

## ***Розділ 8. Економічна безпека держави та суб'єктів господарської діяльності***

УДК 330.14:01

DOI: 10.31732/2663-2209-2021-62-132-143

### **РЕСУРСНО-ЗАХИСНИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

***Ляшенко О.М.***

*д.е.н., професор, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: lan911@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7114-4501>*

### **RESOURCE-PROTECTIVE APPROACH FOR STRATEGIZING OF THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE**

***Liashenko Oleksandra***

*Doctor of sciences (Economics), professor, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: lan911@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7114-4501>*

**Анотація.** *Забезпечення економічної безпеки є одним з важливих завдань вітчизняних підприємств, оскільки їхня діяльність перебуває під впливом загроз, що виникають як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Кожен з найпоширеніших у сучасній науці підходів до економічної безпеки підприємств – захисний, ресурсно-функціональний і гармонізаційний – є самодостатнім, але можливості їхнього використання для забезпечення економічної безпеки підприємств різні. Найзатребуванішими серед науковців і найбільш використовуваними в діяльності підприємств є захисний і ресурсний підходи. Це зумовлено двома причинами. З одного боку, економічна безпека підприємств майже апіорі розуміється як стан захищеності підприємства від різноманітних загроз. З іншого боку, ресурсне забезпечення, будучи невіддільною складовою діяльності будь-якого підприємства, водночас є обов'язковою умовою його функціонування та підґрунтям для забезпечення економічної безпеки. Однак дослідження щодо поєднання ресурсного і захисного підходів щодо стратегічного горизонту зміцнення економічної безпеки підприємств у вітчизняних наукових публікаціях наразі практично не представлені, тоді як поява нових загроз з одного боку та посилення вимог до стратегування економічної безпеки підприємств в умовах нової реальності з іншого боку актуалізують проведення саме таких досліджень. Мета роботи полягає в поглибленні теоретичних засад безпекознавства шляхом застосування ресурсо-захисного підходу до стратегування економічної безпеки підприємства. Методи дослідження: структурно-логічного моделювання, моніторинговий, табличний. Результати: доведено необхідність стратегування економічної безпеки підприємства, визначено принципи моніторингу загроз ресурсному забезпеченню економічної безпеки підприємства на стратегічному горизонті його діяльності. До позитивних результатів моніторингу загроз ресурсного забезпечення економічної безпеки належать: поетапне проведення моніторингу дозволяє забезпечити власників і менеджерів підприємства всією необхідною інформацією стосовно об'єкта моніторингу; створення необхідної основи для оцінювання загроз ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства на підставі їх специфікації на стратегічному горизонті його діяльності; розроблений алгоритм моніторингу забезпечує контроль за процесом ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства у контексті ринкового середовища; формування необхідної інформаційно-аналітичної бази для вирішення практичних питань щодо збереження або підвищення існуючого рівня економічної безпеки підприємства. Під раціональністю вибраного варіