження матеріальних цінностей; попередження, виявлення, припинення можливих протиправних дій співробітників, конкурентів; захист комерційної таємниці тощо.

Основними принципами, на яких повинна ґрунтуватися СУЕБСЛД, по-

винні бути: - принцип розвитку - передбачає необхідність урахувати швидкі зміни, що відбуваються у навколишньому оточенні, здатність системи до розвитку, розширення та змін у структурі; - принцип адаптивності - виражається у властивостях системи прилаштовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства з метою уникнення загроз; - принцип єдності - передбачає те, що всі дії підрозділів щодо економічної безпеки підприємства повинні бути узгодженими та скоординованими; - принцип компетентності - передбачає, що питаннями забезпечення економічної безпеки мають займатися висококваліфіковані кадри; - принцип економічної доцільності - полягає в тому, що витрати на проведення заходів з забезпечення безпеки повинні бути економічно обгрунтованими; - принцип оперативності - швидка реакція системи на зміни у навколишньому оточенні, використання тільки актуальної інформації; - принцип комплексності - передбачає нейтралізацію дії деструктивних чинників на всі функціональні складові економічної безпеки; - принцип законності - передбачає функціонування СУЕБСЛД згідно з вимогами чинного законодавства; - принцип безперервності - система повинна на постійній основі захищати інтереси підприємства в умовах невизначеності та ризику [21].

Основними об'єктами захисту СУЕБСЛД є: продукція (товари) підприємства, персонал, комерційна таємниця та інша конфіденційна інформація, об'єкти інтелектуальної власності, фінансові ресурси, основні оборотні та виробничі фонди, нематеріальні активи, репутація підприємства. Суб'єктів СУЕБСЛД можна поділити на внутрішніх (працівників підприємства) та зовнішніх (державу та її інститути, фінансові установи, конкурентів, посередників, споживачів та постачальників [22].

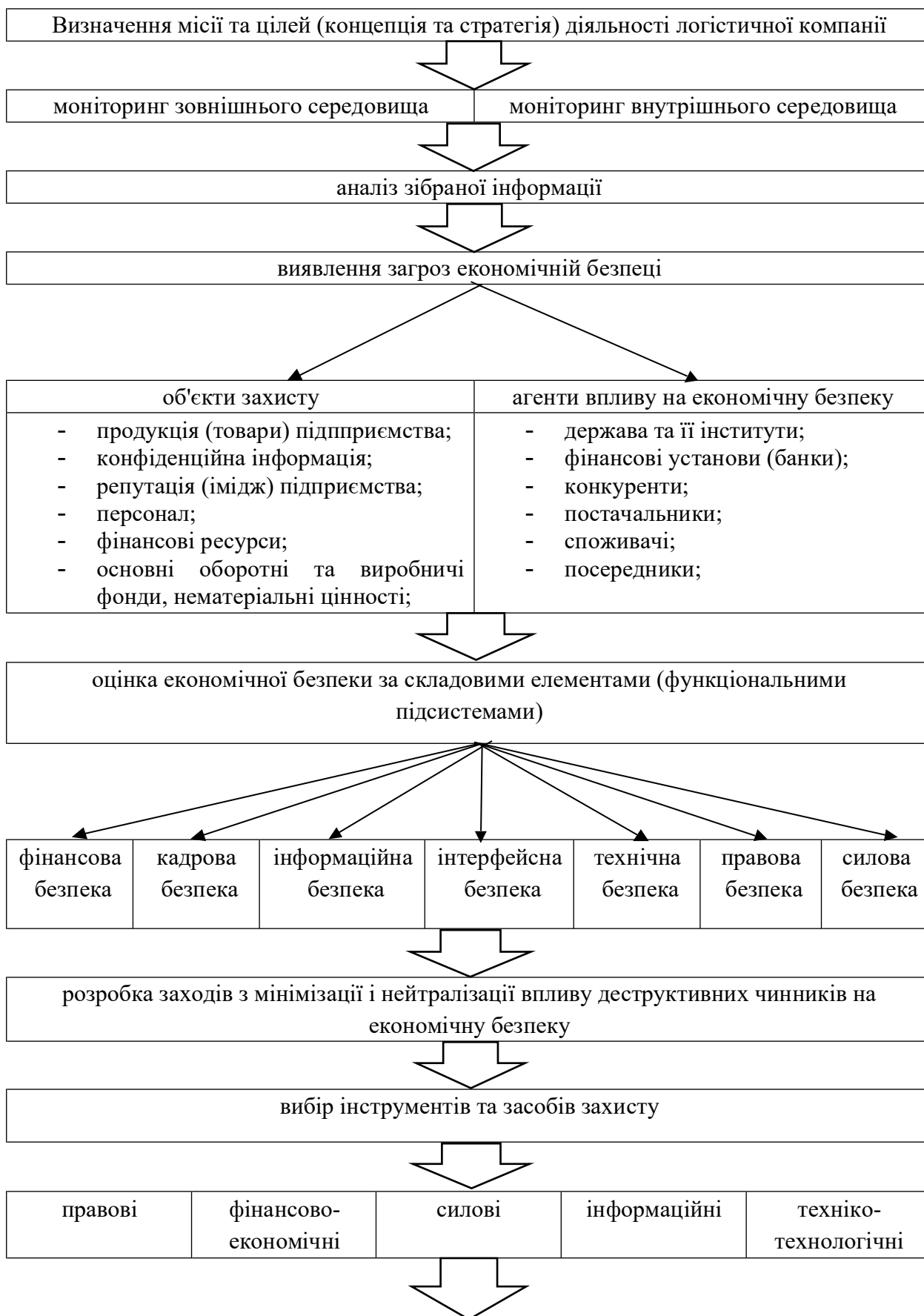
До основних заходів, які керівництво підприємства може використовувати для управління економічною безпекою належать: - правові заходи, спрямовані на застосування нормативно-правових документів, що стосуються усіх сфер діяльності підприємства, з метою забезпечити інтереси конкретних

суб'єктів господарювання; - фінансово-економічні заходи, що спрямовані на забезпечення фінансової незалежності та фінансової стабільності, конкурентоспроможності продукції підприємства, нарощення матеріальних цінностей, їх захист від зазіхань конкурентів; - силові заходи, спрямовані на залучення сторонніх організацій або використання власних підрозділів для захисту майна, матеріальних цінностей, інформації, усіх видів ресурсів підприємства від дій конкурентів; - інформаційні заходи, що пов'язані зі збором та аналізом релевантної інформації, яка використовується для прийняття ефективних управлінських рішень, розробки стратегії діяльності підприємства, попередження кризових ситуацій; - техніко-технологічні заходи, спрямовані на своєчасне оновлення виробничих фондів, раціональне використання виробничих потужностей тощо; - інноваційні - використання інноваційних технологій у різних аспектах діяльності підприємства з метою забезпечення конкурентоспроможності [21].

Формування СУЕБСЛД охоплює такі основні етапи: - вивчення специфіки бізнесу підприємства, сегмента, який воно охоплює на ринку; визначення місії та цілей діяльності; формування СУЕБСЛД залежить від розмірів підприємства та його можливостей; - постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, у якому працює підприємство, вивчення інформації про кризові ситуації, їхні причини і шляхи врегулювання, виявлення наявних та потенційних загроз економічній безпеці підприємства, ретельний аналіз отриманої інформації; - оцінка рівня економічної безпеки підприємства за кожною складовою, аудит наявних засобів із забезпечення безпеки й аналіз їх відповідності виявленим загрозам; - моделювання СУЕБСЛД, розробка заходів з мінімізації і нейтралізації впливу під час попереднього етапу; вибір інструментів і засобів захисту від виявлених загроз; підготовка пропозицій щодо удосконалення СЕБСЛД; - упровадження сформованої системи на підприємстві та оцінка її ефективності [21, с. 142].

Підсумовуючи теоретичний матеріал вище сформуємо модель

СУЕБСЛД (рисунок 1.1.).



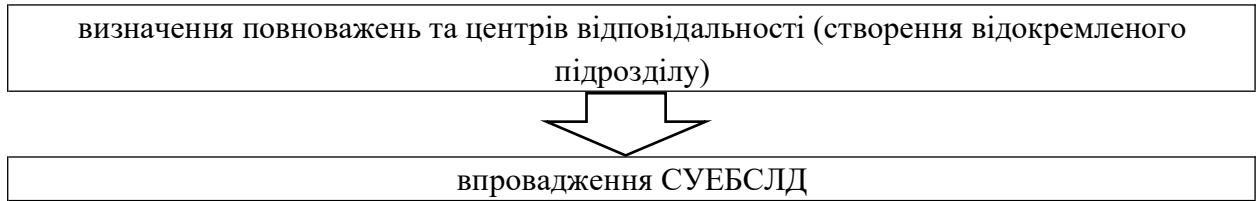


Рисунок 1.1. Модель системи управління економічною безпекою суб'єкта логістичної діяльності (СУЕБСЛД)

Джерело: створено автором на основі джерела 21

1.2. Роль держави в управлінні забезпеченням економічної безпеки логістичних компаній

Держава - це апарат, механізм, який захищає інтереси населення певної території, встановлює владу і правосуддя на цій території і регулює відносини між членами суспільства, зокрема за допомогою примусу. Вплив держави на суб'єктів господарювання здійснюється шляхом регулювання правовідносин (господарських в тому числі), учасниками яких вони є. Цей вплив може бути сприятливим, з точки зору компанії, наприклад, створення вільної економічної зони, а може нести негативне забарвлення, наприклад, запровадження певних обмежень для суб'єктів господарювання щодо перетину кордону і здійснення ними митних операцій на час введення локдауну. Так як економічна безпека держави - це вершина "айсбергу", який ми називаємо економічною безпекологією, то її високий рівень миттєво посиляє відповідний імпульс економічній безпеці конкретного підприємства і навпаки. В даному випадку мова йде також і про розвинуту логістичну інфраструктуру на рівні держави і регіонів (сучасні і зручні аеропорти, морські порти, митниці, різноманітні під'їзні шляхи, автомагістралі, служби сервісу, "прозорі" і "зрозумілі" служби з надання адміністративних послуг в сфері логістики), яка повинна розвиватися за рахунок участі великих гравців: транснаціональних компаній і звичайно держави, адже власне логістичні компанії в Україні самостійно вирішити ці питання не в змозі і в цьому і полягає одна із загроз їх

економічної безпеки.

Отже, економічна безпека як умова діяльності підприємства створюється не лише його зусиллями, а й зусиллями державних інституцій. Нормативно-правове забезпечення державного регулювання підприємницької діяльності та економічної безпеки підприємств (фундаментальні положення) визначається нормами Конституції України. В основному законі нашої держави закладені основні принципи здійснення підприємницької діяльності: рівність всіх форм власності, свобода підприємницької діяльності. Держава забезпечує захист прав усіх суб'єктів права власності і господарювання. Усі суб'єкти права власності рівні перед законом [7, ст. 13]. Право власності на землю гарантується. Це право набувається і реалізується громадянами, юридичними особами та державою виключно відповідно до закону [7, ст. 14]. Кожен має право володіти, користуватися і розпоряджатися своєю власністю, результатами своєї інтелектуальної, творчої діяльності. Ніхто не може бути протиправно позбавлений права власності. Право приватної власності є непо-рушним [7, ст. 41]. Кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція [7, ст. 42]. Основними напрямками державного регулювання економічної безпеки підприємств є: забезпечення легітимності підприємницької діяльності; захист економічної конкуренції та обмеження монополізму; створення спеціальних (вільних) економічних зон; формування й розвиток інфраструктури; формування системи оподаткування тощо (таб. 1.1.).

Дивлячись на таблицю 1.1., стає зрозумілим, що створення юридичної особи (в даному випадку логістичної компанії) розпочинається з її державної реєстрації, і відносини, що виникають у сфері державної реєстрації суб'єктів господарювання незалежно від їх організаційно-правової форми, форми власності та підпорядкування, їхньої символіки регулюються законом Укра-

**Нормативно-правове забезпечення державного регулювання
економічної безпеки підприємств**

Напрями державного регулювання	Джерела права
загальні засади забезпечення підприємницької діяльності та економічної безпеки підприємств;	- Конституція України; - Господарський кодекс України; - Цивільний кодекс України;
забезпечення легітимності підприємницької діяльності;	- закон України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців"; - закон України "Про ліцензування видів господарської діяльності"; - закон України "Про стандартизацію"; - закон України "Про дозвільну систему"; - наказ Міністерства економіки України "Про порядок ліцензування експорту товарів" та інші.
захист економічної конкуренції та обмеження монополізму;	- закон України "Про захист від недобросовісної конкуренції"; - закон України "Про захист економічної конкуренції"; - закон України "Про природні монополії" та інші.
створення спеціальних (вільних) економічних зон;	- закон України "Про спеціальну (вільну) економічну зону "Порто-франко" на території Одеського морського торговельного порту" та інші.
формування системи оподаткування;	- податковий кодекс України; - митний кодекс України та інші.
формування й розвиток інфраструктури;	- закон України "Про інформацію"; - закон України "Про транспорт"; - закон України "Про електронні документи та електронний документообіг"; - закон України "Про транспортно-експедиторську діяльність" та інші.
регулювання інноваційних процесів;	- закон України "Про охорону прав на знаки для товарів і послуг"; - закон України "Про авторське право і суміжні права"; - закон України "Про охорону прав на топографії інтегральних мікросхем"; - закон України "Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій" та інші.
зовнішньоекономічна діяльність	- закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність"; - закон України "Про міжнародне приватне право"; - правила Incoterms; - міжнародні конвенції щодо транспортування вантажів у міжнародному сполученні (ратифіковані Україною).

Джерело: створено автором на основі джерела 1

їни "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців" [23, ст. 3]. Юридична особа може займатися будь-яким видом діяльності, який не заборонений законом. Закон України "Про ліцензування видів господарської діяльності" надає суб'єкту господарювання право на провадження господарської діяльності або частини виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню, шляхом прийняття органом ліцензування рішення про видачу ліцензії, про що робиться запис у ліцензійному реєстрі [24, ст. 1]. Держава сприяє безпечній і плідній діяльності юридичних осіб шляхом проведення державної політики в сфері стандартизації, метою якої є: забезпечення раціонального виробництва шляхом застосування визнаних правил, настанов і процедур; забезпечення охорони життя і здоров'я; забезпечення прав і інтересів споживачів; забезпечення безпеки праці; збереження навколишнього природного середовища і економія всіх видів ресурсів; усунення технічних бар'єрів у торгівлі та запобігання їх виникненню, підтримка розвитку і міжнародної конкурентоспроможності продукції [25, ст. 4].

В Україні існує (або формується) ринкова економіка, умови, що диктує ринок вимагають від його учасників вести жорстку конкурентну боротьбу за споживача (за збут), звичайно законним шляхом: пропозицією більш якісного і затребуваного продукту (послуги, роботи). Контроль за дотриманням чесної конкуренції здійснюється на підставі законів України "Про захист економічної конкуренції", "Про захист від недобросовісної конкуренції" та іншими. Економічна конкуренція (конкуренція) - це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [26, ст. 1]. Недобросовісною конкуренцією, в свою чергу, є будь-які дії у конкуренції, що суперечать торговим та іншим чесним звичаям у господарській діяльності. Наприклад, неправомірне використання позначень;

порівняльна реклама; дискредитація суб'єкта господарювання; поширення інформації, що вводить в оману; неправомірне збирання комерційної таємниці; розголошення комерційної таємниці [27, ст. 1].

Значення інформації в логістичній діяльності є величезною, адже, як ми знаємо, фінансовий і інформаційний потоки є супроводжуваними щодо матеріального, вплив на який і є суттю логістичної діяльності. Закон України "Про інформацію" дає нам можливість захистити свої важливі інформаційні потоки. Кожен має право на інформацію, що передбачає можливість вільного одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації, необхідної для реалізації своїх прав, свобод і законних інтересів [28, ст. 5]. Інформація - це будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді. Захист інформації - це сукупність правових, адміністративних, організаційних, технічних та інших заходів, що забезпечують збереження, цілісність інформації та належний порядок доступу до неї [28, ст. 1].

Сучасним світом керують технології. Чим технологічніше компанія, тим вона потужніша на ринку і фінансово приваблива. Найбільші і найзаможніші компанії світу ще й називають технологічними гігантами. Високі технології - це технології, розроблені на основі новітніх наукових знань, які за своїм технологічним рівнем перевищують кращі вітчизняні та іноземні аналоги і конкурентноспроможні на світовому ринку наукомісткої продукції. Ноу-хау - це технічна, організаційна або комерційна інформація, що отримана завдяки досвіду та випробуванням технологій та її складових, яка: не є загальновідомою чи легкодоступною на день укладення договору про трансфер технологій; є істотною, тобто важливою та корисною для виробництва продукції, технологічного процесу та/або надання послуг; є визначеною, тобто описаною достатньо вичерпно, щоб можливо було перевірити її відповідність критеріям незагальновідомості та істотності. Договір про трансфер технологій - це договір, укладений у письмовій формі між особами, яким на-

лежить та/або яким повністю чи частково передаються майнові права на технологію або її складові [29, ст. 1]. Інтелектуальна власність в сфері бізнесу, звичайно, не обмежується лише захистом конфіденційної інформації та трансфером технологій, в ринкових відносинах величезну цінність складає і фірмове найменування (бренд) та торгова марка, яка має як іміджеву так і економічну та фінансову цінність. В Україні надається правова охорона торговельній марці, яка повинна не суперечити публічному порядку, загально-визнаним принципам моралі. Об'єктом торговельної марки може бути будь-яке позначення або будь-яка комбінація позначень, ними можуть бути, зокрема, слова, у тому числі власні імена, літери, цифри, зображувальні елементи, кольори, форма товарів або їх пакування, звуки, за умови, що такі позначення придатні для відрізнення товарів або послуг одних осіб від товарів або послуг інших осіб, придатні для відображення їх у Реєстрі таким чином, що дає змогу визначити чіткий і точний обсяг правової охорони, що надається [30, ст. 5].

Нормативно-правове регулювання міжнародних транспортних перевезень в Україні, насамперед, здійснюється законом України "Про зовнішньоекономічну діяльність", законом України "Про міжнародне приватне право", низкою міжнародних конвенцій, які є ратифікованими нашою державою та правилами Incoterms. Загальні засади здійснення міжнародної торгівлі регулюються законом України "Про зовнішньоекономічну діяльність". Особливості здійснення транспортних перевезень в залежності від виду транспорту та типу вантажу визначаються наступними конвенціями: Конвенція про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів від 19 травня 1956 (Женева), Конвенція про міжнародні залізничні перевезення (Котіф) від 3 червня 1999 року (9 травня 1980 року), Конвенція про полегшення міжнародного морського судноплавства від 5 квітня 1965 року, Конвенція з уніфікації деяких правил щодо накладення арешту на морські судна від 10 травня 1952 року, Конвенція для уніфікації деяких правил міжнародних повітряних перевезень від 28 травня 1999 року (Монреаль) та іншими. Окрім того між-

народні контракти укладаються з урахуванням правил Incoterms та на підставі закону України "Про міжнародне приватне право", норми якого зазначають, законодавство якої держави має бути застосоване в тій чи іншій ситуації, адже в міжнародних перевезеннях сторони контракту мають справу як мінімум з юрисдикціями двох держав. Слід нагадати, що правила інкотермс (англійською Incoterms, International commercial terms) - це офіційні правила, розроблені Міжнародною торговою палатою (далі МТП) для тлумачення термінів, що стосуються внутрішньої та міжнародної торгівлі [31].

Доцільно розглянути вплив того чи іншого органу державної влади на суб'єкти господарювання в процесі здійснення останніми фінансово-господарської діяльності, адже рішення (розпорядження, накази) владних суб'єктів можуть справляти безпосередній (прямий) або опосередкований (непрямий) вплив на економічну безпеку підприємств. Безпосередній вплив органів державної влади на діяльність підприємств та їх економічну безпеку виявляється в їх взаємодії (співпраці), що проявляється, наприклад, при здійсненні перевірки діяльності підприємств (перевірки звітності). Такими органами здебільшого виступають центральні, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування. Опосередкований вплив здійснюється на макро-рівні шляхом винесення рішень державних органів щодо забезпечення загального державного регулювання економічних відносин в Україні, забезпечення економічної безпеки. Окрім того, характер впливу може бути звичайним (логічним і зрозумілим), або винятковим, наприклад, втручання органів прокуратури в діяльність суб'єкта господарювання в разі наявності в його діях ознак злочину.

Беручи до уваги два параметри: ієрархічний рівень і характер впливу, проаналізуємо схематично вплив держави в особі її органів на економічну безпеку підприємств (таб. 1.2.).

Міністерство економічного розвитку та торгівлі України, Міністерство фінансів України та Державна служба фінансового моніторингу України за

**Вплив органів державної виконавчої влади
на економічну безпеку підприємств**

Орган державної виконавчої влади	Рівень впливу (макрорівень, мікрорівень)	Характер взаємодії (впливу)
Державна регуляторна служба України	макрорівень і мікрорівень	звичайний
Антимонопольний комітет України	макрорівень і мікрорівень	звичайний
Міністерство економічного розвитку та торгівлі України	макрорівень	винятковий
Державна екологічна інспекція України	макрорівень і мікрорівень	звичайний
Державна служба статистики України	макрорівень і мікрорівень	звичайний
Пенсійний фонд України	макрорівень і мікрорівень	звичайний
Міністерство фінансів України	макрорівень	винятковий
Державна фіскальна служба України	макрорівень і мікрорівень	звичайний
Державна служба фінансового моніторингу України	макрорівень	винятковий
Місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування	мікрорівень	звичайний

Джерело: створено автором на основі джерела 1

своєю специфікою роботи виступають в сфері економічної безпеки на макро-рівні. Всі інші органи відображені в таблиці 1.2. взаємодіють із суб'єктами господарювання на обох рівнях, участь цих органів на мікрорівні обумовлена тим, що їх компетенції покликані врегулювати ті чи інші відносини в сфері господарської діяльності: ліцензійні види діяльності (Державна регуляторна служба України); захист від недобросовісної конкуренції (Антимонопольний комітет України); контроль дотримання законодавства в сфері екології (Державна екологічна інспекція України); статистична звітність (Державна служба статистики України); нарахування та сплата регулярних внесків до Пенсій-

ного фонду (Пенсійний фонд України); питання нарахування та сплати податків та інших обов'язкових платежів (Державна фіскальна служба України).

Таким чином, формуючи правове поле, держава чинить безпосередній вплив на всю систему економічної безпеки підприємств; задовільно виконуючи свої соціально-економічні функції держава негативно впливає на кадрову та фінансову складові економічної безпеки підприємств. На сьогоднішній день Україна займає лідируючі позиції в світі щодо порушення прав інтелектуальної власності, що є надзвичайним ударом в сторону технологічної та правові складових економічної безпеки підприємств.

1.3. Загрози діяльності підприємств

Загрози діяльності підприємства - це процеси та явища, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, поведінка суб'єктів зовнішнього середовища, що можуть за наявності певних умов негативно вплинути на підприємство. Їхній негативний вплив виявляється у неминучому виникненні в діяльності підприємства змін негативного характеру. До змін негативного характеру в діяльності підприємства належать: погіршення ринкової позиції підприємства через зменшення обсягів реалізації продукції, яке може бути зумовлене витісненням підприємства конкурентами, зменшенням поставок товарів постачальниками та іншими причинами; зменшення прибутку підприємства через збільшення постійних витрат; зменшення якості послуг; відтік з різних причин з підприємства кваліфікованих кадрів; погіршення умов підприємницької діяльності, які створює держава (наприклад, введення нових податків) [1, с. 63-64].

Процеси та явища, що можуть за певних умов становити загрозу діяльності підприємства, мають певні особливості: вони можуть відбуватися як в самій організації, так і за її межами; можуть мати закономірний або штучний характер; суб'єкти зовнішнього середовища діяльності підприємства керу-

ються в своїй діяльності виключно власними інтересами, хоча іноді і усвідомлюють, що від їх дій інші підприємства можуть понести економічні втрати. Процеси та явища у внутрішньому середовищі діяльності підприємства, що можуть за певних умов становити загрозу діяльності підприємства, можуть бути зумовлені прийнятими управлінськими рішеннями або діями (умисними або необережними) персоналу. Переважною мірою ці процеси та явища, що можуть за певних умов становити загрозу діяльності підприємства можуть контролюватися самим підприємством. Наприклад, управлінські рішення, прийняті на підприємстві, можуть бути неефективними (помилковими): через брак якісної інформації або низьку кваліфікацію керівників підприємства; внаслідок неякісної їх реалізації через "пориви" комунікації на підприємстві (прийняті керівництвом рішення не доведені або несвоєчасно доведені до виконавців або прийняті рішення на вищому рівні не трансформовані у конкретні завдання структурних підрозділів підприємства та посадових осіб); через невідповідність кваліфікації працівників підприємства їхній складності та встановленим термінам виконання або відсутності відповідного ресурсного забезпечення.

Будь-яка загроза діяльності підприємства не виникає раптово, несподівано. Вона виникає (зароджується) і розвивається, тобто є процесом, що має початок і завершення. Розвиток загрози діяльності підприємства - це виникнення за наявності відповідних умов у індіферентних стосовно підприємства процесів та явищ у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності підприємства або індіферентній поведінці суб'єктів зовнішнього середовища адресної спроможності спричинити зміни в діяльності підприємства. Розвиток загрози діяльності підприємства як процес складається з кількох етапів: актуалізації, активізації та реалізації.

Актуалізація загрози діяльності підприємства означає, що в діяльності підприємства є, хоча і нечітко виражені, або формуються ті умови, за яких процеси та явища у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності під-

приємства, дії суб'єктів зовнішнього середовища можуть спричинити зміни негативного характеру. Коли в діяльності підприємства вже простежуються умови, за яких суттєво зростає ймовірність виникнення змін негативного характеру під впливом процесів та явищ у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності підприємства або дій суб'єктів зовнішнього середовища, то це означає початок етапу активізації загрози для підприємства. Етап реалізації загрози діяльності підприємства настає тоді, коли в діяльності підприємства розпочалися зміни негативного характеру.

На сьогоднішній день, найсуттєвішу загрозу підприємству та його діяльності у вітчизняній економіці становлять несприятливі умови ведення бізнесу, а саме: високий рівень інфляції, дефіцит бюджету, негативне торговельне сальдо; низька купівельна спроможність населення; недосконалість (колізія правових норм, прогалини в праві) нормативно-правового забезпечення діяльності суб'єктів господарювання; неефективна діяльність правоохоронних і правозастосовних органів; низька ефективність інструментів державного регулювання економічних процесів; порушення права власності; високий рівень корупції; надмірне втручання в роботу юридичних осіб та фізичних осіб підприємців державних контролюючих та регулюючих органів.

Від здатності суб'єкта господарювання вчасно адаптуватися до впливу різноманітних загроз буде залежати ефективність його діяльності. Аналіз результатів різних наукових досліджень щодо природи ймовірних і наявних загроз дозволив дійти висновку щодо існування певних ознак економічної безпеки підприємства, за умови наявності яких можна стверджувати про певний рівень її досягнення, ними є: економічна рівновага підприємства передбачає забезпечення його збалансованого функціонування в умовах циклічного розвитку економіки та різних життєвих циклів самого підприємства, що проявляється у збереженні оптимальної структури капіталу, забезпеченні виконання власних зобов'язань перед іншими економічними суб'єктами, забезпеченні фінансових інтересів та поставлених цілей в певному періоді часу;

конкурендоздатність підприємства - проявляється у збереженні його конкурентних позицій в умовах посилення конкуренції та невизначеності економічного середовища, що забезпечує досягнення кількісних і якісних цільових орієнтирів підприємства; економічна свобода підприємства, що передбачає синтез економічної самостійності та відповідальності - стосовно економічної безпеки проявляється у можливості самостійного формування якісного ресурсного потенціалу підприємства та контролю за його раціональним використанням для досягнення поставленої мети в умовах нестабільного бізнес-середовища; економічний розвиток підприємства - відповідає можливостям розширеного відтворення основних бізнес-процесів, а саме інноваційна модернізація компанії, здійснення інвестиційної діяльності, накопичення інтелектуального потенціалу, впровадження нових інформаційних технологій; гармонійна взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем - передбачає своєчасну адаптацію підприємства до факторів зовнішнього середовища, що є важко керованими і мають значний вплив на формування його внутрішньої рівноваги [32, с. 129, 130].

Однією з ключових загроз діяльності підприємств в Україні є таке соціально-політичне явище як рейдерство. Тільки правильне і глибинне розуміння цього явища може допомогти усунути негативні наслідки та встановити причини. Для цього необхідно визначити, що таке рейдерство; розкрити його економічний та юридичний зміст; визначити історичні передумови його виникнення; чинники, які сприяють його укоріненню в українському суспільстві; збагнути масштаби негативних наслідків, які заподіюються національній економічній безпеці на кожному з її рівнів (макро, мезо і мікро). Рейдерство - це відчуження державного майна та корпоративних прав поза процесами приватизації, протиправне захоплення підприємств [33]. Або рейдерство - це отримання контролю над майном підприємства на начеб-то законних підставах з подальшим контролюванням діяльності підприємства (рідше) або перепродажем майна підприємства третім особам, пов'язаним з рейдерами,

за ціною, що є значно нижчою від реальної вартості майна [1, с. 402].

Зовні (по формі) рейдерство має звичайні з точки зору економіки і абсолютно законні з точки зору права процеси злиття і / або поглинання, що є невід'ємним елементом ринкової економіки. Саме таким чином були утворені світові промислові гіганти, такі як US Steel, General Motors, Eastman Kodak та інші. Злиття та поглинання (приєднання згідно чинного законодавства) - це спосіб інтеграції діяльності підприємств, одна з форм структурної перебудови юридичної особи з метою ефективного розподілу і використання всіх ресурсів підприємства. Юридична особа, згідно українського законодавства, припиняється в результаті реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації. У разі реорганізації юридичних осіб майно, права та обов'язки переходять до правонаступників [34, ст. 104]. Злиття, приєднання, поділ та перетворення юридичної особи здійснюється за рішенням його учасників або органу юридичної особи, уповноваженого на це установчими документами, а у випадках, передбачених законом, - за рішенням суду або відповідних органів державної влади [34, ст. 106].

А по суті ці цілком природні економічні та юридичні конструкції: злиття і приєднання стають формулою рейдерської атаки, при цьому способи їх реалізації є злочинними, адже кінцевою метою є матеріальне збагачення в різних формах: повний контроль над підприємством; послаблення ролі юридичної особи на ринку товарів та послуг (акт недобросовісної конкуренції); майбутній продаж підприємства; зупинення діяльності підприємства задля його продажу, як цілісного майнового комплексу, тобто в якості матеріального об'єкту, а не бізнесу.

Негативні наслідки від рейдерства доречно розділити на дві частини: суто економічні та суто юридичні. Економічні негативні наслідки для економіки нашої держави є величезними, як на загальнодержавному так і на регіональному рівнях, так як, в багатьох випадках в нових власників не має мети продовжувати бізнес, а існують просто корисливі мотиви збагатитись,

при цьому об'єктами рейдерських атак, як правило, є великі підприємства, що стратегічно важливі для економічної стабільності і розвитку України. Окрім того, загальний імідж нашої держави щодо ведення бізнесу також падає, створюється несприятливий інвестиційний клімат, який зовсім не мотивує підприємців вкладати кошти і створювати робочі місця в Україні. Юридичні негативні наслідки є також масштабними, так як росте загальний рівень злочинності і рівень неврегульованості правовідносин (прогалин в праві), а також можливість успішно реалізовувати рейдерські атаки в Україні свідчить і про недоліки в багатьох інших сферах і рівнях, які виступають каталізаторами цих процесів (латентні злочини).

Рейдерство у світовій економіці розпочалося зі становлення фондового ринку в економічно розвинених країнах (перш за все, у США) у першій половині ХХ століття. Тобто, проблема рейдерства існує у всьому світі, але має дещо менш руйнівну дію на економіку країн, адже відрізняється змістовно, насамперед, тим, що має давні традиції боротьби з ним. Рейдерство ж в Україні має свою специфіку і передісторію.

Причинами рейдерства в Україні є: - політичні - різкі зміни ідеології, політичного режиму, курсу розвитку, економічної системи та інші, що відбулися після 24 серпня 1991 року (проголошення незалежності України); - економічні - зародження ринкової економіки в десятиліттями існувавшій командно-адміністративній системі; стрімке роздержавлення майна (проведення приватизації); поява конкуренції в бувшій плановій економіці; поява фінансової еліти (олігархів); - юридичні - прогалини в праві, в законодавстві; високий рівень злочинності, корупції; відсутність закону про рейдерство, а тому адекватного покарання (кримінальної відповідальності); - соціально-психологічні - низький рівень правової свідомості людини; негативне психологічне ставлення українців до приватної власності, бізнесу (менталітет); - соціально-економічні - підкуп працівників компанії рейдером для укладання угод, здійснення інших юридичнозначущих дій завідомо не вигідних компа-

нії в його інтересах (рейдера); - соціальні - незрілість громадянського суспільства; низький рівень правової освіти людини; низький рівень правової культури людини.

Прикрим моментом цього негативного явища (рейдерства) є те, що причини його виникнення лежать не в сфері господарської діяльності юридичних осіб, а в сфері економіко-правової діяльності нашої держави.

1.4. Система економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності як об'єкт управління забезпеченням його економічної безпеки

Система економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності (далі за текстом СЕБСЛД) з точки зору А.М. Дідика - це сукупність певних елементів (об'єктів та суб'єктів, способів та засобів її забезпечення, які визначено концепцією економічної безпеки підприємства), що перебувають у взаємному причинно-наслідковому зв'язку і створюють загальне цілісне уявлення про економічну безпеку підприємства. На думку Т.Н. Скоробагатої СЕБСЛД досягається за рахунок створення структурованого ринкового середовища з новими якісними параметрами та характеристиками [35, с. 108-111]. О.М. Сумець вважає, що СЕБСЛД ґрунтується на виконанні обмежень параметрів функціонування потокових процесів, які циркулюють у ланцюгу постачання [36, с. 160-161]. В.Г. Алькема зазначає, що СЕБСЛД - це стан захищеності його економічних інтересів, прав, відносин, ресурсів і здатність економічної системи усувати зовнішні і внутрішні загрози, швидко адаптуватися до ринкових умов, забезпечуючи ефективність, гнучкість функціонування і стабільний розвиток. СЕБСЛД - це складна, відкрита, ієрархічна, багаторівнева та багатфункціональна економічна система, яка містить підсистеми різного рівня, а в їх межах - функціональні складові елементи та компоненти [15, с. 125]. О.С. Шнипко вважає, що СЕБСЛД - це система, що взаємодіє з навколишнім оточенням і має сукупність властивостей, які забезпечують здатність

до самовиживання та розвитку в умовах виникнення зовнішньої або внутрішньої загрози [37, с. 22]. Згідно з Т. Слободяник, СЕБСЛД- це комплекс взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання, спрямованими на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства і держави від протиправних дій з боку реальних або потенційних фізичних або юридичних осіб, що можуть призвести до істотних економічних втрат і забезпечення економічного зростання у майбутньому [38, с. 23].

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства являє собою сукупність законодавчих актів, правових норм, спонукальних мотивів і стимулів, методів, заходів, сил і засобів, за допомогою яких суб'єкт впливає на об'єкт для досягнення цілей безпеки і розв'язання завдань, які стоять перед нею. Використовуванні сили і засоби, як правило поділяють на кілька груп: фінансові, кадрові, організаційні, технічні, інформаційні, правові, інтелектуальні і інші. За їх допомогою вирішуються питання по забезпеченню безпеки [39]. Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності можна визначити як різнорівневу ієрархічну систему основних взаємопов'язаних між собою організаційних, так і економічних елементів та їхніх типових груп (суб'єктів, об'єктів, принципів, методів та інструментів, а також способів їх взаємодії, під час і під впливом яких гармонізуються економічні відносини (інтереси) самих підприємств, держави, його суб'єктів, кредиторів, фінансових установ та суспільства. Здійснення цього механізму неможливе без розробки та ухвалення законодавчих актів, що регулюють підприємницьку діяльність [40].

Розкриємо основні характеристики СЕБСЛД за допомогою таблиці 1.3.

Кожне підприємство самостійно розробляє свою систему економічної безпеки, для чого необхідна відповідна концепція. Універсальної СЕБСЛД, як і концепції її розроблення не існує, адже підприємства дуже різноманітні. Розроблення СЕБСЛД - це не комплекс механічних операцій, а творча діяль-

Система економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності. Основні характеристики

Характерні риси	Зміст
принципи побудови	<ul style="list-style-type: none"> - узгодженність цілей СЕБСЛД і загальних цілей діяльності підприємства, відсутність протиріч; - інтеграція СЕБСЛД в загальну систему управління підприємством; - надання переваги використання превентивних та попереджувальних заходів протидії загрозам; - функціонування СЕБСЛД на постійній основі (надійність системи); - одночасна гласність та конфіденційність функціонування СЕБСЛД; - постійний моніторинг (контроль) ситуації щодо функціонування СЕБСЛД вищим керівництвом компанії;
концепція розроблення СЕБСЛД	<ul style="list-style-type: none"> - спільне бачення власників та топ-менеджерів суб'єктів логістичної діяльності щодо стану ринку, потенціалу партнерів та заходи з його зміцнення; - оцінка можливостей розвитку суб'єктів логістичної діяльності; - оцінка надійності та конкурентноспроможності партнерів підприємства; - підходи щодо збору інформації про учасників ринку (партнерів, конкурентів); - вивчення джерел недобросовісної конкуренції та розробка методів боротьби з нею;
структура СЕБСЛД	<ul style="list-style-type: none"> - концепція економічної безпеки; - стратегія економічної безпеки; - суб'єкти та об'єкти економічної системи; - засоби забезпечення економічної безпеки; - методи забезпечення економічної безпеки;
функції СЕБСЛД	<ul style="list-style-type: none"> - моніторинг ситуації щодо економічної безпеки; - інформаційно-аналітичне забезпечення; - глибокий аналіз отриманої інформації; - конкурентна розвідка; - протидія рейдерству; - організація ухвалення рішень.
режими функціонування СЕБСЛД	<ul style="list-style-type: none"> - спрощений; - повний; - посилений;
статус СЕБСЛД	<ul style="list-style-type: none"> - підсистема; - надсистема.

Продовження таблиці 1.3.

функціональні складові СЕБСЛД	<ul style="list-style-type: none"> - інформаційна система; - операційна система; - маркетингова система; - система управління персоналом; - логістична система; - фінансова система;
детермінанти СЕБСЛД	<ul style="list-style-type: none"> - розмір підприємства; - фінансова привабливість підприємства; - сприятливість інституційного середовища; - мінливість зовнішнього середовища; - чітка ідентифікація загроз діяльності підприємства;

Джерело: складено автором на підставі джерел 1, 15

ність. Концепція - це сукупність поглядів, те або інше розуміння явищ і процесів; єдиний визначальний задум, провідна думка. Призначенням концепції є інтеграція певного масиву знань, прагнення використання його для пояснення, пошуку закономірностей. Проходячи через горнило перевірки фактами, концепція уточнюється як за змістом, так і з погляду її пізнавальних меж. Вона може й не витримати випробування практикою і бути знехтуваною. Концепція відрізняється від теорії своєю незавершеністю та недостатньою верифікованістю. Верифікація (від латинської "verus" - істинний і "facere" - робити) - перевірка, спосіб підтвердження за допомогою доказів яких-небудь теоретичних положень, алгоритмів, програм і процедур шляхом їхнього зіставлення з досвідними (еталонними або емпіричними) даними, алгоритмами і програмами.

Структура СЕБСЛД - це стійка упорядкованість її елементів, зв'язків та відносин між ними, що визначаються метою функціонування системи та виконуваними нею функціями, залишаються незмінними при виконанні системою її функцій у різних режимах функціонування системи [1, с. 148].

Функціональними складовими (підсистемами) СЕБСЛД є: інформаційна система - організаційно-технічна система, в якій реалізується технологія обробки інформації з використанням технічних і програмних засобів [41, ст. 1]; операційна система - це повний виробничий цикл підприємства (в даному

випадку мова йде про надання послуг); маркетингова система це сукупність взаємопов'язаних елементів управління маркетинговим потенціалом, найбільш повне використання яких забезпечує суб'єкт логістичної діяльності конкурентними перевагами на цільових ринках; система управління персоналом - сукупність елементів управління трудовими ресурсами підприємства, які дозволяють ефективно реалізовувати його кадрову політику; фінансова система - це сукупність фінансових операцій, які здійснюються суб'єктом фінансової діяльності з використанням певного фінансово-кредитного механізму [15, с. 139]; логістична система - це сукупність елементів логістичного ланцюга, пов'язаних між собою функціональними, інформаційними, фінансовими зв'язками і характеризується структурною та організаційною цілісністю [42, с. 54].

Система економічної безпеки конкретного підприємства розробляється під впливом чинників та стійких характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства, які називаються її детермінантами. Саме їхній вплив безпосередньо визначає структуру, складність, режим функціонування системи економічної безпеки та її місце у системі управління підприємством. Впливовою детермінантою СЕБСЛД є сприятливість інституційного середовища. Інституційне середовище діяльності підприємства становить собою сукупність базових політичних, соціальних та юридичних правил, що формують базис для виконання економічних функцій виробництва, розподілу та обміну, які неухильно мають виконуватися всіма учасниками ринкових відносин. Інституційне середовище має надавати підприємству можливість законним шляхом відстоювати свої інтереси та права у співпраці із суб'єктами зовнішнього середовища, у тому числі з органами державної влади для забезпечення балансу інтересів підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища. Мінливість зовнішнього середовища підприємства може проявлятися в стані турбулентності і агресивності. Чим вища турбулентність зовнішнього середовища, тим гнучкішою має бути СЕБСЛД, тим більш ак-

тивно має виконуватися така функція системи, як моніторинг.

Режим функціонування СЕБСЛД - це сукупність характеристик та параметрів виконання системою своїх функцій, узгодженого у просторі і часі. Індикативний: функції СЕБСЛД виконуються частково і час від часу (наприклад, за запитом керівництва або власників підприємства). Спрощений: функції СЕБСЛД виконуються в обмеженому обсязі. Увага приділяється найнаявнішим загрозам. Повний: функції СЕБСЛД виконуються у необхідному обсязі. Чітко визначено об'єкти захисту. Посилений: функції СЕБСЛД виконуються у повному обсязі, особлива увага приділяється функціям моніторингу, конкурентної розвідки та контррозвідки. Виділяються найважливіші об'єкти захисту, щодо яких розробляються додаткові заходи захисту.

Статус СЕБСЛД визначає її місце у системі управління підприємством. Вона може бути підсистемою системи управління підприємством або її надсистемою. Визначення статусу СЕБСЛД залежить від безпекоорієнтованості управління, наявності безпекоорієнтованого мислення персоналу, в першу чергу, керівництва та власників підприємства, тобто мислення з позицій спільності поглядів щодо економічної безпеки та управлінських процесів і систем. Найчастіше СЕБСЛД розглядається як одна з підсистем управління підприємством, розглядати СЕБСЛД в якості надсистеми управління підприємством, вважаю є доцільним, коли йде мова про великі логістичні компанії національного, європейського чи світового рівня.

Для кожної конкретної системи (управління підприємством, економічної безпеки підприємства та інші) цілі є різними, але постановка цілей будь-якої системи здійснюється у певній послідовності. Підприємство може ставити перед собою різні цілі, які можуть збігатися, частково збігатися, не збігатися або навіть бути суперечливими. Тому в управлінні підприємством одним із завдань є узгодження його цілей. Ієрархія цілей у соціально-економічній системі, наприклад у державі, є такою: держава, державні органи, підприємство, структурний підрозділ підприємства, працівник підприємства.

На кожному рівні цієї соціально-економічної системи існують власні потреби, мотиви діяльності та внутрішні цілі - "цілі підсистеми". Структура цілей соціально-економічної системи є складною, що за умови неузгодженості може призвести до конфліктів цілей і, як наслідок, до зменшення ефективності соціально-економічної системи, недосяжності цілей її функціонування, а у найгіршому випадку - до її руйнування. Мета (цілі) функціонування СЕБСЛД, які деталізують та конкретизують її головну мету - забезпечення діяльності підприємства - значною мірою залежать від уявлення керівництва (власників) підприємства про економічну безпеку, шляхи її забезпечення та розуміння важливості цієї умови.

Первинним суб'єктом СЕБСЛД є особа з певним набором якостей, які визначають її здатність до розпізнавання загроз та аналізу їхнього розвитку, потенціал розроблення заходів щодо попередження реалізації загроз або нейтралізації їх наслідків. Кожен із суб'єктів економічної безпеки підприємства має унікальне світосприйняття, власні погляди на сутність загроз діяльності підприємства, їхній розвиток, швидкість цього процесу та його результати, власний набір реакцій на етапи розвитку загрози, а тому має власні погляди на майбутнє економічної безпеки підприємства та підприємства в цілому, власні погляди на свою особисту роль у тих чи інших ситуаціях у функціонуванні СЕБСЛД. Це означає, що окремий суб'єкт економічної безпеки підприємства не до кінця здатний пояснити ані власну поведінку, ані, тим більш, поведінку інших суб'єктів, але він змушений узгоджувати з ними свою поведінку, свої цілі та дії з досягнення визначених цілей. Тому найбільшого значення для формування та узгодження цілей у СЕБСЛД набувають індивідуальні характеристики конкретної людини (посадової особи). Головна роль у створенні та функціонуванні СЕБСЛД належить людині - особистості з певним поведінковим стереотипом. Відштовхуючись від цього ми можемо з впевненістю зазначити, що у загальному вигляді СЕБСЛД є абстрактною категорією, тобто вона існує, перш за все, у свідомості людини як упорядко-

вана цілісність елементів, яку необхідно об'єктивізувати, а надалі об'єктивізовану систему економічної безпеки інтегрувати в загальну систему управління підприємством. СЕБСЛД об'єктивізується у вигляді структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки, який має на постійній основі виконувати роботи, дії, операції та процедури, що складають зміст функцій системи, за необхідності ініціювати проекти з її трансформації, виявляти загрози діяльності підприємства та аналізувати їхній розвиток, регулярно розробляти рекомендації щодо захисту об'єктів безпеки, контролювати їхнє виконання та брати участь в їхній реалізації або шляхом надання посадовим особам функцій щодо здійснення безпекозабезпечувальної діяльності компанії [1, с. 235-237].

Створення і функціонування відокремленого структурного підрозділу з економічної безпеки визначається потребою того чи іншого підприємства в здійсненні безпекозабезпечувальної діяльності. А потреба в свою чергу - складністю СЕБСЛД і масштабами діяльності самої компанії. Залежно від масштабу діяльності (балансової вартості активів, чистого доходу) та кількості персоналу всі суб'єкти господарювання в Україні поділяються на мікропідприємства, малі, середні та великі [43, ст. 2].

Для малих і мікропідприємств, на мою думку, необхідності в створенні відокремленого підрозділу з економічної безпеки немає, для таких підприємств достатньо здійснення безпекозабезпечувальної діяльності на загальних підставах. В середніх і великих підприємствах в силу наявності широкого спектру господарської діяльності, великої її інтенсивності є нагальна потреба в створенні відокремленої структури з економічної безпеки. Важливим моментом при цьому є статус СЕБСЛД, в середніх і великих компаніях це має бути мінімум підсистема (таких як: "САТ", "Розетка", "Делівері" та інші), а в національних, європейських, світових з великою філіальною сіткою суб'єктах господарювання це має бути надсистема (таких як: "Укрзалізниця", "Укрпошта", "Нова пошта", "UVK", "Raben", "Kuehne Nagel", "DHL", "Schenker" та інші). В

будь-якому випадку універсального підходу до формування СЕБСЛД або створення відокремленого підрозділу з економічної безпеки не має і не може бути, адже це цілком і повністю залежить від глибини усвідомлення тих чи інших суб'єктів безпекозабезпечувальної діяльності.

В процесі управління економічною безпекою підприємства СЕБСЛД не залишається незмінною протягом навіть незначного періоду часу, вона постійно змінюється завдяки трансформаціям різноманітного характеру. Загалом трансформації СЕБСЛД є невід'ємною складовою розвитку будь-якої соціально-економічної системи: від національної економіки до окремого підприємства. Трансформація СЕБСЛД - це цілеспрямована керована зміна одного або декількох її елементів та зв'язків між ними, результатом чого є підвищення функціональності системи, посилення її адаптованості до міри загрозовості зовнішнього середовища діяльності підприємства, спроможності виконувати функції в умовах змін, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства [1, с. 214].

В залежності від різних критеріїв трансформації СЕБСЛД бувають: - за характером контролю (впливу) - спрямовані і неспрямовані; - за масштабами змін - функціональні, системні і міжсистемні; за характером структурованості змін - структурні і організаційні; - за характером локальності результату - інтеграційні і дезінтеграційні.

Спрямовані трансформації СЕБСЛД переслідують мету досягнення нового стану системи, отримання нею нових рис, розширення її функцій. Такі трансформації мають цільовий характер, здійснюються керівниками та фахівцями безпекозабезпечувальної діяльності підприємства з уявленням про майбутній стан системи, що є результатом трансформації. Неспрямовані трансформації СЕБСЛД, як правило, є спонтанними (неочікуваними), а тому деякий час некерованими і здійснюються за відсутності чіткого уявлення про результат трансформації. Не дивлячись на те, що спрямована трансформація носить суб'єктивний характер, а неспрямована - об'єктивний, в будь-якому

випадку через деякий час остання також стає контрольованою з боку суб'єктів безпекозабезпечувальної діяльності. Отже, в цілому трансформація СЕБСЛД неможлива без участі працівників підприємства.

Функціональні трансформації СЕБСЛД стосуються лише однієї або декількох функцій з числа виконуваних системою. При системних трансформаціях зміни виникають у всіх елементах системи, що спричиняє й зміну зв'язків між ними. Міжсистемні трансформації спричиняють не лише зміну змісту елементів та структури СЕБСЛД, а й зміну її взаємодії з іншими підсистемами управління підприємством.

Структурні трансформації СЕБСЛД означають зміну характеру взаємодії між компонентами системи, організаційні трансформації - зміну порядку спільної дії елементів системи. Результатом інтеграційних трансформацій СЕБСЛД є покращення взаємодії між її компонентами, посилення взаємозв'язку між ними, посилення цілісності системи. Для дезінтеграційних трансформацій характерне послаблення взаємозв'язків між елементами системи аж до виділення окремих з них у самостійні системи.

Причинами трансформації СЕБСЛД можуть бути: протиріччя між СЕБСЛД і загальною системою управління підприємством; запровадження нововведень (поява нових продуктів, технологій, процесів), що суттєво впливають на зміст діяльності підприємства, а звідси і поява нових загроз; волюнтаристські управлінські рішення (управлінські рішення реалізовані без економічного обґрунтування, без врахування об'єктивних обставин і можливих наслідків); прийняття нових законів чи підзаконних нормативно-правових актів державою, які справляють суттєвий вплив на правові відносини учасником яких є підприємство; погіршення діяльності підприємства зумовлене наявністю кризових явищ в суспільстві (наприклад, трудова міграція, зміни в роботі викликані епідеміями). Найбільш природною причиною трансформації СЕБСЛД є його всебічний розвиток (еволюція), в процесі якого з'являються нові виклики, нові можливості і нові загрози.

Трансформації СЕБСЛД є об'єктом управління. Існує декілька підходів до управління трансформаціями СЕБСЛД: телеологічний - намагання реалізувати революційні трансформації системи шляхом швидкого переведення її від одного стану до іншого; еволюційний - поступове накопичення змін у системі протягом тривалого часу, сукупність яких після їхнього накопичення у певному обсязі забезпечує перехід системи до якісно нового стану. Результатом реалізації проекту трансформації СЕБСЛД є якісно нова (оновлена, удосконалена) система. Процеси трансформації СЕБСЛД вимагають від суб'єктів безпекозабезпечувальної діяльності застосування певних методів: - адміністративних - регламентації процесів трансформації СЕБСЛД; конкретизації компетенцій суб'єктів трансформації СЕБСЛД; затвердження порядку виконання тих чи інших дій та встановлення відповідальності за невиконання або неналежне їх виконання (накази, розпорядження, інструкції); - соціально-психологічних - підготовки персоналу до майбутніх змін в роботі в наслідок трансформації СЕБСЛД; - економічних - мотивації та стимулювання суб'єктів трансформації СЕБСЛД; - інформаційних - здійснення автоматизованої обробки даних.

Корисність трансформацій СЕБСЛД, які відбуваються звичайним, еволюційним шляхом підкреслює В.Г. Алькема, який зазначає, що зростаюча нестабільність і мінливість як зовнішнього так і внутрішнього середовища фірми генерує всі нові неочікувані як потенційні, так і реальні загрози, що, у свою чергу, вимагає постійного розвитку його системи економічної безпеки [15, с. 205]. Схожої думки дотримується також і У.Р. Ешбі, який стверджує, що для того, щоб будь-яка система успішно протидіяла загрозам, необхідно, щоб складність та оперативність прийняття рішень у межах цієї системи відповідала складності та швидкості змін, які відбуваються в середовищі загроз [44].

Для підготовки і прийняття ефективних управлінських рішень необхідно своєчасно отримувати вичерпну інформацію про внутрішні та зовнішні

умови діяльності об'єкта управління. Від варіативності цих умов завжди залежить і зміст конкретних управлінських рішень. Управлінський аналіз є необхідним на всіх стадіях підготовки і прийняття рішення, особливо на етапах формування мети, розробки рішення, вибору кращого варіанта, при обговоренні результатів реалізації рішення [45, с. 6]. Управлінський аналіз є розділом економічного аналізу і складовою частиною управлінського обліку, основним змістом якого є вивчення минулої, поточної і майбутньої діяльності суб'єктів підприємництва. Управлінський аналіз - це комплексний аналіз внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей підприємства, спрямований на оцінку поточного стану бізнесу, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем [45, с. 7].

Управлінський аналіз інтегрує такі види внутрішнього аналізу - ретроспективний, оперативний і перспективний, кожен з яких націлений на вирішення конкретних завдань. До завдань внутрішнього ретроспективного аналізу належить визначення ефективності виробничо-господарської діяльності зіставленням витрат і результатів за різними об'єктами обліку і в різних тимчасових інтервалах. Завданнями оперативного аналізу є оперативна оцінка короткострокових змін у стані об'єкта і виявлення можливостей доведення фактичного стану об'єкта до бажаного. До завдань внутрішнього перспективного аналізу (короткострокового або стратегічного) належить підготовка інформації, корисної для ухвалення рішень, направлених у майбутнє [45, 8].

Управлінський аналіз діяльності підприємства ґрунтується на таких принципах (підходах): - системний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається як складна система, що діє в середовищі відкритих систем і складається, у свою чергу, з ряду підсистем; - принцип комплексного аналізу всіх підсистем, що складають елементи підприємства; динамічний принцип і принцип порівняльного аналізу; принцип урахування специфіки підприємства (галузевої і регіональної) [45, с. 9].

Управлінський аналіз використовує різноманітні методи, що обумовле-

но широким спектром вирішуваних ним завдань. Так, при проведенні ретроспективного аналізу виконують порівняння фактичних результатів з запланованими і виявляють причини встановлених відхилень. Процедури короткострокового перспективного аналізу, спрямованого на ухвалення тактичних управлінських рішень, включають дослідження прогностичних співвідношень прибутку, витрат і об'ємів продажів, доходи і витрати майбутніх періодів. Вирішення багатьох стратегічних завдань управлінського аналізу спирається на використання економіко-математичного моделювання, побудову імітаційних моделей і систем, що дозволяє прогнозувати фінансові результати в умовах невизначеності та ризику. Всі методи поділяються на три групи: - методи, засновані на інтуїції менеджерів-керівників, як результат накопиченого досвіду і знань у конкретній області діяльності; - методи, засновані на «здоровому глузді», тобто на логічних висновках, послідовних доказах, що спираються на практичний досвід; - методи, засновані на науково-практичному підході, передбачають вибір оптимальних рішень з певного числа варіантів, розрахованих шляхом використання значного обсягу інформації [45, с. 9-10].

Отже, в процесі управління забезпеченням економічної безпеки логістичних компаній, на мою думку, ми повинні враховувати також і інші важливі моменти: предметом вивчення науки безпекології на мікрорівні є економічна безпека підприємств, тобто вона є частиною більш складної системи на її найнижчому ієрархічному рівні; даний системний підхід, у свою чергу, дає можливість охопити увесь спектр загроз, які можуть справляти негативний вплив на господарську діяльність суб'єктів господарювання (наразі ядром загроз для діяльності підприємств в Україні є незадовільна правова, економічна і соціальна політика нашої держави); фундаментальні вивчення в галузі безпекології розпочалися саме з вивчення національної безпеки, що підтверджує прямий зв'язок між рівнем економічного розвитку держави і економічної привабливості (стабільності) юридичних чи фізичних осіб-підприємців, що

здійснюють господарську діяльність в цій державі.

Економічна безпека підприємств, в тому числі і логістичних компаній складається з декількох функціональних складових: фінансової, кадрової, технологічної, інформаційної, правової, силової, екологічної та інтерфейсної, при цьому в наукових колах прийнято вважати, що фінансова і кадрова є домінуючими складовими. Система економічної безпеки логістичної компанії - це центральний елемент системи управління забезпеченням економічної безпеки. СЕБСЛД не є універсальним утворенням, вона є унікальною для кожного окремого підприємства. Її формування (створення) та ефективне функціонування повинне ґрунтуватись на методологічних засадах економічної теорії та теорії безпеки.

Таким чином, система управління забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії це комплекс різноманітних управлінських, технологічних, маркетингових та інших заходів направлених на охорону і захист економічної безпеки компанії від потенційних та реальних загроз. Управління забезпеченням економічної безпеки, як і будь-яка інша соціально-економічна система потребує постійного розвитку та вдосконалення, для неї є характерними такі стани як дезорганізація та трансформація, що є цілком нормальним явищем. Для прийняття вірного управлінського рішення доречним буде використання підходів і методик управлінського аналізу.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ТОВ "НЕКСУС ЛОДЖИК"

2.1. Загальний аналіз діяльності логістичної компанії ТОВ "Нексус Лоджик"

Логістична компанія "Нексус Лоджик" за організаційно - правовою формою є товариством з обмеженою відповідальністю. Компанія була заснована в 1995 році, як агент потужного міжнародного логістичного провайдера: "Інстар Лоджистікс Груп". Засновниками компанії виступають дві фізичні особи, статутний капітал сформовано грошима і поділено на дві частки: 60 і 40 %. Засновницьким документом є статут, головним керівним органом являються загальні збори засновників. Організація сертифікована за міжнародним стандартом якості надання послуг ISO 9001:2015.

Згідно закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" ТОВ "Нексус Лоджик" відноситься до малого підприємства. Малими є підприємства, показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв: балансова вартість активів - до 4 млн. євро; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - до 8 млн. євро; середня кількість працівників - до 50 осіб [43, ст.2].

Ресурсний потенціал компанії становлять фінансові активи, кадрові активи (50 висококваліфікованих співробітників), матеріальні активи (офісне приміщення, 2 складських приміщення, 2 вантажні автівки, 6 легкових автівок, складське і офісне обладнання) та не матеріальні активи (права інтелектуальної власності). Наявність цих ресурсів надає достатніх підстав бути успішним гравцем українського ринку логістичних послуг.

Компанія надає послуги у сфері логістичної діяльності, які мають цінову визначеність, що є ознакою господарської діяльності і яка в свою чергу має комерційний характер. Також організація здійснює і підприємницьку діяльність, тобто діяльність на власний ризик і з метою отримання прибутку. ТОВ "Нексус Лоджик" є підприємством, тому, що являється суб'єктом господарювання, а більш конкретно є господарським товариством, капітал якого поділений між засновниками на частки. При цьому законодавець чітко виділяє одну принципову відмінність між підприємством і господарським товариством, що в складі першого не може бути інших юридичних осіб, навідріз від другого. Така організаційно - правова форма, як товариство з обмеженою відповідальністю, означає, що засновники або учасники "Нексус Лоджик" відповідатимуть за боргами товариства лише в межах своїх часток в статутному капіталі при умові, що в юридичної особи будуть відсутні всі інші можливості (майно підприємства або інші ресурси) погасити свої боргові зобов'язання.

Постачальники логістичних послуг або ж логістичні оператори, або, як їх ще називають деякі автори, "компанії сектору: транспорт - логістика - експедиція", скорочено компанії "TSL" [46], як правило, пропонують своїм клієнтам широкий спектр послуг. Ці послуги можна розділити на кілька типових груп: основні послуги - пов'язані з перевезенням вантажів та наданням послуг транспортних терміналів (місце, де здійснюється приймання та видача вантажів, а також їх тимчасове зберігання під час консолідації вантажів і завершення всіх операцій, необхідних для відправки на інший термінал), таких як забір вантажів від відправника і доставка їх до клієнтів, експедирування вантажів (тобто організація та здійснення всіх необхідних заходів, пов'язаних із перевезенням), консолідація вантажів та відповідне їх зберігання і маніпулювання вантажами; додаткові послуги - реалізуються на запит клієнта або як доповнення до стандартних послуг, таких як складування в поєднанні з управлінням запасами під час зберігання і транспортування,

упакування вантажів, що перевозяться, обслуговування повернень, продаж продукції, пов'язаний іноді з її просуванням; послуги, пов'язані з фінансуванням і наданням фінансових послуг, страхування вантажів, попереднє фінансування операцій з продажу, отримання коштів від клієнтів, бухгалтерський обмін; послуги, пов'язані з обробкою інформації, збір даних за запитом клієнта, проведення статистичного аналізу.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Нексус Лоджик" пропонує своїм клієнтам об'єм логістичних послуг продиктований кон'юктурою ринку, в таблиці 2.1. зазначені основні напрямки діяльності компанії, для більш детального аналізу подано їх відсоткове співвідношення.

Таблиця 2.1.

Спектр послуг, які надає логістична компанія ТОВ "Нексус Лоджик"

Напрями діяльності	Питома вага напрямку в загальному обсязі
митно-брокерські послуги	25 %;
контрактна логістика	25 %;
авто перевезення	25 %;
event logistics	10 %;
мульти-модальні перевезення	5 %;
морські перевезення	5 %;
залізничні перевезення	3 %;
авіа перевезення	2 %;
логістичний консалтинг	0 %.

Джерело: складено автором на основі статистичних даних за 2021 рік

Як видно з таблиці 2.1. організація не затребувана поки що в авіа та залізничних перевезеннях, майже не розвинуті напрями мульти-модальних та морських перевезень, дещо втратив порівняно з минулими роками напрям event logistics (організація концертів, шоу, бізнес конференцій), потужними напрямками діяльності є надання митно-брокерських послуг, авто перевезення і контрактна логістика. ТОВ "Нексус Лоджик" успішно пропонує своїм клієнтам також бізнес рішення в сфері: телекомунікацій, медицини, fashion, It. Цей

напряма є перспективним і фінансово привабливим. Це є логістичний консалтинг на початковому етапі, на етапі формування. Єдиною відмінністю від класичного логістичного консалтингу є те, що бізнес рішення пропонуються не як окремий продукт, який має бути оплаченим, а як інструмент поглиблення співпраці з клієнтами, тобто наразі він не є оплачуваним, а надається в якості бонусу до основних послуг (саме тому в таблиці 2.1. наразі навпроти логістичного консалтингу значиться 0).

Загальний рівень логістичної компанії визначається кількістю і якістю послуг, які вона може запропонувати клієнту. За цими ознаками логістичні оператори прийнято поділяти на 5 класів (таб. 2.2.).

Таблиця 2.2.

5 PL класів логістичних компаній

Клас компанії	Характеристики
First Party Logistics (1PL)	всі логістичні операції виконує фірма, яка є власником вантажу;
Second Party Logistics (2PL)	надання традиційних логістичних послуг: транспортування і складування;
Third Party Logistics (3PL)	до традиційних логістичних послуг додаються інші: митно-брокерські, додаткові маніпуляції з товаром, як от: стикерування, маркування, зважування, комплектація замовлень, проміжне зберігання (cross docking) вантажу та інші;
Fourth Party Logistics - (4PL)	це функції класичного 3PL оператора, послуги з логістичного консалтингу та інші логістичні послуги;
Fifth Party Logistics) - (5PL)	електронна логістика (біржі).

Джерело: [47, с.11-14]

Більшість українських компаній є 1PL операторами, серед них такі, як: "Roshen", "Укрвіно", "Ятрань, комерційний банк "Райффайзен Банк Аваль", Київський ювелірний завод (КЮЗ). Значна частина компаній належить до 2PL рівня, які надають традиційні логістичні послуги. Представники 3 групи компаній надають більш розширений спектр логістичних послуг (див. таб. 2.2.), до них належать: "Автолюкс", "Нічний Експрес", "Міст-експрес", "Нек-

сус Лоджик", "Schenker", "Kuehne&Nagel", "FM Logistics" та інші. Одиниці українських компаній ринку логістичних послуг належать до 4PL рівня, це підприємства, які не тільки організують і управляють ланцюгом постачання товару замовнику, але й надають консультаційні послуги з оптимізації його виробничої та/або збутової функції. На сьогоднішній день в повній мірі такими операторами в Україні є "УВК" та "Raben". У світовій логістиці є і 5PL рівень або електронна логістика. До цього класу відносять електронні біржі, що поєднують вантажовласників із логістичними компаніями (перевізниками). Такі біржі є і в Україні. Фактором, що сповільнює їх розвиток, виступають складнощі з рухомим складом в Україні. Якщо вантажовласнику для транспортування його продукції необхідно взяти в найм спеціалізований транспортний засіб, наприклад рефрижератор, термос, то знайти підприємство-перевізника, яке зможе миттєво задовольнити це замовлення, практично неможливо через складне становище на цьому сегменті ринку [47, с.11-14].

Конкурентними перевагами ТОВ "Нексус Лоджик" серед інших логістичних компаній є напрацювання (бізнес рішення) в сфері fashion industry, It, медицини, які дали можливість заключити довгострокові ("багаторічні") взаємовигідні договори на комплексне обслуговування з лідерами європейської індустрії моди: "Karkat fashion", "Mango", з світовими комп'ютерними гігантами: "Microsoft", "Intell", з європейськими (світовими) косметологічними лідерами: "Shanel", "Veleda.

Організаційна структура підприємства - це, управлінська інструкція, яка пояснює, як організація побудована і як вона функціонує. Кожна організаційна структура наділена 3 основними елементами: структурою управління, регламентами і правилами, що існують в компанії і розподілом зобов'язань. Організаційні структури поділяються на такі види: лінійна організаційна структура є найпростішою з існуючих, рішення спускаються догори вниз; лінійно - ланкова характеризується наявністю лінійних керівників і підрозділів, які є досить обмеженими в прийнятті рішень; функціональна структура поді-

ляє співробітників згідно з їх функціями; дивізіонна структура побудована з різних підрозділів, співробітники поділяються на підставі ринків збуту, географічного положення; продуктова (товарна) ґрунтується на організації співробітників навколо різних продуктів, кількість підрозділів дорівнюватиме кількості продуктів, що створює компанія; ринкова структура бере за основу кількість ринків, де представлена компанія, кількість відділів дорівнюватиме кількості ринків; матрична поєднує в собі елементи продуктової та функціональної структур [48].

Основними принципами побудови організаційної структури ТОВ "Нексус Лоджик" (таблиця 2.3.) є надійність і ефективність функціонування.

Таблиця 2.3.

Організаційна структура ТОВ "Нексус Лоджик" (3 PL оператор)

Назва відділу	Основна функція
адміністрація	загальне управління компанією;
фінансовий відділ	здійснення фінансової діяльності;
митно-брокерський відділ	надання митно-брокерських послуг клієнтам;
відділ ЗЕД	реалізація завдань в сфері ЗЕД;
контрактна логістика	надання логістичних послуг клієнтам згідно договору;
event Logistics	надання послуг клієнтам в сфері організації концертів і шоу;
відділ по роботі з клієнтами	налагодження і підтримання тісних стосунків з клієнтами;
ІТ відділ	ІТ супроводження діяльності компанії;
HR відділ	діяльність з підбору персоналу;
бухгалтерія	здійснення грошово-розрахункової діяльності;
госп. відділ	здійснення господарської діяльності компанії.

Джерело: складено автором

Відділи створені компанією покликані максимально якісно і вчасно виконати покладені на них обов'язки. Відділи функціонально не дублюють один одного. Керівники всіх відділів, окрім господарського, є топ менеджера-

ми, які відповідальні перед керівництвом компанії за всі процеси, що відбуваються у їх підрозділі. Характер їх відповідальності заключається в тому, що вони відповідають перед керівництвом лише за свій напрям діяльності (наприклад, фінансову діяльність) і не мають жодного відношення до інших процесів, що відбуваються в компанії. Очільники відділів є вільними в прийнятті рішень в межах компетенції і політик компанії, починаючи від встановлення графіку роботи для підлеглих і закінчуючи бюджетуванням і формуванням штату свого відділу. Мірилом їх діяльності є позитивний результат роботи усього відділу. Така форма ділової взаємодії має високий рівень довіри і тому спонукає менеджерів до творчої і насиченої роботи. Таким чином, організаційна структура ТОВ "Нексус Лоджик" належить до функціонального типу.

Даному типу організаційної структури не є притаманною жорстка управлінська ієрархія. Всі відділи компанії являються об'єктами управління для керівництва. При цьому ступінь контролю зі сторони керівництва є різним: відділи умовно кажучи першого рівня (митно - брокерський відділ, відділ ЗЕД, відділ котрактної логістики) вимагає від керівництва здійснення системного контролю їх діяльності і приймання безпосередньої участі в їх діяльності, адже вони (відділи) в силу специфіки своєї роботи вимагають постійного прийняття тих чи інших управлінських рішень. Відділи умовно другого рівня (фінансовий відділ, відділ по роботі з клієнтами і HR відділ) вимагають безпосередньої участі керівництва вже в меншій мірі. Відділи умовно 3 рівня (бухгалтерія, IT відділ, господарський відділ) не вимагають втручання керівництва компанії майже зовсім, адже їх робота є достатньо стандартизованою і її реалізація можлива при загальному контролі і втручанні в процес по ситуації. Слід зауважити, що взаємодія між відділами ґрунтується на принципі паритетності, тобто немає головного відділу і того, який безпосередньо підзвітний, в кожного підрозділу є своє конкретне завдання. Ядро компанії складають 3 відділи: зовнішньо - економічної діяльності, мит-

но - брокерський та контрактної логістики (означає надання широкого спектру логістичних послуг відповідно до укладеного договору між сторонами), це ті відділи від яких в повній мірі залежить рівень прибутку компанії, адже вони здебільшого одночасно є і організаторами і виконавцями послуг, що надаються клієнтам. Всі інші відділи виконують допоміжні функції з точки зору створення доданої вартості.

2.2. Аналіз планово-економічної діяльності ТОВ "Нексус Лоджик"

У теорії управління "стратегія" вживається для позначення будь-якого методу або способу дії, застосування якого призводить до вирішення проблем в організації та досягнення її цілей у кризовій ситуації або в тривалому періоді часу [49, с.342].

Розглянемо економічний механізм взаємодії з клієнтами в сфері контрактної логістики. Відповідно до загальної стратегії управління і розвитку компанії ТОВ "Нексус Лоджик" розробляється тактика поведінки з тим чи іншим клієнтом, яка ґрунтується на умовах укладеного договору на обслуговування (на надання логістичних послуг) і знаходить своє відображення у регламенті, який є невід'ємною частиною договору і в якому повністю деталізується здійснення кожної логістичної операції, яка має бути здійснена в інтересах клієнта. В регламенті викладено, так би мовити, алгоритм надання логістичних послуг: обов'язково вказується характер, об'єм, кількісний вираз цих послуг, час, порядок надання і взаємна відповідальність (штрафні санкції) за порушення норм цього регламенту (якості, кількості, порядку і своєчасності надання логістичних послуг) сторін.

Кожного місяця на підставі тих даних, які були внесені оператором в облікову систему (в данному випадку це 1с), які на сто відсотків мають відображати в кількісному і якісному форматі, ті дії, маніпуляції з товаром, які були здійснені логістичним оператором ("Нексус Лоджик") згідно договору,

складається оперативний звіт на підставі якого формується специфікація і рахунок фактура, які передаються для ознайомлення і оплати клієнту. Якщо клієнту буде необхідна якась додаткова послуга, яка не знайшла свого відображення в укладеному між ними правочині, то вона може бути надана тільки в тому разі, коли до діючого договору буде укладено додаткову угоду, в якій буде йти мова про цю послугу. В такому разі послуга буде надана фізично і віддзеркалена в рахунку, а значить тарифікована і оплачена (див. додаток 1).

В додатку 1 ми бачемо вичерпний перелік послуг, які ТОВ "Нексус Лоджик" надає ТОВ "Веледа Україна" в складському секторі контрактної логістики, як от: механічне вивантаження палетованого вантажу до 600 кг.; приймання товару коробами; передпродажна підготовка; комплектація замовлення коробами більш ніж 20 кг.; формування замовлення в базі кур'єрської служби; та інші. Основним принципом формування цінової політики надання складських послуг є розуміння того, що праця, яка виконується за допомогою складської техніки (наприклад, механічне вивантаження товару) рахується менш важкою, аніж, та що виконується вручну (виключно людиною) і звідси тарифікується для клієнта нижче. Наприклад, комплектація замовлень вимагає від працівника уважності, акуратності, відповідальності, знання товару, розуміння логістичних операцій, тобто тут надзвичайного значення набуває в більшій мірі якість і в меншій швидкість виконання тієї чи іншої логістичної операції. В інтересах логістичної компанії є надання якомога широкого спекту послуг, і складський сектор не є в цьому винятком. При цьому зміст цих послуг має бути не суто класично логістичним: вивантаження товару, завантаження товару, зберігання товару, а навпаки більш глибоким і розмаїтим з точки зору впливу на одиницю товару, його трансформацію (фасування, стікерування, вкладання буклетів та інше).

Такий підхід (глибока деталізація характеру надання логістичних послуг) до співпраці з клієнтами підкреслює також використання товариством концепції Just-in-time (JIT) [50, с.626-627]. Творцем цієї концепції вважають

Taiichi Ohno, заступника концерну Toyota. Суть якої зводиться до поділу всіх операцій, залучених до створення доданої вартості, на три категорії: операції, що створюють додану вартість; операції, що не створюють доданої вартості, але необхідні з певних причин (наприклад діяльність бухгалтерії); операції, що не створюють додану вартість, які необхідно негайно вилучити з процесу.

Вважаю доцільним окреслити шляхи впливу на існуючий економічний механізм співпраці з клієнтами (в сторону зменшення вартості складських послуг), тобто подивитись на спектр послуг окреслений в додатку 1 очима клієнта. Для того, щоб зрозуміти на чому ми можемо заощадити, як клієнт логістичної компанії, ми повинні розуміти специфіку надання тієї чи іншої логістичної послуги. Сутність процесів вивантаження і завантаження зводиться до того, що необхідно максимально, де це можливо мінімізувати ручну роботу, тобто при замовленні товарів і їх відвантаженні треба звертати увагу на кількісні характеристики товару. Чим менше замовлення товару щодо кількості (об'єму), тим більші наші логістичні витрати. Наприклад, вивантаження 1 палети коштуватиме 30 грн., а вивантаження вручну 40 коробів, які можуть бути розміщені на ній коштуватиме 200 грн. і що не менш важливо і часові рамки при цьому збільшуються також. Логіка приймання товару зводиться до того, що приймання 1 одиниці товару в сукупності коштуватиме дорожче, аніж коробки. Наприклад, приймання покоробочне коштує 5 грн. за одну коробку, а поштучне 0,5 грн. за штуку, якщо в цій коробці 320 штук, то вартість за поштучне приймання дорівнюватиме 160 грн. Слід зазначити, що на процес приймання товару щодо економії ми особливо вплинути не можемо, це може бути недоцільно, тому, що вид приймання товару може витікати із вартості товару: якщо в коробці знаходяться позолочені ручки вартістю 500 \$, то необхідність перевірки кожної одиниці товару продиктована простою логікою. Важливим нюансом обрання виду приймання товару є юридична відповідальність сторін за товар: при палетному прийманні логістична компанія відповідає лише за кількість і якість палет, а не за те, що всередині, при

коробочному прийманні - відповідає за якість і кількість коробів, при поштучному прийманні - відповідає за кожну одиницю товару. В логістичному процесі "маніпуляції з товаром" ми особливо нічого змінити і здешевити не можемо, адже всі операції є необхідними і важливими, наприклад, відмова від вкладання інструкцій в косметичну продукцію буде порушенням чинного законодавства, що є недопустимим. Сутністю зберігання товару на складських терміналах є те, що він зберігається здебільшого на піддонах, це є набагато вигідніше, тому зберігання товару коробами є суттєво дорожчим. На сферу операційної логістики ми також не можемо вплинути, адже це супроводжуюча, обслуговуюча діяльність логістичної компанії, яка витікає із змісту тих послуг, які ми замовили. Що стосується супутніх послуг, то ми можемо самостійно замовити, наприклад, тару, фірмовий скотч і забезпечити ними логістичну компанію щодо наших замовлень, якщо це нам буде дешевше. Найбільші можливості ми, як замовник послуг логістичної компанії, маємо в напрямку комплектації замовлень, як ми бачимо (див. додаток 1) найбільш затратною операцією є комплектація замовлень штуками, нам необхідно її перетворити на комплектацію замовлень коробами, яка в сукупності є набагато дешевшою, для цього необхідно встановити кратність (мінімальну кількість) виписки того чи іншого продукту, наприклад, 5 чи 10 штук. По найбільш ходових позиціях дозволити відпуск продукції тільки коробочними, а не штучними нормами, тим більше, що політика компанії "Веледа" дозволяє це зробити, адже вона не працює з кінцевими споживачами, а працює з дистриб'юторами, торговими мережами і інтернет магазинами. Цей принцип, здешевлення логістичних витрат в сфері комплектації замовлень дуже вдало було використано свого часу компанією "Метро", нагадаю, що по багатьом групам товар ними поштучно не реалізовувався, була встановлена кратність: мінімум 2 штуки. Окрім здешевлення логістичних витрат тут ще додається позитивний імпульс збільшення товарообігу.

Таким чином, розуміючи економічний механізм взаємодії з клієнтами,

останні можуть домогтися зменшення своїх логістичних витрат на 20 - 25 %, а менеджмент логістичної компанії має зробити все від нього залежне для того, щоб клієнт був зосереджений не на вартості, а на якості наданих послуг і прагнув розширення співпраці.

Фундаментальною проблемою економіки є постійне зростання потреб і обмеженість економічних ресурсів для їх задоволення. До економічних ресурсів зараховують усі природні, людські та створені працею людини ресурси, які використовують у виробництві товарів і послуг. На цій підставі їх ще називають виробничими ресурсами, оскільки природні, трудові ресурси та ресурси, створені у межах економіки, необхідні для процесу виробництва [12, с. 77]. Потенційно ресурси (природні, трудові) можуть стати факторами виробництва, коли використовуються в процесі виробництва, сучасна вітчизняна і світова економічна наука до них відносить: землю, капітал, працю, підприємницькі здібності, науку, інформацію, знання.

Капітал - самозростаюча авансова вартість; вкладення, які дають змогу отримати дохід [51, с. 256]. Людський капітал - сформований у результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас знань, навичок, здібностей, мотивацій і стан здоров'я, які доцільно й ефективно використовуються в тій чи іншій сфері суспільного виробництва [51, с. 113]. Іншими словами, людський капітал - це міра втіленої у людині здатності приносити дохід. Особистість визначається як суб'єкт і як об'єкт економічної діяльності та інвестицій. Інвестиціями у людський капітал вважаються витрати на здобуття освіти, кваліфікації, підготовку та перепідготовку, підтримку здоров'я, інформаційне забезпечення. Величина людського капіталу оцінюється потенційним доходом, який він може приносити власнику. Людський капітал істотно відрізняється від основного капіталу характером зношення й амортизації. Знос (знецінення) людського капіталу визначають ступенем природного зносу (старіння) людського організму і властивих йому психофізичних функцій та ступенем морального зносу (старіння) знань [52, с. 77]. Людський капітал не лише

зношується, він має здатність накопичуватися і збільшуватися. Накопичення його здійснюється у процесі накопичення працівником виробничого досвіду. Якщо цей процес іде беззупинно, то мірою використання людського капіталу є його якісні та кількісні характеристики (якість, обсяг, цінність) поліпшуються і збільшуються.

Кадрова політика ТОВ "Нексус Лоджик" повністю підтримує ідею ключової ролі людини-працівника в розвитку логістичної компанії. Підтвердженням цього факту слугує функціональний тип організаційної структури, при якому співробітникам підрозділів надається широке поле дій і реалізації своїх вмінь і навичок. Напрями діяльності підприємства йдуть в бік так би мовити інтелектуальної логістики: не класичного набору послуг: перевезення та зберігання товару, а послуг в сфері зовнішньо-економічної діяльності, бізнес рішень в сферах It, fashion, порад в сферах управління, маркетингу, збутової логістики, контрактної логістики та інше. Кадровий потенціал компанії це її конкурентна перевага зараз і в майбутньому. Колектив компанії складають 50 висококваліфікованих співробітників, для більшості з яких це не перший досвід роботи в сфері логістики, 26 % співробітників (13 чоловік) працюють більше 15 років в компанії, 43 % (21 людина) - працюють більше 10 років. Стаж роботи співробітників, на мою думку, багато чого говорить про їх професійний рівень, та про відношення компанії до них. Таким чином, рушійною силою компанії є професійний колектив односторонців, ядро якого формує 34 людини (69 %), досвід роботи яких в данній компанії складає мінімум 10 років, що підтверджує надзвичайно високий якісний рівень кадрової політики ТОВ "Нексус Лоджик". Дамо детальний аналіз фонду оплати праці (таб. 2.4.).

Для господарського відділу, бухгалтерії і it відділу повністю використовується погодинна форма оплати праці. Для інших відділів, окрім погодинної використовуються і інші, ця особливість пов'язана з тим, що на перший план в діяльності того чи іншого підрозділу виходить результат його діяль-

Таблиця 2.4.

Фонд оплати праці ТОВ "Нексус Лоджик"

Відділ	Кількість співробітників	Сумма на відділ (грн.)
адміністрація	3	90.000
відділ ЗЕД	5	100.000
митно - брокерський відділ	7	120.000
відділ контрактної логістики	14	220.000
фінансовий відділ	3	60.000
відділ по роботі з клієнтами	4	60.000
event logistics	3	45.000
hr відділ	2	30.000
it відділ	3	за домовленістю;
бухгалтерія	3	45.000
господарський відділ	3	45.000.

Джерело: складено автором на основі статистичних даних за травень 2021 року

ності, який є ключовим параметром визначення успішності діяльності його співробітників. Тобто, для таких відділів, як митно - брокерський, зовнішньо-економічної діяльності головним являється не кількість відпрацьованого часу, а кількість і якість виконаних завдань, поставлених керівництвом чи передбачених договірними відносинами з клієнтами, які вони відповідно до своїх функцій мають реалізовувати. Змішана форма оплати використовується у всіх інших підрозділах компанії: контрактної логістики, фінансовому, відділу по роботі з клієнтами, event logistics, hr відділу. Більшість відділів компанії очолюють топ менеджери, які відповідають перед керівництвом за

результати діяльності свого відділу, тому застосовувати до них погодинну форму оплати праці є недоцільним.

Рівень ефективності організації праці співробітників компанії є високим, адже більшість колективу це топ менеджери, менеджери або спеціалісти, які здатні самостійно організувати свій робочий день. Окрім того, більшість з них працює у віддаленому режимі, що підтверджує сучасний стиль управління компанією з ознаками демократичного і лояльного ставлення до підлеглих. Співробітники робітничих спеціальностей у свою чергу характеризуються високим рівнем універсалізму (взаємозамінюваності). Якщо, наприклад, для компанії в той чи інший момент часу гостро постане потреба в залученні додаткових робітників чи транспортних засобів, то вона чудово впорається з цим, тому, що використовує у своїй роботі аутсорс персоналу та авто. Для компанії "Нексус Лоджик" однаково важливі як високі економічні, фінансові так і іміджеві показники роботи.

Таким чином, планово - економічна діяльність компанії знаходить своє вираження в специфіці економічної взаємодії з клієнтами і також в кадровій політиці підприємства. Суть економічного механізму взаємодії з клієнтами зводиться до надання якомога більш широкого спектру логістичних послуг, якісна і своєчасна реалізація яких є запорукою фінансового успіху компанії. Кадрова політика компанії наголошує на ключовій ролі людського капіталу в розвитку і успішності господарського товариства. Планово - економічна діяльність окреслена з обох боків: з боку заробітку і з боку витрат на заробітну платню, адже в більшості компаній це є ключовою статтею загальних витрат. Задачею топ менеджменту є вдосконалення і збалансування цього планово - економічного механізму ТОВ "Нексус Лоджик".

2.3. Аналіз логістичної діяльності ТОВ "Нексус Лоджик"

Логістичною політикою ТОВ "Нексус Лоджик" є надання повного спектру логістичних послуг на найвищому рівні, підвищення якості наданих послуг, підвищення рівня логістичного сервісу. Ціллю номер 1 є трансформація організації з 3 PL рівня в 4 PL рівень. Логістичною стратегією господарського товариства є функціональна стратегія, яка забезпечує узгодження логістичних рішень - щодо транспортування, складування, інформаційних систем, навіть форм власності, - із загальною стратегією підприємства, а також поліпшує ті показники результативності, які клієнти цінують найбільше [53, с.393]. Розглянемо механізми реалізації логістичної політики (стратегії) компанії в сфері контрактної логістики, яка складається з 2 потужних секторів: транспортної і складської.

Транспортну логістику можна окреслити як комплекс, який включає в собі планування, керування та фізичне транспортування матеріалів, покупних частин, виробів, виробничих відходів, тари тощо у супроводі необхідного для цього інформаційного потоку для мінімізації транспортних витрат та витрат часу. Розрізняють п'ять основних видів транспорту: автомобільний, водний, повітряний, залізничний і трубопровідний.

При транспортуванні товару у менеджера можуть виникнути питання викликані наступними моментами: перетин кордону декількох держав; перевантаження товару; перевезення вантажу, наприклад, і сухоходом і водною поверхнею землі; залучення до реалізації цього завдання інших суб'єктів (транспортних або логістичних компаній), тому він має обрати найбільш оптимальний варіант (і з урахуванням також таких показників як швидкість, якість, вартість, безпека). В залежності від кількості видів транспорту, кількості задіяних суб'єктів (компаній перевізників), характеру відповідальності та інших особливостей перевезення поділяються на: юнімодальні, інтермодальні і мультимодальні (таб. 2.5.).

Види перевезень

Вид перевезень	Особливості
юнімодальні	- один вид транспорту; - один або декілька перевізників; - якщо один перевізник, то видається один транспортний документ (накладна, коносамент);
інтермодальні	- декілька видів транспорту; - декілька перевізників; - різні види транспортних документів;
мультимодальні	- один або декілька видів транспорту; - декілька перевізників; - один транспортний документ і тому повна відповідальність кожного перевізника за вантаж на всьому шляху доставки;

Джерело: [53, с. 373-381]

Слід зазначити, що компанія "Нексус Лоджик" приймає участь в організації перевезень різними видами транспорту, але все ж таки автомобільний вид транспорту відчутно переважає, при чому здебільшого їх організовує аніж безпосередньо виконує.

Складська логістика відіграє важливу роль в управлінні логістичною компанією. Управління складським терміналом охоплює всі види діяльності, пов'язані із складуванням, сортуванням, стикеруванням, маркуванням, пакуванням, комплектацією замовлень, а також і функціонування систем консолідації, систем крос-докінгу, які мають безпосередній зв'язок і з транспортною логістикою також. У цих системах довгострокове зберігання або взагалі не відбувається, або є обмеженим. Ці системи розроблено спеціально для використання ефекту масштабу в галузі транспортування і складування. Суть системи консолідації вантажів полягає в тому, що вона оснований на накопиченні невеликих вантажів, що надійшли з декількох джерел (часто із заводів виробників), розташованих у тій самій географічній області, й об'єднанні їх в єдину, велику, економічну доставку. Система крос-докінгу також допомагає знизити логістичні, зокрема, транспортні витрати та витрати, пов'язані із зберіганням запасів. Ця система передбачає перевантаження вантажів з одних

транспортних засобів на інші без процесу зберігання на складі. Крос-докінг по відношенню до системи консолідації вантажів працює у зворотньому напрямі: на вході - велика, економічна партія товарів, на виході - дрібні, еластичні партії. Метод крос-докінгу успішно використовує в своїй діяльності ТОВ "Нексеус Лоджик" в роботі з клієнтами "Каркат" і "Манго". Це дає можливість, використовуючи порівняно маленьку складську площу, здійснити наступні складські операції: вивантаження автівок (об'ємом 30 - 40 м³); огляд коробів на предмет браку (пошкодження); приймання товару за допомогою ТСД (термінал вводу даних); сортування товару по торговим точкам (15 - 20); завантаження товару в автівки на доставку. На здійснення всіх цих операцій витрачається 5 годин робочого часу при залученні 2 співробітників (тобто 10 людино-годин). Даний метод дає можливість логістичній компанії скоротити час, місце на складі і залучити мінімум людей. Клієнт виграє від цього методу в плані оперативності доставки товару: 24 години - доставка в межах Києва, 48 годин - в межах України.

Будь - який складський термінал для підвищення продуктивності своєї роботи та зниження ризику зіткнення логістичних процесів в ньому є поділеним на відповідні функціональні зони: пікінгу, вивантаження товару, завантаження товару, зони комплектації та зберігання. Зона зберігання, в свою чергу, має стелажі в кожному з яких може зберігатись до 500 паллет, тому організація процесу зберігання має враховувати таку ознаку, як операційна гнучкість логістичного терміналу, яка має 3 типи: відкладене зберігання, асортиментне зберігання, тимчасове зберігання (таб. 2.6.).

Таблиця 2.6.

Типи зберігання товару, що визначають операційну гнучкість логістичного терміналу

Тип зберігання	Особливості
відкладене зберігання	- зберігання товару з метою відкладення остаточної комплектації і пакування до останньої хвилини (зберігання "подалі");

Продовження таблиці 2.6.

асортиментне зберігання	- передбачає зберігання спектра товарів поряд з джерелом попиту для забезпечення коротких термінів реалізації замовлень (зберігання "поближче");
тимчасове зберігання	- зберігання має на меті позиціонування сезонних продуктів поряд із ринком збуту, після закінчення сезону продукти ліквідують або повертають (зберігання "на середній відстані").

Джерело: [53, с.381-390]

Інформаційні системи в логістиці відіграють надзвичайно важливу роль, їх якісні характеристики виводять компанію на високий рівень ведення бізнесу з точки зору безпеки, надійності, ефективності, фінансової привабливості, інноваційності, конкурентноздатності та інших критеріїв. Менеджери часто використовують програмні продукти, як інструменти підтримки прийняття рішень з метою проектування та вдосконалення логістичних систем. Деякі з цих інструментів навіть оснащені функціями моделювання та оптимізації. За допомогою комп'ютеризованих систем планування сьогодні менеджери з логістики мають можливість швидко аналізувати велику кількість варіантів, ідентифікувати постачальників і визначати терміни постачання, які найкраще відповідатимуть їхнім потребам.

Серед інформаційних систем виділимо виконавчі системи - це найскладніший елемент логістичної системи [53, 390-391]. Данні системи допомагають автоматично виконувати сотні різних завдань із логістики згідно із передбаченим планом. Вони контролюють управління замовленням і відправленням вантажів, управління замовниками і постачальниками, а також автоматичні системи платежу та виставлення рахунків. Ядром виконавчої системи є можливість допомогти менеджерам управляти логістичною системою та ідентифікувати проблеми, перш ніж вони вийдуть з-під контролю.

На сьогоднішній день, ефективними економічними інструментами в бізнесі є франчайзинг, аутсорсинг, аутстафінг, субпідряд та інші, вони зберігають свою актуальність і в сфері логістики, більшість з них успішно використовуються в діяльності ТОВ "Нексус Лоджик". Наприклад, в один ланцюг

поставок може бути залучено декілька логістичних операторів, як самим замовником так і виконавцем послуги (логістичною компанією), юридичною основою при цьому слугуватиме договір субпідряду. Замовник при виборі керується критеріями якості, вартості і швидкості, а організатор - ефективності і зручності (йому це може бути вигідніше організаційно, технологічно, фінансово).

Аутсорсинг персоналу - купівля послуги певного спеціаліста, яка необхідна підприємству в певний період часу. Одним з видів аутсорсингу персоналу є аутстафінг, який передбачає не передачу функцій, а передачу конкретних фахівців для виконання конкретного завдання, а аутсорсинг полягає у веденні певного виду бізнес процесу. Фахівці, які працюють за договором аутсорсингу працюють на своїй території та мають гнучкий графік роботи, що є протилежним до працівників, які працюють за договором аутстафінгу і мають своє робоче місце на території замовника та посадову інструкцію. За договором аутстафінгу працівники отримують щомісячну зарплату, а за договором аутсорсингу отримують за фактом виконаної роботи (наданих послуг). Залучення працівників лише у разі потреби дає можливість суб'єктам господарювання зекономити свої кошти.

ТОВ "Нексус Лоджик" використовує аутсорсинг персоналу здебільшого для вирішення тих чи інших Іт завдань, а аутстафінг при виконанні тимчасових, але насичених і важливих робіт, тобто це відбувається в пікові періоди, коли різко зростає попит, який може бути викликаний сезонністю, або необхідністю виконання заздалегідь незапланованих завдань.

Зобразимо схематично ланцюг поставок ТОВ "Нексус Лоджик" (рис.2.1.). На цьому рисунку зображено схему руху товару від постачальників до споживачів. Умовна зона А - це ділянка, де працюють здебільшого менеджери відділу зовнішньо - економічної діяльності ТОВ "Нексус Лоджик". Умовна зона В - це ділянка, де працюють в більшій мірі співробітники митно-брокерського відділу ТОВ "Нексус Лоджик". Умовна зона С - це ділянка,

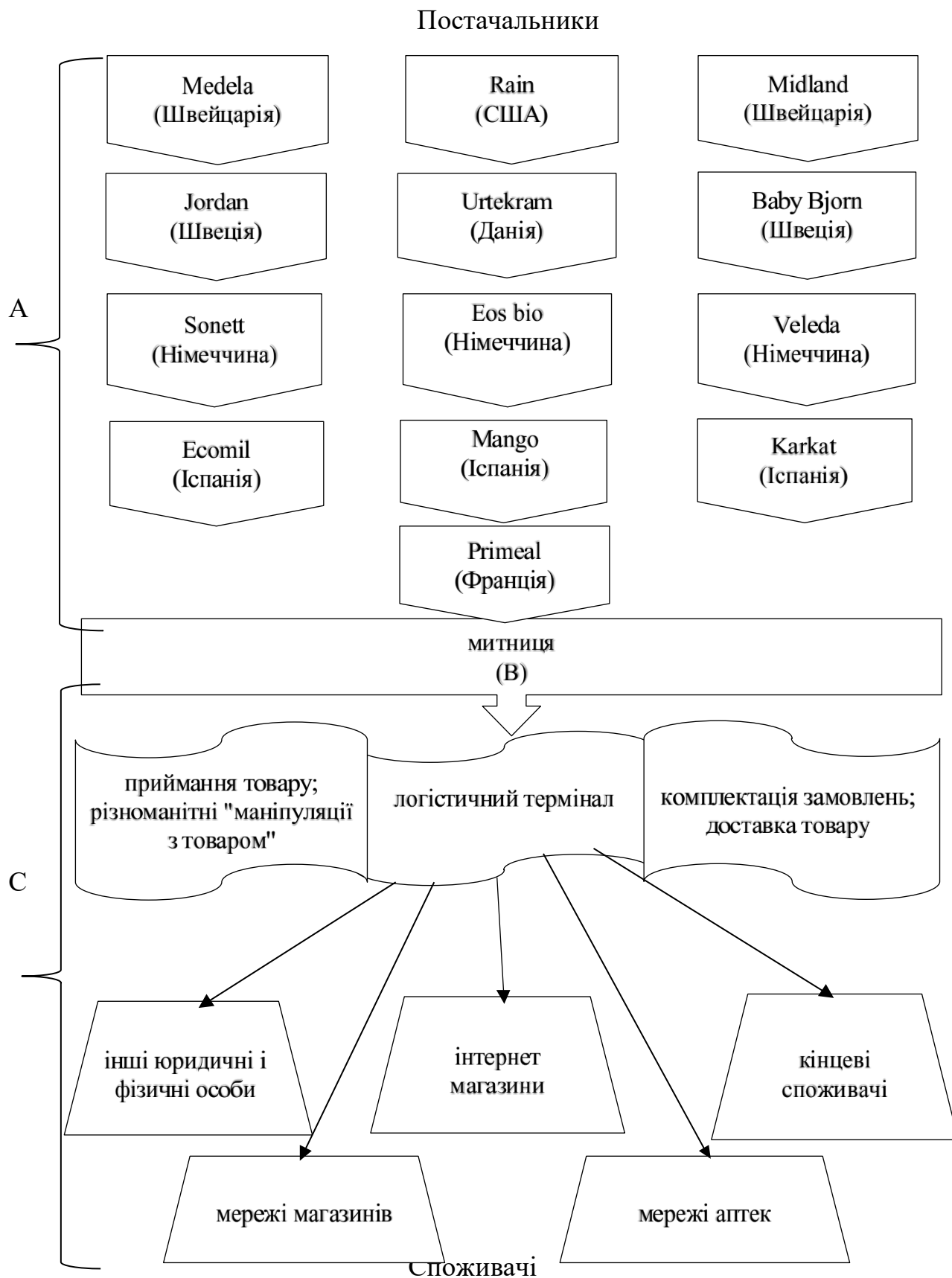


Рисунок 2.1. Ланцюг поставок ТОВ "Нексус Лоджик"

Джерело: складено автором

в якому є задіяним відділ контрактної логістики ТОВ "Нексус Лоджик", при цьому в складському секторі повністю, а в транспортному - частково. Слід зазначити, що участь кожного підрозділу є диференційованою, тобто не рівномірною, адже клієнт - власник товару, який транспортує його із-за кордону самостійно визначає, хто має виконувати ту чи іншу логістичну операцію. В інтересах логістичної компанії є реалізація більшості логістичних операцій. Цікавим моментом є те, що відділ контрактної логістики "Нексус Лоджик" може брати участь не тільки в умовній зоні С, а й в зоні А, в якості суб'єкта, який здійснює перевезення вантажу від постачальників і до кінцевої зупинки: логістичного терміналу. Наразі, його участь в перевезенні є не повною (відділ організовує перевезення вантажу, але не виконує його). Питома вага участі відділу контрактної логістики в транспортному секторі умовної зони С складає 25 - 30%.

2.4. Діагностика та оцінка процесів управління забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії ТОВ "Нексус Лоджик"

Проблематика оцінювання є надзвичайно актуальною у будь-якій науці. Оцінювання в економічній безпекології мікрорівня (економічна безпека суб'єктів господарювання) потрібне для отримання кількісних оцінок її об'єктів. Їхні кількісні оцінки (або їхній кількісний опис) викликають більшу довіру, вони однозначно сприймаються та інтерпретуються, позбавлені суб'єктивізму. Кількісні оцінки (або кількісний опис) є базою для аналізу та ухвалення управлінських рішень щодо економічної безпеки підприємства.

Оцінювання в економічній безпекології мікрорівня не є самометою і самоцінністю і самостійного значення не має, оцінювання завжди виступає передумовою: ухвалення рішення щодо зміцнення економічної безпеки підприємства; вибору способу або формування послідовності заходів щодо зміцнення економічної безпеки підприємства; рішення про трансформацію СЕБП;

рішення про реорганізацію діяльності структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки; рішення про посилення ресурсного забезпечення безпекозабезпечувальної діяльності підприємства.

Достовірність оцінок об'єктів в економічній безпекології мікрорівня значною мірою залежить: від сукупності принципів та правил організації оцінювання, підходів, методів, прийомів та алгоритмів, що застосовуються в межах кожного підходу до оцінювання; від відповідності інструментарію оцінювання властивостям об'єкта оцінювання та потенційному призначенню оцінок; від якості вихідної інформації.

Підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства становить собою сукупність однотипних способів вимірювання економічної безпеки, інструментарій яких (прийоми, дії та операції) застосовується у заданій послідовності і базується на принципах порівняння та відношення. Найпоширенішими підходами до оцінювання економічної безпеки підприємства є: функціональний (комплексний), індикаторний, експертний, матричний. Функціональний підхід розкриває функціональні особливості СЕБП на різних рівнях її функціонування. Так із застосуванням цього підходу можна дослідити ієрархію розвитку СЕБП за основними її рівнями. За даним підходом, забезпечення економічної безпеки полягає у максимально ефективній реалізації всіх необхідних управлінських функцій та ефективної взаємодії функціональних підрозділів із забезпечення економічної безпеки [54, с. 24]. Індикаторний підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства полягає у встановленні рівня економічної безпеки в результаті порівняння фактичних показників, які характеризують різні аспекти фінансово-господарського стану та діяльності підприємства, з індикаторами, що виступають пороговими значеннями цих показників і відповідають певному рівню безпеки. Ступінь відхилення фактичного значення показників від порогового і обумовлює визначення рівня економічної безпеки підприємства. Індикатори можуть бути частковими і асоціюватися з окремими показниками діяльності, або узагальнюючи-

ми, що надають комплексну оцінку певної характеристики підприємства, що впливає на її економічну безпеку [55, с. 225]. Методи експертного оцінювання в економічній безпекології широкого застосування не знайшли, причинами їх обмеженого використання є: обмежена кількість висококваліфікованих фахівців в сфері економічної безпеки підприємств; сторонні експерти не дуже добре знайомі з економічною безпекою конкретного підприємства. Матричний підхід також є маловикористовуваним, причиною чого є складність підготовки вихідної інформації, зокрема, якісного опису співвідношення змінних, що мають використовуватися в оцінних матрицях. При цьому саме матричний підхід дає найбільш якісну картину СЕБП [1, с. 326,327].

Використовуючи функціональний підхід, дамо аналіз організаційній структурі ТОВ "Нексус Лоджик" з точки зору управління забезпеченням економічної безпеки (таблиця 2.7.). Нагадаємо, що організаційна структура ТОВ "Нексус Лоджик" складається з: адміністрації, фінансового відділу, митно-брокерського відділу, відділу зовнішньо-економічної діяльності, відділу контрактної логістики, відділу по роботі з клієнтами, ІТ відділу, HR відділу, event logistics, бухгалтерії та господарського відділу.

Таблиця 2.7.

Модель організаційної структури ТОВ "Нексус Лоджик (малого підприємства) щодо управління забезпеченням економічної безпеки

Функціональна підсистема СЕБСЛД	Суб'єкт забезпечення економічної безпеки в межах певної підсистеми	Ієрархічний рівень забезпечення економічної безпеки
фінансова безпека	- адміністрація, топ-менеджмент	найвищий
фінансова безпека	- фінансовий відділ	середній
фінансова безпека	- бухгалтерія, інші співробітники	найнижчий

Продовження таблиці 2.7.

інтелектуально-кадрова безпека	- адміністрація, топ-менеджмент	найвищий
інтелектуально-кадрова безпека	HR-відділ	середній
інформаційна безпека	- адміністрація, топ-менеджмент	найвищий
інформаційна безпека	- юристи (аутсорс)	середній
інформаційна безпека	- IT-відділ	середній
інформаційна безпека	- звичайний працівник (секретар, операціоніст, водій, охоронець)	найнижчий
технологічна безпека	- адміністрація, топ-менеджмент	найвищий
технологічна безпека	- IT-відділ	середній
технологічна безпека	- юристи (аутсорс)	середній
технологічна безпека	- звичайний працівник (операціоніст)	найнижчий
правова безпека	- адміністрація, топ-менеджмент	найвищий
правова безпека	- юристи (аутсорс)	середній
правова безпека	- звичайний працівник (секретар, операціоніст, водій, охоронець)	найнижчий

Джерело: складено автором

Організаційна структура ТОВ "Нексус Лоджик" належить до функціонального типу, що дає можливість якісно розкрити її управлінський механізм забезпечення економічної безпеки, тому, що саме цей тип виключає зайву ієрархічність в побудові управлінської вертикалі та зводить до мінімуму ризик дублювання функцій між відділами та посадовими особами.

В логістичній компанії "Нексус Лоджик" фінансову безпеку забезпечують в першу чергу наступні відділи: адміністрація, фінансовий відділ і бухгалтерія. Адміністрація здійснює загальний контроль над фінансовим станом (безпекою) компанії, створює правила, затверджує тактику та стратегію в

цій сфері. Фінансовий відділ безпосередньо здійснює фінансову діяльність компанії, здійснює контроль за всіма іншими відділами в цій сфері. Бухгалтерія здійснює ті чи інші грошові операції відповідно до чинного законодавства і фінансового курсу визначеного компанією (див. таб. 2.7.).

Інтелектуально-кадрова безпека компанії насамперед здійснюється HR-відділом, який дотримуючись кадрової політики підприємства, безпосередньо займається підбором, адаптацією, навчанням і розвитком персоналу (див. таб. 2.7.). Під інформаційною безпекою підприємства пропонуємо розуміти суспільні відносини щодо створення і підтримання на належному рівні життєдіяльності інформаційної системи суб'єкта господарювання [56, с. 32-35]. Інформаційна безпека - це стан інформації, у якому забезпечується збереження визначених політикою безпеки властивостей інформації [57]. Інформаційну і технологічну безпеку ТОВ "Нексус Лоджик" здійснює ІТ відділ, який розробляє і вдосконалює програмне забезпечення, організовує і забезпечує високий рівень передачі інформації між зацікавленими суб'єктами по каналах зв'язку (налаштовує віддалений доступ до програмного забезпечення для співробітників, слідкує за роботою стаціонарних телефонів, електронної пошти, скайпу, вайберу, інтернету, операційних програм, серверів) охороняє і захищає конфіденційну інформацію та інші об'єкти інтелектуальної власності (див. таб. 2.7.).

Правове забезпечення економічної безпеки розуміється фахівцями як процес правової регламентації економічних відносин і реалізації правових приписів, спрямованих на забезпечення необхідних умов для розвитку бізнесу, стабільності господарської діяльності, а також організації її захисту від впливу різних зовнішніх і внутрішніх загроз [58, с. 37]. Правову безпеку компанії насамперед здійснює адміністрація і за потреби долучає до цього процесу відповідних спеціалістів (юристів), (див. таб. 2.7.).

Слід зауважити, що адміністрація даної юридичної особи, здійснюючи загальний контроль за діяльністю всіх підрозділів (структурних одиниць),

тим самим здійснює управління забезпеченням її економічної безпеки на найвищому ієрархічному рівні. Керівники кожного відділу (топ менеджмент) дотримуючись політик (стратегій) компанії в фінансовій, кадровій, інформаційній, технологічній і правовій сферах, тим самим формують потужний і ефективний механізм управління забезпеченням її економічної безпеки. Окрім цього, кожен відділ, звісно, працює не тільки і не стільки в своїх інтересах, а в інтересах компанії, що в результаті підтримує її економічну безпеку (середній ієрархічний рівень забезпечення економічної безпеки). Кожен працівник компанії, дотримуючись правил внутрішнього трудового розпорядку, підтримуючи високий рівень дисципліни праці, виконуючи свої функціональні обов'язки відповідно до інструкцій і регламентів встановлених в компанії також приймає участь в забезпеченні економічної безпеки підприємства, хоча й на найнижчому ієрархічному рівні.

Використовуючи індикаторний підхід, дамо аналіз фінансовій звітності (взаєморозрахунків з клієнтами) ТОВ "Нексус Лоджик" з позиції економічної (фінансової) безпеки компанії.

Таблиця 2.8.

Фінансова звітність ТОВ "Нексус Лоджик"
(відділ контрактної логістики)

Рік	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
2019	2,654 млн. грн.	2,683 млн. грн.	2,700 млн. грн.	2,725 млн. грн.
2020	2,022 млн. грн.	1,618 млн. грн.	1,639 млн. грн.	1,668 млн. грн.
2021	965 тис. грн.	982 тис. грн.	995 тис. грн.	1,604 млн. грн.

Джерело: створено автором на підставі фінансової звітності за 3 роки

Для більшої візуалізації дані таблиці 2.8. зобразимо графічно (рисунок 2.2.).

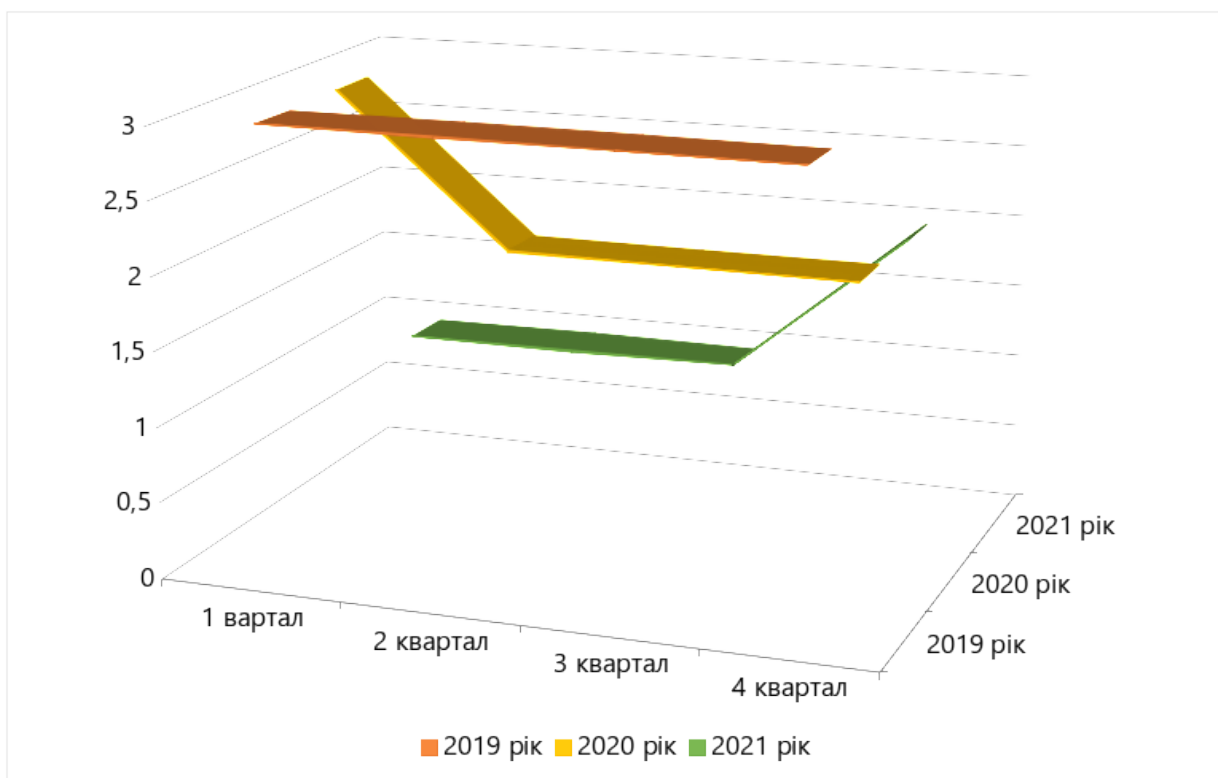


Рисунок 2.2. Фінансова звітність ТОВ "Нексус Лоджик" (відділ контрактної логістики)

Джерело: створено автором

Перш ніж дати аналіз таблиці 2.8. необхідно розмежувати поняття результативність і ефективність. У ДСТУ ISO 9000: 2007 терміни "результативність" і "ефективність" трактуються так: результативність (effectiveness) - це ступінь реалізації запланованої діяльності й досягнення запланованих результатів; ефективність (efficiency) - це співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами [59]. Стандартизовані визначення результативності й ефективності мають таку змістовну відмінність: ефективність зазвичай пов'язують з використанням ресурсів, у той час як результативність стосується організаційних цілей, поведінки і розвитку. Отже, поняття "ефективність" характеризує ступінь раціональності використання організацією ресурсів [60, с. 262].

З таблиці 2.8. (див. рис. 2.2.) ми бачимо, що 2019 рік для компанії "Нексус Лоджик" характеризувався високими і стабільними фінансовими показниками (в діапазоні 2,6 - 2,8 млн. грн.), що свідчило про надзвичайно висо-

кий рівень фінансової стабільності і економічної безпеки компанії. Різкі зміни фінансових показників ми можемо помітити: між четвертим кварталом 2019 року і першим кварталом 2020 року (наслідки першої хвилі коронавірусної інфекції); між першим і другим кварталом 2020 року (продовження підняття фінансово-господарської активності, пов'язаної з епідемією, запровадження відчутних обмежень, що гостро вплинули на всі сфери господарської діяльності); між четвертим кварталом 2020 і першим кварталом 2021 року; між третім і четвертим кварталом 2021 року. Ці всі чотири ситуації (ситуації різкого фінансового коливання) мають подібність в тому, що фінансові показники (їх величина) рішуче сигналізували про настання дуже несприятливих наслідків для діяльності компанії, які потребували негайного втручання з боку власників, керівництва компанії та її топ менеджменту. Як видно з таблиці 2.8. (див. рис. 2.2.) негативна динаміка прослідковувалася у трьох випадках з чотирьох, позитивна лише помічається між третім і четвертим кварталом 2021 року. Трансформація системи в трьох з чотирьох критичних ситуацій була керованою, а в одній з них - ні (між першим і другим кварталом 2020 року). Якщо на початку першого кварталу 2020 року зниження фінансових показників було прогнозованим для керівництва компанії і воно свідомо пішло на призупинення чи скорочення тих чи інших проектів (розширення співпраці з клієнтами) і підготувало таке сміливе управлінське рішення в сфері забезпечення економічної безпеки як оптимізація складських площ: відмова від другого складського майданчика, то другий же фінансовий спад був некерованим, адже ніхто не міг дати прогноз з приводу обмежень, які будуть запроваджені і як наслідок неможливістю дати оцінку майбутнім втратам. Отже, найболючішим періодом для компанії став період між першим і другим кварталом 2020 року, що змусило керівництво здійснити ряд оптимізаційних і стабілізаційних заходів в роботі, в тому числі і пов'язаних зі скороченням штату. Надалі ситуація розвивалась таким чином, що в компанії дещо була переглянута політика щодо взаємодії з клієнтами, були

залишені лише ті напрямки діяльності, які надавали найбільший прибуток, компанія відмовилась від ризикованих напрямків діяльності і від дрібних і збиткових клієнтів.

Отже, дати оцінку фінансовій безпеці компанії спираючись тільки на кількісні показники важко, адже вони дають можливість лише помітити коливання між показниками (плавний чи різкий підйом або спад), без пояснення причин цих змін (коливань) і розуміння того, яке забарвлення несуть ці зміни: позитивне чи негативне. Повну картину можна встановити в разі долучення додаткових якісних і кількісних характеристик: фінансових витрат за той самий звітний період; фінансових показників, які були заплановані (для визначення результативності); залучений ресурс (для визначення ефективності); стан навколишнього середовища стосовно компанії за звітний період (апідемія ковіду); ключові управлінські рішення, які були прийняті в компанії і могли вплинути на економічну безпеку останньої; стан фінансових розрахунків з кожним конкретним клієнтом (наприклад, дебіторська заборгованість).

Від ретроспективного аналізу перейдемо до оперативного. Застосуємо індикаторний підхід до сфери управління запасами щодо рівня і якості збереження товарно-матеріальних цінностей. Для контролю наявності, руху, якості (стану) товарів в компанії "Нексус Лоджик" використовуються оперативні звіти різних видів і форматів, ми розглянемо два з них: аналіз доступності товарів (таблиця 2.9.) і аналіз рух товарів (таблиця 2.10.).

Таблиця 2.9.

Аналіз доступності товарів

Комірка, номенклатура, серія, якість	Артикул	Вільний залишок	Залишок	Резерв	Надходження, що планується
1-1-11		175	199	24	
Березова антицелюлітна масажна олія, 100 ml	00756900	175	199	24	

Продовження таблиці 2.9.

J0716, 31.12.2024	00756900	175	199	24	
Новий	00756900	175	199	24	
Ворота передні					2859
Березова антицелюлітна масажна олія, 100 ml	00756900				24
J0716, 31.12.2024	00756900				24
Новий	00756900				24

Джерело: створено автором

За допомогою даного звіту ми можемо проаналізувати будь-яку номенклатурну одиницю за наступними параметрами: - перший стовпчик - комірка зберігання, назва товару, серія з терміном придатності і статус (стан); - другий стовпчик - артикул; - третій стовпчик - вільний залишок (кількість, яка має бути на зберіганні в даний момент, з врахуванням його виписки в замовлення; - четвертий стовпчик - залишок товару на складі без врахування його виписки в замовлення; - п'ятий стовпчик - кількість товару, що вже виписана в замовлення; - шостий стовпчик - кількість товару, що запланована в найближчому надходженні. Зручність даного звіту в тому, що він відображає актуальну інформацію по товару в конкретний проміжок часу.

Таблиця 2.10.

Аналіз руху товарів

Період	Документ руху	Початковий залишок	Надходження	Видаток	Кінцевий залишок
19.05.2022, 11:19	Надходження 446 від 19.05.2022, 11:19		2280		2280
23.05.2022 11:41	Відвантаження 7266 від 23.05.2022, 10:35	2280		46	2234
09.06.2022 15:48	Відвантаження 7577 від 09.06.2022, 13:25	2234		1200	1034

Продовження таблиці 2.10.

10.06.2022 18:21	Відвантаження 7617 від 10.06.2022, 11:03	1034		500	534
15.06.2022 14:45	Відвантаження 7680 від 15.06.2022, 9:42	534		114	420
15.06.2022 14:45	Відвантаження 7681 від 15.06.2022, 9:58	420		120	300
18.06.2022 9:30	Відвантаження 7715 від 18.06.2022, 9:58	300		37	263
18.06.2022 9:30	Відвантаження 7716 від 18.06.2022, 10:06	263		64	199
21.06.2022 23:59		199			199
Підсумок			2280	2081	199

Джерело: створено автором

Даний звіт є похідним від попереднього (за логікою) і показує рух (надходження і відвантаження) товару за певний період часу. В таблиці 2.10. зазначено рух товару: зубного гелю для дітей під артикулом 00818600 за період від 01.05.2022 до 21.06.2022. В першому стовпчику ми бачимо дати, коли відбувався рух за товаром, що нас цікавить, в другому стовпчику відображені номери документів на підставі якого здійснювався рух. Решта стовпчиків відображають кількісні показники товару на ту чи іншу дату, коли відбувалися події пов'язані з рухом товару.

Перевагами системи управління забезпеченням економічної безпеки ТОВ "Нексус Лоджик" є те, що ця система є достатньо гнучкою, компактною, інтегрованою і ефективною. Поясненням чого, на мою думку є наявність високо професійного колективу, який здатен виконувати різнопланові і інколи навіть непередбачувані завдання в стислі терміни. Другий і третій позитивні фактори криються в функціональному типі організаційної структури компанії і сучасному, демократичному стилі управління, ознаками чого є: - прийняття і доведення до адресату управлінських рішень відбувається швидко і вчасно; система управління забезпеченням економічної безпеки є гармо-

нійно інтегрованою в загальну систему управління; наявність високого рівня комунікації між співробітниками, що на сьогоднішній день є рідкістю для багатьох компаній; персонал є мотивованим до участі в забезпеченні економічної безпеки; високий рівень технологічності компанії дає широкий управлінський інструментарій менеджменту (мова йде про систему управління складом, систему управління замовленням, систему роботи з клієнтами та інші). В компанії не можна не відмітити високий рівень забезпечення фінансової, технологічної, кадрової та інформаційної безпеки.

Недоліками в системі управління економічною безпекою, на мою думку, є: - відсутність системності, комплексності (наприклад, недостатньо превентивних дій (дій на випередження); - є необхідність в наявності не структурного підрозділу з економічної безпеки, а хоча б однієї особи з подібними функціями, фахівця в сфері права та/або економіки та з глибоким розумінням поняття безпеки, є потреба в професійній оцінці тієї чи іншої ситуації (прогнозування ситуації); є необхідність в наявності в компанії штатного юриста, адже в Україні склалася така негативна традиція, коли юридичні питання вирішують всі (менеджери з продажу, бухгалтери, керівники підрозділів, співробітники HR відділів), окрім фахових юристів; не на належному рівні проводиться моніторинг ситуації щодо зовнішнього середовища по відношенню до компанії; забезпечення збереження матеріальних цінностей (товарів) потребує залучення додаткових елементів захисту (методик, процедур), наприклад: запровадження карткової системи щодо відвідування офісних і складських приміщень, залучення до робочих процесів додаткового обладнання (комп'ютерного забезпечення); більш детального аналізу вимагає вивчення співпраці з клієнтами (її специфіки), мова йде про інтерфейсну складову економічної безпеки. Таким чином, можливе (необхідне) покращення в наступних підсистемах економічної безпеки компанії: правовій, силовій та інтерфейсній.

Логістична компанія "Нексус Лоджик" на сьогоднішній момент, нада-

ючи класичний спектр логістичних послуг, акцентує свою увагу на наступних напрямках: зовнішньо-економічних відносинах, сфері митно - брокерських послуг, контрактній логістиці і авто перевезеннях. На етапі становлення знаходиться напрямок логістичного консалтингу: наразі пропонує своїм клієнтам вдалі бізнес рішення в сфері It, медицини і моди, що є її безперечною перевагою на ринку логістичних послуг. За об'ємом і рівнем надання логістичних послуг компанія належить до 3PL рівня. Провідними відділами в компанії є: митно - брокерський, контрактної логістики і зовнішньо - економічної діяльності. Організаційна структура належить до функціонального типу, при якому кожен структурний підрозділ зберігає відносну самостійність. Концептуальною основою планово-економічної діяльності ТОВ "Нексус Лоджик" є усвідомлення того, що з розвитком суспільства змінюються роль та значення конкретних видів виробничих ресурсів. В доіндустріальному (аграрному) суспільстві ключовими є такі ресурси, як ручна праця, худоба та земля; в індустріальному - промислові вироби, сировина; у постіндустріальному - інформація і знання. Аніліз логістичної діяльності компанії дає змогу зазначити, що ТОВ "Нексус Лоджик" у своїй роботі широко використовує сучасні бізнес інструменти: аутсорсинг, субпідряд, кросдокінг, оптимізацію процесів і робіт, дотримується в роботі принципу "just in time".

Управління забезпеченням економічної безпеки сучасних компаній, розпочинається не зі створення відділу з економічної безпеки і навіть не з формування системи економічної безпеки, а із створення самого підприємства, як суб'єкта господарювання, ідеєю створення якого є отримання прибутку, тим самим убезпечення себе від збитків. Низькі фінансові показники будь-якого відділу незалежно від причин завжди будуть оцінені керівництвом вкрай негативно, що є запорукою дотримання всіма співробітниками компанії правил щодо забезпечення економічної (фінансової) безпеки. Кадрова безпека в компанії "Нексус Лоджик" забезпечується шляхом якісного підбору, адаптації, розвитку і навчання персоналу задля підвищення його профе-

сійних компетентностей і можливості його використання в багатьох напрямках діяльності, і шляхом розширення "соціального пакету" (компенсації вартості харчування, вартості громадського транспорту) з метою збільшення ступеня його мотивації. Технології, що використовуються компанією "Нексус Лоджик" є її конкурентною перевагою на ринку логістичних послуг, тому його обслуговування є пріоритетним завданням для ІТслужби, що є фактором забезпечення технологічної безпеки компанії. Окрім того, технологічність змушує співробітників працювати в певних рамках, тобто вибудовувати чітку і прозору систему роботи. Системність, впорядкованість в роботі є певною гарантією і інформаційної безпеки. В системі управління забезпеченням економічної безпеки ТОВ "Нексус Лоджик", як і в будь-якій іншій "здоровій" соціально-економічній системі, звичайно, є свої переваги і недоліки, наявність яких є запорукою її гармонійного розвитку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

3.1. Шляхи та напрямки підвищення ефективності управління забезпеченням економічної безпеки логістичних компаній

Підвищення ефективності управління забезпеченням економічної безпеки логістичних компаній може бути реалізоване на різних ієрархічних рівнях шляхом внесення змін (покращень): в саму систему управління забезпеченням економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності (використанням більш якісних, прогресивних управлінських підходів, методик, способів, засобів); в площину розширення, поглиблення розуміння, усвідомлення, тлумачення питань економічної безпеки суб'єктів господарювання; в систему економічної безпеки підприємства (змінюючи концепції, стратегії, завдань СЕБСЛД, коригуванням структури, функцій системи, функцій підсистем СЕБСЛД); в загальну діяльність підприємства (змінюючи специфіку чи порядку реалізації того чи іншого напрямку); в організаційну структуру підприємства; в роботу відокремленого підрозділу з економічної безпеки; в функціонал того чи іншого співробітника компанії.

На рівні менеджменту компанії можуть бути реалізовані наступні кроки: удосконалення структури управління, максимальне її спрощення, усунення зайвої ієрархічності, децентралізація більшості функцій і викорінення проблеми дублювання функцій підрозділами (якщо така проблема існує), визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікації й особистих якостей; вироблення стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розробка філософії і політики організації, що охоплює всі її функціональні області; розробка інформаційної системи організації, що

забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками й підрозділами; розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи заохочення (стимулювання); застосування найбільш ефективних методів підбору персоналу, його оцінки, підготовки, формування професійного сумісного колективу, створення максимально-сприятливого соціально-психологічного клімату; робота зі створення культури організації (корпоративної культури), вироблення спільних цінностей, визнаних і схвалених співробітниками (team building) [61].

На рівні розуміння і усвідомлення теоретичних і методичних аспектів забезпечення економічної безпеки Л.І. Донець та Н.В. Ващенко пропонують розуміти стратегію економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності, як поєднання взаємозалежних складових елементів економічної стратегії, що спрямовані на підвищення економічного ефекту функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища з метою реалізації економічно безпечного розвитку. Для визначення сукупності елементів економічної стратегії використовують низку критеріїв: специфіку галузі; стабільність економічних умов господарювання; рівень розвитку конкуренції; ємність ринку та ринковий механізм [62]. Авторський колектив під керівництвом В.Л. Ортинського пропонує використовувати при формуванні стратегії економічної безпеки окремі менеджерські стратегії, а саме: стратегію ґрунтових рішень; стратегію ринку; стратегію нових ідей та нововведень; стратегію дієвості та стратегію спрощення; стратегію якості; стратегію лояльності та відданості; стратегію співпраці [63]. Забезпечення економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності має будуватися на впровадженні комплексного підходу з урахуванням інтересів усіх груп стейкхолдерів. Взаємодія компанії із стейкхолдерами завжди пов'язана як з можливістю розвитку підприємництва при гармонізації їх інтересів, так і з можливістю виникнення додаткових небезпек та загроз наявності конфлікту інтересів [64, с. 250-257].

Більшість вчених, в тому числі і Алькема В.Г. вважають, що дієвим

інструментом управління забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії є проведення на постійній основі глибоких маркетингових досліджень. Такі дослідження умовно ділять на чотири напрямки: дослідження конкурентів; дослідження споживачів товарів і послуг; дослідження партнерів та комерційних посередників і бізнес розвідка [65, с. 186]. Результати проведення маркетингових досліджень, як правило, стають підґрунтям для розробки ефективної логістичної стратегії. Логістична стратегія - це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку логістичної діяльності, який стосується форм та способів її реалізації на фірмі, міжфункціональної та міжорганізаційної координації та інтеграції, сформульований менеджментом компанії відповідно до корпоративних цілей [65, с. 187]. Логістична стратегія, наприклад, може передбачати одним із принципів: побудову партнерських відносин з постачальниками і замовниками.

Колодійчук В.А. вважає, що підвищення ефективності управління забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії може бути реалізоване шляхом створення відповідних організаційно-економічних умов [66, с. 86-89]. Доречно дані умови розділити на дві групи в залежності від необхідного рівня інвестиційних вкладень в їх реалізацію. Логіка полягає в тому, що якщо рівень інвестицій є середнім або високим, то доступним він буде обмеженому колу компаній, а якщо рівень буде низьким, то - більш широкому, тобто дані пропозиції будуть нести універсальний характер.

До першої групи слід віднести: сприяння покращенню роботи митниці щодо оформлення документації, адже, через втрати в часі, зміни в митних операціях необхідні для полегшення перетину кордону (митного), цього можна досягти шляхом створення громадських організацій, спілок, об'єднань, асоціацій, які б на кожному можливому рівні захищали б інтереси суб'єктів логістичної діяльності або шляхом лобіювання тих же інтересів через діяльність народних депутатів; розбудова якісної багатофункціональної складської і транспортної інфраструктури, покращення матеріально-техніч-

ного оснащення.

Другу групу умов, що пропонує автор і яка може слугувати орієнтиром для будь-якої компанії слід розділити ще за критерієм сфери діяльності компанії до якої вона належить: управлінська, кадрова, технологічна і власне логістична.

Оптимальність та ефективність управління забезпеченням економічної безпеки логістичних компаній вимагає наявності актуальної інформації про стан внутрішнього і зовнішнього середовища компанії, тому існує нагальна необхідність в проведенні на постійній основі моніторингу ситуації. Постійний пошук шляхів удосконалення та інновацій забезпечує накопичення варіантів зменшення витрат, збільшує швидкість виходу на ринок та забезпечує найвищі стандарти обслуговування клієнтів. У світі, що постійно змінюється, вдосконалення повинні здійснюватися постійно. Запорукою успіху в управлінні забезпеченням економічної безпеки є підбір якісних і надійних постачальників (клієнтів). Для цього важливо провести ретельне дослідження ринку, щоб виявити тих, хто має сильну репутацію, підтримує високі стандарти роботи, а також практикує етичні способи ведення бізнесу. Важливими моментами в управлінні є: конкурентна цінова політика (формування ціни із дотриманням принципу: ціна дорівнює якості); запровадження електронного документообігу, який упорядковує і пришвидшує процес обміну документами між контрагентами; сприяння підвищенню рівня логістичного сервісу.

Кадрова складова передбачає необхідність вкладення інвестицій в професійний розвиток працівників. Адже, чим кращі компетенції персоналу, тим кращими будуть результати їхньої роботи. Стратегії розвитку персоналу передбачають не лише офіційну навчальну програму, а й інструктаж, ротачію за допомогою виконання декількох завдань та навчання на основі моделювання сценаріїв. Також це може бути проведення різноманітних тренінгів. Все це допомагає персоналу зрозуміти не лише специфіку бізнес процесів, що

відбуваються в компанії, а їй чітко окреслити свою власну роль (функції) в них. Компетентність персоналу компанії та якість надання логістичних послуг повинні бути на самому високому рівні. Компетентні фахівці з логістики сприяють збільшенню доходів, створюють можливості для зменшення витрат в операціях та спрощують мережу розподілу.

Важливим позитивним чинником є запровадження та використання новітніх технологій. Для системи управління забезпеченням економічної безпеки вдалим кроком буде використання, на ряду з вже згадуваними системами управління складом (WMS), управління роботою з клієнтами (SRM), управління замовленням програмного забезпечення щодо управління транспортом (доставкою). Використання комп'ютеризованих систем управління доставкою допомагає інтегрувати всі операції в одній програмі. Дана технологія дає змогу усунути копітку ручне управління та пришвидшити процес прийняття рішень.

Дуже актуальною проблемою, яка приносить величезні збитки логістичним компаніям, на сьогоднішній день є відсутність ефективної системи управління поверненням товарів. Необхідно вивчити і мінімізувати причини появи необхідності повернення товарів (через невідповідність інформації наданої клієнту щодо товару, невідповідність фактично отриманого товару тому, що був замовлений, стан товару, відсутність супроводжуючих документів, невчасну доставку, невиконання особливих вимог клієнтів, наприклад, мережа магазинів Епіцентр не приймає замовлення без додаткового екземпляру товарно-транспортної накладної, яка залишається в службі охорони, Розетка, отримавши надлишковий товар, обов'язково проводить його по системі, тобто оприбутковує, а не відразу повертає постачальнику) та забезпечити зручний механізм повернення товарів.

Необхідною умовою доставки замовлень клієнтам є можливість їх відстеження. Відстеження вантажів в сучасних умовах можна робити навіть у мобільному додатку (прикладом надання таких послуг є наступні компанії:

"Нова Пошта", "Розетка", "Міст Експрес", "DHL" та інші). Нехтувати значенням відстеження вантажів практично неможливо, оскільки будь-яка затримка відправлення призводить не лише до невдоволення клієнтів, а й до фінансових втрат.

3.2. Алгоритм удосконалення процесів управління забезпеченням економічної безпеки логістичних компаній

Менеджмент логістичної компанії в сфері забезпечення її економічної безпеки має будувати свою управлінську стратегію на стратегічному рівні з розумінням і врахуванням того, що сьогодні в Україні існують умовно три напрямки на яких слід чекати найбільшої загрози не тільки для економічної безпеки підприємств, а взагалі для можливості здійснення ними господарської діяльності як такої:- незадовільна правова, економічна і соціальна політика нашої держави (в розвинутих європейських країнах існує практика підтримки розвитку підприємництва, особливо в кризові для бізнесу моменти, наприклад, під час епідемії ковіду суб'єкти господарювання більшості країн отримали від своїх урядів солідну фінансову підтримку: від 5 до 20 тися євро); війна на сході України з 2014 року, яка переросла в 2022 році в повномасштабну війну; третій напрямок - це геополітичні причини - загрози національній безпеці України. Саме цікаве те, що усунення небезпеки з третього напрямку неодмінно вирішить проблеми, що надходять з двох перших. Геополітична причина, в даному випадку, - це зіткнення систем цінностей, принципів економічної, соціальної політики, які є дуже різними у Росії і Євросоюзу, частиною якого ми хочемо стати. Україна має взяти за основу європейські цінності, і повністю модернізувавши власні підприємства, адаптувати їх під європейський ринок з його високими стандартами, насамперед, якості продукції (робіт, послуг), безпеки праці, захисту навколишнього природного середовища, що звичайно і сформує нові додаткові елементи захисту і

СЕБСЛД.

Три наведенні вище напрямки загроз в сфері економічної безпеки суб'єктів господарювання створюють і четверте джерело небезпек, яке неможливо оминати увагою: міграція робочої сили. Формування людського капіталу потребує інвестицій, В. Близнюк виокремлює такі рівні інвестування: державний (що формує суспільний людський капітал); мезорівень (формує колективний людський капітал); особистий рівень (формує індивідуальний людський капітал) [68, с. 70]. Проблема міграції робочої сили для України в цілому є досить болючою. Протягом всіх років незалежності суб'єкти господарювання відчують гостру нестачу кваліфікованих кадрів, в тому числі і в галузі логістики, причиною чого з економічної точки зору, як ми вже могли переконатись, є низький рівень інвестування в людський капітал, що призводить в більшості випадків тільки до його зношення, а не відновлення і накопичення. Ця ситуація особливо з 2014 року змушує компанії збільшувати соціальні гарантії для своїх працівників (наприклад, шляхом компенсації вартості харчування, транспортних розходів, розширення системи мотивації).

Убезпечення діяльності підприємства, досягнення прийняттого рівня економічної безпеки підприємства не досягається само по собі. Для цього підприємство має поряд з такими видами діяльності як маркетингова, виробнича, фінансова, інноваційна тощо здійснювати безпекозабезпечувальну діяльність. Безпекозабезпечувальна діяльність підприємства - це здійснення сукупності цілеспрямованих дій, метою яких є забезпечення прийняттого рівня економічної безпеки підприємства [1, с. 355].

Ключовою фігурою безпекозабезпечувальної діяльності, на мою думку, є суб'єкт (фізична особа), яка покликана її здійснювати, адже саме від її професіоналізму, компетенцій, психологічних якостей залежить позитивний результат в цій царині. Забезпечення економічної безпеки юридичної особи це спершу творча робота, а вже потім механічна (організаційно-розпорядча). В цій роботі особисті якості людини виходять на перший план: глибина усві-

домлення проблеми, її розуміння, особисті переконання, культура можуть стати як запорукою успіху, так і гальмом в цій діяльності. Високий професіонал з низькими моральними якостями або типовий "технар" (бувший співробітник силових структур) не будуть достойними кандидатурами в даній сфері. В цій діяльності важливе не стільки і не тільки покарання винних осіб за ті чи інші дії і не механічне функціонування СЕБСЛД, а здійснення цієї діяльності задля знаходження найбільш оптимального рішення в тій чи іншій ситуації, тобто надважливим є постійний моніторинг і аналіз ситуації щодо економічної безпеки суб'єкта господарювання для реагування на ті чи інші зміни в системі, тобто її корегування. Тому психологічний аспект безпекозабезпечувальної діяльності є одним з найголовніших. Найкраща "на папері" модель СЕБСЛД буде недієвою, якщо не знайде своєї повної відповідності в практичній площині. СЕБСЛД повинна працювати не в інтересах окремих людей, а в інтересах компанії загалом, вони своїми діями не повинні спотворювати саму СЕБСЛД шляхом зловживання службовим становищем ("відкатами", крадіжками та іншим).

В процесі управління забезпеченням економічної безпеки логічної компанії необхідно дуже чітко усвідомлювати причини тих чи інших явищ, важливо встановити причинно-наслідковий зв'язок між причинами, що провокують настання шкідливих наслідків для компанії і власне настанням цих наслідків з цих причин, адже можна помилково віднести прорахунки загального управління компанією до недоліків функціонування СЕБСЛД і навпаки якісь позитивні моменти віднести до здобутків СЕБСЛД, хоча насправді вони до неї не відноситимуться. Хибне визначення природи явищ, може призвести до того, що СЕБСЛД буде малоефективною і процеси в сфері економічної безпеки підприємства насправді будуть малокерованими при наявності "потужної" СЕБСЛД.

СУЕБСЛД має бути передбачена чітка регламентація функцій співробітників відокремленого підрозділу з економічної безпеки, їх компетенції не

можуть бути всеохоплюючими, аби уникнути зловживання службовим становищем і всездозволеності, навіть при наявності реальної загрози для економічної безпеки підприємства, вказівки, поради, інструкції, дії мають бути здійснені в певних і всім зрозумілих межах. Гарне порівняння є в юриспруденції: в співвідношенні матеріального і процесуального права. Норми матеріального права відповідають на питання стосовно того, що треба робити, а норми процесуального права відповідають на питання щодо того, як, яким чином, у якому порядку необхідно діяти [67, с. 148]. Дотримання лише матеріальних норм права недостатньо, обов'язково мають бути дотримані і процесуальні норми, які визначають конкретний алгоритм дій. Докази в справі, що були отримані з порушенням норм процесуального права не будуть мати юридичної сили, навіть якщо вони з точки зору здорового глузду є цілком вірогідними.

В управлінні підприємством може виникнути ситуація дезорганізації діяльності підприємства та управління ним, яка заключається в порушенні правил порядку, що виявляється у порушенні міри взаємовідносин між встановленими правилами та нормами та їхнім дотриманням, між плановим та спонтанним у функціонуванні системи управління підприємством. Дезорганізацією безпекозабезпечувальної діяльності є порушення правил функціонування СЕБСЛД та взаємозв'язків її елементів у практиці його безпекозабезпечувальної діяльності [1, с. 551]. Причинами дезорганізації безпекозабезпечувальної діяльності підприємства є: невідповідність розробленої СЕБСЛД особливостям діяльності підприємства (розмір, вид діяльності, ставлення керівників та власників підприємства до економічної безпеки, кваліфікація фахівців з економічної безпеки, взаємодія підрозділів підприємства із забезпечення економічної безпеки), тобто порушення принципу відповідності при розроблені системи; низька якість розробленої СЕБСЛД; помилки при визначенні компетенцій структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки та інших структурних підрозділів підприємства, його комунікацій з ін-

шими структурними підрозділами щодо забезпечення економічної безпеки підприємства); неповне, неякісне або несвоєчасне виконання робіт, що складають зміст функцій СЕБСЛД, фахівцями підприємства [1, с. 558].

Отже, в управлінні забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії існують певні передумови для формування загрози конфлікту інтересів між різними підрозділами компанії із структурним підрозділом з економічної безпеки. Причинами проблем взаємодії підрозділу з економічної безпеки з іншими підрозділами компанії можуть бути: декларативний характер діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки; невідповідність структурного підрозділу з економічної безпеки рівню ризиків та загроз в діяльності підприємства; недостатність ресурсного забезпечення; зловживання службовим становищем фахівцями структурного підрозділу з економічної безпеки; дублювання функцій підрозділами; суб'єктивізм оцінок та рекомендацій структурного підрозділу з економічної безпеки щодо безпекозабезпечувальної діяльності; ускладнена комунікація (протиріччя, конфлікти) між підрозділом з економічної безпеки та іншими підрозділами компанії; стримування службою з економічної безпеки підприємства його розвитку; свідомо дискредитація працівників відділу з економічної безпеки; плинність фахівців підрозділу з економічної безпеки; розголошення алгоритмів та механізмів, що використовуються в діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки; складність оцінювання ефективності діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки.

Прикладом узгодження і досягнення балансу інтересів між структурними підрозділами і відділом з економічної безпеки є формування спільних принципів здійснення своєї діяльності, шляхом дотримання розроблених правил збору і зберігання будь-якої інформації (її захисту). Варто збагнути таку річ, що в інтересах всіх без винятку компаній, які ведуть конкурентну боротьбу на тому чи іншому ринку товарів, робіт чи послуг є потреба в недопущенні вільного доступу до інформації, яку вона вважає важливою для себе.

Топ менеджмент компанії роками напрацьовує для себе конкурентні переваги: розробляє і впроваджує в роботу нові технології, нові методики, створює продукти інтелектуальної власності, які насправді важко переоцінити. Кожен відділ так чи інакше опрацьовує масиви інформації і в результаті аналізу відфільтровує для себе ту, яка є необхідною і важливою. Дані про клієнтів, обсяги товарообігу з контрагентами, маркетингові дослідження, особисті дані персоналу, фінансові показники роботи, внутрішні інструкції, розпорядження, все це повністю належить конкретній юридичній особі і воно може і має бути обов'язково захищене. Розуміння цього факту і є тією спільною платформою, що об'єднує всі без виключення відділи компанії: фінансовий, юридичний, HR відділ та інші. А методику цього захисту має бути визначено саме відділом з економічної безпеки. Таким чином, належний (з точки зору захисту) рівень збору, збереження і використання інформації буде корисним для кожної з підсистем: і фінансової, і кадрової, і інформаційної, і правової, і технологічної. Наприклад, закон України "Про захист персональних даних" забороняє без згоди особи розповсюджувати будь-які відомості, що стосуються її особистого життя: "персональні дані можуть бути віднесені до конфіденційної інформації про особу законом або відповідною особою" [69, ст. 5].

Комерційною таємницею є інформація, яка є секретною в тому розумінні, що вона в цілому чи в певній формі та сукупності її складових є невідомою та не є легкодоступною для осіб, які звичайно мають справу з видом інформації, до якого вона належить, у зв'язку з цим має комерційну цінність та була предметом адекватних існуючим обставинам заходів щодо збереження її секретності, вжитих особою, яка законно контролює цю інформацію. Комерційною таємницею можуть бути відомості технічного, організаційного, комерційного, виробничого та іншого характеру, за винятком тих, які відповідно до закону не можуть бути віднесені до комерційної таємниці [34, ст. 505]. Керуючись данною статтею, відділ з економічної безпеки має ініціювати створення на підприємстві положення про комерційну

таємницю, яким має визначатись, яка саме інформація має бути віднесена до комерційної таємниці, порядок її використання (режим доступу) і відповідальність осіб щодо несанкціонованого доступу до неї (розповсюдження). В статті 505 Цивільного кодексу України чітко визначені ознаки інформації, яку може бути віднесено до комерційної таємниці: не загальновідомість, не легкодоступність інформації та заходи щодо збереження її секретності. В разі відсутності цих ознак (їх дотримання) інформація не буде визнана комерційною таємницею, а значить не буде захищеною. Якщо інформація з якихось причин не була віднесена до комерційної таємниці, вона може бути захищена законом України "Про інформацію": суб'єкт інформаційних відносин може вимагати усунення будь-яких порушень його права на інформацію; право на інформацію (що означає можливість вільного одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації, необхідної для реалізації своїх прав, свобод і законних інтересів) створену в процесі діяльності фізичної чи юридичної особи, або за рахунок фізичної чи юридичної особи, охороняється в порядку, визначеному законом [28, ст. 7]. Поширення інформації є правом, а не обов'язком особи (фізичної чи юридичної), якій вона належить і порядок її використання визначається власником або законом.

Таким чином, сприйняття працівниками необхідності забезпечення економічної безпеки підприємства є фундаментом тотального "безпекоорієнтованого мислення", яке має виявлятися на усіх етапах формування та прийняття управлінських рішень у структурних підрозділах та на підприємстві загалом. Організаційні зміни у системі управління підприємством мають відбуватися спільно з особистісними, оскільки тільки організаційні зміни є нерезультативними, формальними без зміни в поведінці співробітників підприємства. При цьому зміни в поведінці співробітників завжди спричиняють організаційні зміни. У теорії управління змінами виходять з пріоритетності особистих змін. При цьому організаційні зміни у системі управління підприємством відбуваються на всіх управлінських рівнях. На найнижчому (виконавчому)

рівні (рядові працівники) організаційні зміни у системі управління підприємством виявляються в зміні функцій, завдань, відповідальності, підпорядкованості, порядку дій на робочому місці. Ці зміни мають відображатися в робочих і посадових інструкціях працівників. На рівні структурних підрозділів організаційні зміни виявляються у: появі зон відповідальності, де знаходяться об'єкти захисту системи економічної безпеки підприємства; розширенні компетенцій підрозділу у зв'язку з необхідністю оцінювати стан економічної безпеки підприємства, брати участь у виборі та застосуванні способів захисту діяльності підприємства; виконанні окремих дій у межах вибраного способу захисту діяльності підприємства. На рівні груп підрозділів (керівників) організаційні зміни у системі управління підприємством найчастіше стосуються взаємодії між підрозділами та керівниками середнього рівня стосовно організації безпекозабезпечувальної діяльності підприємства [1, с. 271 - 275].

Отже, узгодження інтересів між структурними підрозділами компанії і підрозділом з економічної безпеки можливе шляхом побудови діяльності на спільній платформі усвідомлення і розуміння важливості забезпечення економічної безпеки, питання безпеки мають бути на більш пріоритетному місці, аніж інші.

Підсумовуючи викладене вище окреслемо алгоритм удосконалення процесів управління забезпеченням економічної безпеки логістичних компаній (рисунок. 3.1.)

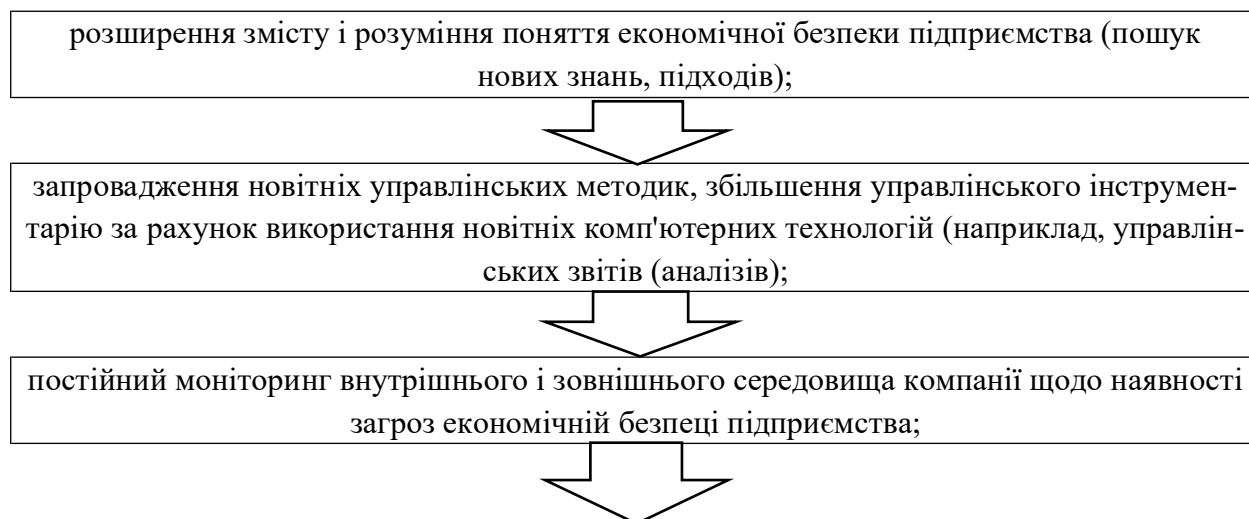




Рисунок 3.1. Алгоритм удосконалення процесів управління забезпеченням економічної безпеки логістичних компаній

Джерело: складено автором

Будь-яка компанія, на мою думку, в сучасному високотехнологічному світі повинна мати, якщо не відокремлений підрозділ, то суб'єкта - кваліфікованого юриста чи/або економіста в якості особи, яка буде покликана забезпечувати економічну безпеку підприємства. Підтвердженням слушності чого є необхідність надання експертної оцінки тієї чи іншої ситуації, процесу, навіть документу щодо економічної безпеки, при чому виконання цих функцій не може бути покладене на сторонню особу (з іншим функціоналом), адже вона не нестиме ніякої відповідальності за сферу безпеки. Тобто є необхідним професійний підхід до безпеки компанії в ретроспективному, оперативному та перспективному сенсі. Найпростішими, але важливими рекомендаціями якого (суб'єкта) можуть бути: затвердження в компанії положення про комерційну таємницю; сприяння запровадженню електронного документообігу не тільки для упорядкування сфери діловодства, а й підвищення рівня захисту інформації, адже для електронного носія можна встановити режим доступу, на відміну від паперового; розвиток наявної інфраструктури і підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення, насамперед, в контексті забезпечення економічної безпеки.

3.3. Обґрунтування економічної доцільності запропонованих змін

Сучасні умови існування українського бізнесу складаються таким чином, що тільки невелика частина підприємств виділяє таку структурну одиницю як відділ економічної безпеки. Найчастіше цим займається адміністрація підприємства і очільники відділів. Нерозвиненість організації СЕБСЛД зумовлена, насамперед, відсутністю фінансових ресурсів для її забезпечення та недалекоглядністю керівництва. За відсутності СЕБСЛД та послуг, що може надавати відокремлений підрозділ з економічної безпеки, на підприємствах існує ризик втрати ресурсів, прибутку, витіснення з ринку конкурентами і, навіть захоплення рейдерами. Застосування комплексного підходу при розробці стратегії організації СЕБСЛД буде оптимізувати його економічну сторону діяльності, підвищувати продуктивність та забезпечить наявність ресурсів для подальшої успішної діяльності підприємства [70]. Для того, щоб компанія розвивалась, необхідно виділяти кошти не лише на її поточне функціонування, а і на поточне забезпечення її економічної безпеки. В результаті більш швидкого функціонування компанії (руху) відбувається ослаблення її системи управління. В процесі розвитку, зі збільшенням прибутку неодмінно зростають і ризики настання несприятливих наслідків економічній безпеці, наприклад, сам факт того, що компанія зайняла свою нішу на ринку або домінує над частиною конкурентів вже є неабиякою загрозою її безпеці [71]. Організація СЕБСЛД є результатом системи внутрішніх та зовнішніх факторів функціонування та розвитку підприємства, що відображає складну систему різних економічних відносин. Однак, з його якісної сторони, вона є визначальним фактором успіху підприємства як інструменту досягнення мети [72].

Таким чином, наявність досконалої СЕБСЛД продиктована необхідністю не тільки власне забезпеченням економічної безпеки, а на думку більшості вчених це необхідна умова існування компанії загалом, це гарантія її якісного

функціонування, це обов'язкова умова підтримання належного рівня прибутковості компанії, її фінансового процвітання, як тільки компанія стає помітною на ринку товарів та послуг, вона стає цікавою для багатьох суб'єктів, тобто СЕБСЛД виступає забезпечувальною умовою існування суб'єкта господарювання. Оцінювати економічну обґрунтованість формування і функціонування (розвитку, вдосконалення СЕБСЛД) слід не з позиції того, які дивіденди вона приносить, а з позиції того на скільки вона захищає від фінансових втрат, які можуть бути в компанії в разі її відсутності. Рівень цих втрат можна прорахувати аналізом наявності реальних і потенційних загроз економічній безпеці підприємств. І в залежності від визначення цього рівня збитковості і визначається економічна доцільність існування і функціонування СЕБСЛД. З іншого боку наявність і якості СЕБСЛД логічно впливають з оцінки потенційних шкідливих наслідків, настання яких може мати місце в діяльності компанії за певних обставин. Тобто в загальному сенсі в СЕБСЛД знаходять своє відображення цілі, завдання, засоби і способи вирішення проблем питань в сфері економічної безпеки підприємства. Тобто економічна доцільність доводиться тим, що СЕБСЛД визнається керівництвом, як найбільш оптимальне рішення в сфері безпеки компанії. Економічна обґрунтованість функціонування СЕБСЛД також і доводить необхідність інших дій, прямо пов'язаних з нею і необхідних для удосконалення системи управління забезпеченням економічної безпеки, а саме: застосування наукових інструментів: пошук нових знань, підходів в питаннях економічної безпеки підприємств, реалізація нових методів і методик в сфері управління забезпеченням економічною безпекою. Проведення моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, аналіз отриманої інформації є доцільним, адже таким чином менеджмент компанії отримує актуальну інформацію для прийняття логічних і ефективних рішень, в іншому випадку без наявності повної, правдивої, якісної інформації управлінські рішення ґрунтувались би лише на інтуїтивному підході, а це є ознакою непрофесіоналізму.

Регулярна оцінка стану СЕБСЛД за її функціональними складовими є надзвичайно важливою не тільки з позиції того, що вона дає комплексну картину економічної безпеки підприємства, а насамперед тому, що ми розглядаючи підсистему, виявляємо загрози на різних етапах їх розвитку, тобто реагуємо на ситуацію здебільшого оперативно або в кращому випадку на випередження, що визнається вдалим рішенням проблеми в теорії управління компанією, найгірший варіант це втручання в ситуацію на етапі подолання шкідливих наслідків проблеми, така ситуація є актуальною в компанії, коли СЕБСЛД є малоефективною і аналіз шкідливих чинників (загроз) діяльності підприємства недостатньо якісний.

В правовій складовій економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності є актуальним питання визначення змісту конфіденційної інформації, що належить компанії, встановлення відповідного захисту для неї та режиму доступу, для цього необхідно затвердити положення про комерційну таємницю і обов'язково встановити відповідальність за її порушення. Затрати на таке нововведення будуть просто мізерними порівняно з тими, що можуть бути в разі її несанкціонованого використання сторонніми особами ("витік" інформації). Також є потреба в посиленні захисту інших об'єктів інтелектуальної власності, наприклад, програмного забезпечення, яке являється надважливою конкурентною перевагою суб'єктів господарювання. Неправомірне використання програмного забезпечення, конфіденційної інформації може спричинити величезні збитки компанії власнику цих продуктів (від десятків до сотень тисяч доларів). Запровадження електронного документообігу є вдалим рішенням не тільки з позиції оптимізації робочих процесів (наприклад, економії робочого часу, адже передача документів електронним способом складає декілька секунд, а в паперовому вигляді від десятків хвилин і до декількох діб), а й як додатковий більш високий рівень захисту інформації.

Запровадження інновацій (різноманітних управлінських комп'ютерних програм) є також вагомим аргументом в сфері управління забезпеченням еко-

номічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності. Цікавою управлінською програмою є управління доставкою замовлення, яка передбачає передачу менеджеру актуальної інформації щодо місцезнаходження водія для можливості оперативного внесення змін до маршрутного листа і формування додаткових йому завдань (а звідси і прибутків компанії). Ця програма в результаті оптимізації процесів доставки вантажу дає можливість не тільки підвищити сервіс надання послуг клієнтам і збільшити прибутки компанії за рахунок підвищення оперативності виконання завдань, а й здійснювати менеджеру функцію контролю над водієм.

В силовій складовій економічної безпеки більшість ідей щодо збереження цілісності товарно-матеріальних цінностей, автомобільних транспортних засобів, устаткування і обладнання, іншого майна будуть економічно обгрунтованими, адже їх цінність буде набагато більшою. Наприклад, запровадження карткового режиму щодо відвідування складських і офісних приміщень, це контроль персоналу, унеможливлення проникнення на територію фірми сторонніх осіб. Запровадження системи відеоспостереження коштуватиме для компанії порядку 5 тисяч доларів, а втрати в разі його відсутності можуть рахуватися 5 тисячами доларів за раз: на складах, як правило зберігається товар на десятки мільйонів гривень; одна палета товару відвантажена випадково іншому водієві може коштувати для логістичної компанії два мільйона гривень. Нормою для функціонування складів, нажаль, є нестачі товару і в річному вимірі вони можуть складати 0,5 відсотка від обороту. Таким чином наявність системи відеонагляду в разі підвищує рівень ефективності управління забезпеченням економічної безпеки підприємства.

Необхідність існування в компанії відокремленого підрозділу з економічної безпеки, або хоча б однієї посадової особи, покликаної виконувати функції забезпечення економічної безпеки, на мою думку, продиктована тим, що, насамперед, думка сторонньої особи (з іншим функціоналом) щодо оцінки стану економічної безпеки буде надзвичайно непрофесійною: дана особа

оцінюватиме ситуацію не з точки зору безпеки компанії, а з точки зору безпеки своєї особистої діяльності (свого відділу); оцінка її буде загальною, адже в неї в більшості випадків будуть відсутні знання в сфері права, економіки, безпеки підприємств; її оцінка стосуватиметься лише актуальних загроз, а не прихованих, або тих, що лише формуються; і найголовніше її аналіз буде оперативним, а фахівець з економічної безпеки має оперувати аналізом в ретроспективному, оперативному і перспективному сенсі. Звичайно різним буде і рівень відповідальності, у фахівця з економічної безпеки він буде набагато вищим, адже забезпечення економічної безпеки підприємства буде його основною і єдиною задачею. Для сторонньої особи це буде додатковою задачею тому і вина буде частковою.

Згадаємо деякі принципи управлінського аналізу: - рання діагностика, орієнтує управлінський аналіз на ранні слабкі проблеми, які виникають на об'єкті аналізу або середовища, де він перебуває; - циклічність і верифікація (оцінка оцінки), оцінюється методика оцінки, результати оцінки і самі оцінювачі - експерти; - пріоритетність аналізу вузьких місць і провідних ланок, не завжди актуальне те, що може розпорошувати ресурси, крім того сума локальних ефектів не завжди дорівнює кумулятивному ефектові [73]. Діагностика проблем має відбуватися в зародковому її стані, особливий акцент необхідно приділяти прихованим проблемним моментам, а не явним, а це можна реалізувати тільки в разі наявності постійно діючого відділу професіоналів (відокремленого підрозділу з економічної безпеки). Дуже важливим принципом є циклічність і верифікація, з одного боку в процесі аналізу будь-яку інформацію слід піддавати сумніву і перевіряти (оцінка результатів, оцінка експертів), а з іншого боку є вірогідність того, щоб вже початкові дані на яких ґрунтується аналіз можуть бути некоректними (неправдивими), адже очільник будь-якого відділу впершу чергу буде зацікавлений подати інформацію, що наділена позитивними показниками роботи, а приховати з негативними показниками. Тим самим ми підкреслюємо особливу необхід-

ність дотримання одного з принципів СУЕБСЛД - принцип компетентності, який передбачає, що питаннями забезпечення економічної безпеки мають займатися висококваліфіковані кадри.

Розвиток логістичної інфраструктури є економічно обгрунтованим, якщо він вирішуватиме ті завдання, які стоять перед компанією і буде доречним в тих масштабах і в тих формах, які реалізуються, якщо він буде визначений як можливий і допустимий варіант вирішення поставленої задачі, в тому числі і в сфері управління забезпеченням економічної безпеки. Взагалі розвиток інфраструктури є позитивним явищем, адже він збільшує можливості компанії, сприяє залученню нових клієнтів, спрощує та удосконалює технологічний процес в компанії і звичайно сприяє удосконаленню управління забезпеченням економічної безпеки, насамперед збільшенням можливостей матеріально-технічної бази.

Отже, формула економічної обгрунтованості змін має виглядати наступним чином: визначення цілей, постановка задач (завдань), які виходять з цих цілей, допустимі (ефективні, доцільні) способи вирішення цих завдань, очікувані результати.

ВИСНОВКИ

Метою даного дослідження був аналіз теоретико - методичних засад реалізації процесів управління забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії та розробка пропозицій щодо їх удосконалення. Для досягнення цієї мети було окреслено теоретико-методичну основу управління забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії, здійснено діагностику процесів управління забезпеченням економічної безпеки ТОВ "Нексус Лоджик" та дано пропозиції щодо удосконалення процесів управління забезпеченням економічної безпеки логістичних компаній.

В рамках теоретико-методичної основи управління забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії було визначено, що економічна безпека підприємств є предметом вивчення науки безпекології на мікрорівні, що вона є частиною системи, іншими складовими якої є економічна безпека регіону (мезорівень) і економічна безпека держави (макрорівень). Окрім того ґрунтовні дослідження в економічній безпекології розпочалися саме з вирішення питань національної безпеки. На думку більшості науковців економічна безпека підприємств представляє собою систему, складовими якої є: фінансова, кадрова, інформаційна, технологічна, правова, силова і інтерфейсна функціональні підсистеми.

Система управління забезпеченням економічної безпеки логістичних компаній - це комплекс організаційно управлінських, технологічних, технічних, правових, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну і якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз. Основними завданнями якої є: збір та аналіз інформації щодо оцінки стану внутрішнього і зовнішнього середовища компанії в рамках економічної безпеки для вирішення наступних завдань: захисту законних прав та інтересів компанії (наприклад, захисту комерційної таємниці та іншої конфіденційної інформації, власником якої є даний суб'єкт господарювання);

аналіз діяльності конкурентів, партнерів, клієнтів для прогнозування можливого розвитку подій; забезпечення збереження матеріальних цінностей (в тому числі, устаткування і обладнання, транспортних засобів, об'єктів нерухомості тощо); попередження, виявлення, припинення протиправних дій як з боку власного персонала так і зовнішнього оточення. Ключовими принципами системи управління забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії, на мою думку, мають бути: принцип компетентності; принцип безперервності; принцип розвитку та принцип єдності. Дотримання даних принципів робить систему управління досить "міцною" і гнучкою.

Об'єктом СУЕБСЛД є власне її система економічної безпеки. Система економічної безпеки на думку А.М. Дідика це - сукупність елементів (об'єктів, суб'єктів, способів та засобів її забезпечення, які визначено концепцією економічної безпеки підприємства), що перебувають у взаємному причинно - наслідковому зв'язку і створюють загальне цілісне уявлення про економічну безпеку підприємства. Основними функціями системи є: - моніторинг ситуації щодо економічної безпеки; глибокий аналіз отриманої інформації; - інформаційно - аналітичне забезпечення. Однією з ключових детермінант, що визначають масштаб та якість системи є сприятливість інституційного середовища, тобто можливість компанії захистити свої законні права та інтереси в тому правовому полі, в якому вона знаходиться. Українське правове поле вимагає від компаній створення надпотужної системи економічної безпеки. В економічно розвинутих європейських країнах інституційне середовище в рази більш сприятливе, аніж в Україні, наприклад, Німеччина, Австрія, Бельгія приймають активну участь в забезпеченні економічної безпеки суб'єктів господарювання шляхом: підтримання високого рівня боротьби з економічною злочинністю; підтримання високих, насамперед, соціально-економічних стандартів життя; сприяння розвитку конкуренції; розбудови сучасної високотехнологічної логістичної інфраструктури; створення сприятливих умов для розвитку підприємництва; надання фінансофії допомоги

суб'єктам господарювання, кредитування з низькими процентними ставками (5%); стимулювання розвитку важливих для держави галузей економіки.

Більшість спеціалістів вважають, що створення відокремленого підрозділу з економічної безпеки є доцільним в середніх та великих за розмірами логістичних компаніях, в менших за розмірами кломпаніях достатньо покладення цих функцій на окремих працівників одночасно з іншим функціоналом. В будь-якому випадку потреба в існуванні цього підрозділу визначається керівництвом компанії і залежить від рівня усвідомлення і розуміння ними наявних і потенційних загроз економічній безпеці їх компаній. Я вважаю, що наявність в штаті хоча-б однієї посадової особи з повноваженнями щодо забезпечення економічної безпеки є дуже продуманим і економічно обгрунтованим кроком.

В процесі проведення діагностики управління забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії ТОВ "Нексус Лджик" стало зрозуміло, що воно знаходиться на високому професійному рівні. Поясненням чого є ефективна система управління, якісно сформована система економічної безпеки компанії, наявність кваліфікованих кадрів, які виконуючі свої основні обов'язки, виходять із необхідності врахування інтересів компанії з точки зору економічної безпеки, А.М. Дідик називає цю властивість як ознаку безпекоорієнтованого мислення та характеристикою безпекозабезпечувальної діяльності. Окрім цього, високий рівень управління забезпеченням економічної безпеки ТОВ "Нексус Лоджик" пояснюється функціональним (більш "сприятливим") типом організаційної структури та використанням сучасних управлінських методик. Не дивлячись на це в цій СУЕБСЛД також є свої переваги та недоліки. Так, як одним з принципів управлінського аналізу є: циклічність і верифікація (оцінка оцінки), коли оцінюється методика оцінки, результати оцінки і самі оцінювачі - експерти; то моніторинг ситуації (наявність джерел реальних або потенційних загроз, збір інформації (її вірогідність), її аналіз (правильні висновки) мають робити, все ж таки, професіонали:

юристи, економісти, бізнес аналітики, а не сторонні особи.

Удосконалення СУЕБСЛД може бути реалізоване шляхом: запровадження нових підходів, методів та методик управлінської діяльності; внесення змін та доповнень до системи економічної безпеки підприємства задля підвищення рівня її адаптованості; вдосконалення методів і методик управлінського аналізу; внесення за потреби змін в діяльність структурного підрозділу з економічної безпеки; ухвалення ефективних управлінських рішень.

Для будь-якої соціально-економічної системи є звичним таке явище як дезорганізація. СУЕБСЛД не є виключенням, адже дезорганізація або трансформація є ознакою появи нових джерел загроз, деструктивних чинників, того, що наразі не є врахованим системою, тобто відбувається процес зниження рівня адаптованості системи. В результаті її оновлення рівень її адаптованості, відповідно, підвищується. На прикладі компанії ТОВ "Нексус Лоджик" ми бачимо відмінний варіант узгодження цілей підсистем в загальній системі управління, коли СУЕБСЛД гармонійно імплементована в загальну систему управління. Тобто завдання СУЕБСЛД враховані і вдало реалізуються загальною системою управління. В роботі також було дано приклад знаходження балансу інтересів різних підрозділів шляхом спільного розуміння і формування подібних підходів, принципів і способів збереження і захисту інформації. В будь-якому випадку спільною основою в цьому має бути економічна безпека підприємства.

Економічна обґрунтованість змін в СУЕБСЛД визначається рівнем фінансових втрат, які можуть бути в компанії в разі відсутності таких дій. Слід пам'ятати, що в ризик - менеджменті одним із варіантів реагування на загрозу є прийняття загрози, обґрунтуванням чого є те, що рівень настання можливих шкідливих наслідків від реальної або потенційної загрози не виправдовує витрат на її запобігання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дідик А.М. Економічна безпека підприємства: [підручник] / А.М. Дідик, О.Є. Кузьмін, В.Л. Ортинський, Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, О.В. Ілляшенко та інші - Львів: НУ "Львівська політехніка", 2019. - 624 с.
2. Барановський О.І. Філософія безпеки: монографія: у 2 т. Київ: УБС НБУ, 2014. Т. 1.
3. Шипілова Л.М. Порівняльний аналіз ключових понять і категорій основ національної безпеки України: дисертація кандидата політичних наук: 21.01.01; Рада національної безпеки і оборони України, Інститут проблем національної безпеки. Київ, 2007.
4. Закон України "Про національну безпеку" від 21 червня 2018 року // ВВР України. - 2018. - № 31, Ст. 241.
5. Публічне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. УДК 327:007. Том 32 (71) № 3 2021.
6. Гриценко А.А. Архітектоніка економічної безпеки: монографія; НАН України, ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України, К. 2017
7. Конституція України від 28 червня 1996 року // ВВР України. – 1996. -№ 30, Ст. 141.
8. Варналій З.С., Онищенко С.В., Маслій О.А. Механізм попередження загроз економічній безпеці України. Економічний часопис - XXI. 2016. № 159 (5 - 6).
9. Ліпкан В.А. Безпекознавство: навч.посіб. Київ: Видавництво Європейського університета, 2003. 208 с.
10. Козаченко Г.В. Основні проблеми області в економічній безпекології / Г.В. Козаченко // Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної інтернет конференції з міжнародною участю 1 грудня 2016 р. - 10 січня 2017 р. - Полтава: ПолтНТУ, 2017.
11. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року // ВВР Укра-

їни. – 2003. -№ 18, № 19-20, № 21-22, Ст. 144.

12. Мацелюх Н.П. Основи економічної науки / Н.П. Мацелюх, О.М. Розум, І.А. Максименко, М.М. Теліщук // Навчальний посібник."Центр учбової літератури". - Київ.- 2021. 323с.

13. Закон України "Про господарські товариства" від 19 вересня 1991 року // ВВР України. – 1991. -№ 49, Ст. 682.

14. Якубович З. Формування системи економічної безпеки машинобудівного підприємства / З. Якубович // вісник ТНЕУ. - 2010. - № 1. - 86 с.

15. Алькема В.Г. Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності: Навчальний посібник. / В.Г. Алькема, О.С. Кириченко //. - К.: ВНЗ "Університет економіки та права "Крок", 2016. - 350 с.

16. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємства / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко, М.І. Керницька, О.В. Гук, Г.І. Шимечко, М.О. Живко //. "Алерта". - Київ. - 2011. 704 с.

17. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економічно-правовий аспект: навчальний посібник / М.І. Камлик. - К: Атіка, 2005. - 432 с.

18. Ніколаюк С.І. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності: курс лекцій / С.І. Ніколаюк, Д.Й. Никифорчук. - К.: КНТ, 2005. - 320 с.

19. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: [монографія] / Г.В. Козаченко, В.Г. Пономарьов, О.М. Ляшенко. - К.: Лібра, 2003. - 280 с.

20. Коробчинський О.Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства /О.Л. Коробчинський // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - № 4 (94). - 45 с.

21. Васильєв О.В. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств / О.В. Васильєв, В.І. Мейта // Економічний аналіз: збірник наукових праць. Видавничо - поліграфічний центр ТНЕУ "Економічна думка", - 2013. - Том 14. - № 2. 141 с.

22. Кузенко Т.Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, 08.06.01 / Т.Б. Кузенко. - К., 2004. - 18 с.

23. Закон України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань" від 15 травня 2003 року // ВВР України. – 2003. -№ 31-32, Ст. 263.

24. Закон України "Про ліцензування видів господарської діяльності" від 02 березня 2015 року // ВВР України. – 2015. -№ 23, Ст. 158.

25. Закон України "Про стандартизацію" від 05 червня 2014 року // ВВР України. – 2014. -№ 31, Ст. 1058.

26. Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11 січня 2001 року // ВВР України. – 2001. -№ 12, Ст. 64.

27. Закон України "Про захист від недобросовісної конкуренції" від 07 червня 1996 року // ВВР України. – 1996. -№ 36, Ст. 164.

28. Закон України "Про інформацію" від 02 жовтня 1992 року // ВВР України. – 1992. -№ 48, Ст. 650.

29. Закон України "Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій" від 14 вересня 2006 року // ВВР України. – 2006. -№ 45, Ст. 434.

30. Закон України "Про охорону прав на знаки для товарів і послуг" від 15 грудня 1993 року // ВВР України. – 1994. -№ 7, Ст. 36.

31. Правила інкотермс: таблиця-підказка. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://balance.ua/>.

32. Сосновська О.О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. / О.О. Сосновська, М.О. Житар // Облік та фінанси. УДК 338.1.658. № 3 (81), 2018.

33. Постанова Кабінету Міністрів України від 1 березня 2007 року за № 316 "Про схвалення Декларації цілей та завдань бюджету на 2008 рік" (Бюджетної декларації).

34. Цивільний кодекс України від 16 січня 20003 року // ВВР України. - 2003. - №№ 40-44, Ст. 356.
35. Скоробагатова Т.Н. Логістизація як засіб забезпечення економічної безпеки підприємства. / Т.Н. Скоробагатова // Культура народів Причорномор'я. - № 43. - 114 с.
36. Сумець О.М. Логістична діяльність підприємств олійно-жирової галузі та оцінка її ефективності. Автореферат.: К. 2016.
37. Шнипко О.С. Економічна безпека ієрархічних багаторівневих систем: регіональний аспект / О.С. Шнипко /. - К.: Генеза, 2006. - 288 с.
38. Слободяник Т.М. Запровадження комплексної системи економічної безпеки та оцінка її ефективності на сучасному підприємстві / Т.М. Слободяник // Економічний простір. - 2008. - №12/2.- с. 22-27.
39. Пономаренко А.І. Система економічної безпеки фірми / А.І. Пономаренко // Шлях України до економічної безпеки: матеріали науково-практичної конференції (м. Харків, 14 квітня 2006 р.). - Харків, 2006.- 302 с.
40. Колісниченко П.Т. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємств малого та середнього бізнесу. / П.Т. Колісниченко // Економіка та управління підприємством. Випуск 2 (07) 2017.
41. Закон України "Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах" від 05 липня 1994 року // ВВР України. – 1994. -№ 31, Ст. 286.
42. Колодійчук В.А. Ефективність логістичних систем у зернопродуктовому підкомплексі АПК / В.А. Колодійчук: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами. - Львівський національний аграрний університет. - Львів, 2015. - 625 с.
43. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16 липня 1999 року // ВВР України. – 1999. -№ 40, Ст. 365.
44. Ешбі У.Р. Введення в кібернетику / У.Р. Ешбі. - М.: Видавництво

іноземної літератури, 1960. - 434 с.

45. Гайдаєнко О. М., Шевчук Н. С. Управлінський аналіз: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2015. - 151 с .

46. Bogacki K., Lichocik K., Brdula K.H. Spedpol - Statoil: wpływ partnerskiej współpracy roswoj firm, Echa Spedpolu, czerwiec, 2002.

47. Горбенко О.В. Логістика: навчальний посібник.- К.: Знання, 2014. - 315 с.

48. Організаційна структура підприємства: як зробити команду ефективною. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://innowade.net/organizatsijna-struktura-pidpryyemstva/>.

49. Cross W. Encyclopedic Dictionary of Business Terms, Prentice Hall, New York, 1995.

50. Bozarth C.B. Wprowadzenie do zarządzania operacjami i lancuchem dostaw/C.B. Bozarth, R.V. Handfield.-Gliwice: Helion, 2007.

51. Базилевич В.Д. Економічна теорія: Політекономія: Підручник / За редакцією В.Д. Базилевича.- К.: Знання - Прес, 2001.-581 с.

52. Коровський А.В. Еволюція людського фактора економіки та пролеми його формування: Монографія. - К.: КНЕУ, 2004.-184 с.

53. Крикавський Є.В. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. - 848 с.

54. Денисов О.Є. Наукові підходи до дослідження концептів економічної безпеки галузі. Вчені записки університету "Крок". - 2017. - Випуск 48.

55. Волощук Л.О. Класифікація підходів та методів формування аналітичних інструментів оцінювання економічної безпеки промислового підприємства. Одеський національний політехнічний університет. Економіка: реалії часу. № 5 (15) 2014.

56. Сороківська О.А. Інформаційна безпека підприємства: нові загрози та перспективи / О.А. Сороківська, В.Л. Гевко // Економічні науки: вісник Хмельницького національного університету. - 2010. - № 2. - Т.2.

57. Хоффман Л.Дж. Сучасні методи захисту інформації / Л.Дж. Хоффман [переклад з англійської]. - М.: радянське радіо, 1980. - 57 с.
58. Зачосова Н.В. Правове забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Приазовський економічний вісник Класичного приватного університету. - № 4 (04) 2017.
59. Системи менеджменту якості. Основні положення і словник. (ISO 9000:2005, IDT): ДСТУ ISO 9000:2007. - [Чинний від 2007 - 09 - 03]. - К.: Держстандарт України, 2007, 29 с.
60. Сумець О.М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропродовольчого комплексу: монографія / О.М. Сумець. - Харків: "Друкарня Мадрид", 2015, 544 с.
61. Шляхи підвищення ефективності управління. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://studfile.net>.
62. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник / Л.І. Донець, Н.В.Ващенко // . - К.: Центр учбової літератури, 2008. - 240 с.
63. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. / В. Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живки. - К.: Правова єдність, 2009. - 544 с.
64. Орлик О.В. Система загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання. Вісник соціально-економічних досліджень. - 2014. - Випуск 1 - 257 с.
65. Алькема В.Г. Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності / В.Г. Алькема, О.С. Кириченко // Навчально-методичний і практичний посібник. - К.: ВНЗ "Університет економіки та права "Крок", 2006. - 350 с.
66. Колодійчук В.А. Організаційно-економічні умови ефективного менеджменту логістичних систем / В.А. Колодійчук, З.М. Крупка // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 36. 2021.
67. Ніколенко Л.М. Матеріальні та процесуальні норми і правовідноси-

ни: їх взаємозв'язок у господарському судочинстві / Л.М. Ніколенко // Наше право. - 2013. - № 10. - 154 с.

68. Близнюк В.В. Людський капітал як фактор економічного розвитку (еволюція методологічних підходів та сучасність) // Економіка і прогнозування. - 2005. - № 2. - 78 с.

69. Закон України "Про захист персональних даних" від 01 сервня 2010 року // ВВР України. – 2010. -№ 34, Ст. 481.

70. Пономаренко В.С. Концептуальні основи економічної безпеки / В.С. Пономаренко, С.В. Кавун // Монографія. Х.: ХНЕУ. 2008. 255 с.

71 Саванчук Т.М. Організаційні аспекти формування економічної безпеки українських підприємств. Вісник Дніпровського державного аграрно-економічного університету. 2018.

72. Фоміна М.В. Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств, теорія і практика: монографія. Донецьк: Дон. ДУЕТ. 2013.

73. Методичні підходи до управлінського аналізу проблем. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://buklib.net>.

ДОДАТКИ

Додаток 1

**Об'єм і тарифікація складських послуг, які ТОВ "Нексус Лоджик"
(виконавець) надає ТОВ "Веледа Україна" (замовник)**

Логістична операція (послуга)	Зміст логістичної операції (послуги)	Показник реалізованої логістичної операції (за місяць)	Ціна логістичної операції (грн.)	Вартість логістичної операції (за місяць), (грн.)
вивантаження товару	- механічне вивантаження палетованого вантажу до 600 кг.;	- 33	- 30	- 990
	- механічне вивантаження палетованого вантажу більш ніж 600 кг.;	- 2	- 40	- 80
	- ручне вивантаження коробів до 20 кг.;	- 55	- 5	- 275
	- ручне вивантаження коробів більш ніж 20 кг.;	- 11	- 10	- 110
приймання товару	- приймання товару монопалетами;	- 7	- 30	- 210
	- приймання товару коробами;	- 770	- 5	- 3.850
	- приймання товару штуками;	- 325	- 0,5	- 162,5
"маніпуляції з товаром"	- передпродажна підготовка;	- 1.890 шт.;	- 0,5	- 945
	- стікерування;	- 67.000 шт.;	- 0,3	-20.100
	- паспортування артикульної позиції;	- 1.890 шт.;	- 0,5	- 945
	- вкладення буклетів;	- 37.000 шт.;	- 0,3	-11.100
	- формування наборів.	- 1.300 шт.;	- 1,5	- 1.950
зберігання товару	- палетне зберігання;	- 95	- 10/д.;	-29.450
	- зберігання коробами;	- 20	- 5/д.;	- 3.100
комплектація замовлень	- комплектація замовлення штуками;	- 40.200	- 0,5	-20.100
	- комплектація замовлення коробами до 20 кг.;	- 75	- 5	- 375
	- комплектація замовлення коробами більш ніж 20 кг.;	- 10	- 10	- 100
	- комплектація замовлення монопалетами;	- 2	- 30	- 60
	- упакування коробу;	- 420	- 5	- 2.100
	- маркування місця;	- 420	- 5	- 2.100
	- палетування;	- 40	- 30	- 1.200
операційна логістика	- адміністрування;	- 210	- 15	- 3.150
	- формування замовлення в базі кур'єрської служби;	- 160	- 15	- 2.400

Продовження додатку 1

завантаження товару	- механічне завантаження пале- тованого вантажу до 600 кг.;	- 35	- 30	- 1.050
	- механічне завантаження пале- тованого вантажу більш ніж 600 кг.;	- 5	- 40	- 200
	- ручне завантаження коробів до 20 кг.;	- 390	- 5	- 1.950
	- ручне завантаження коробів більш ніж 20 кг.;	- 30	- 10	- 300
супутні послуги (тара)	- короб;	- 420	- 15	- 6.300
	- піддон.	- 40	- 40	- 1.600.

Джерело: складено автором на основі статистичних даних за травень
2021 року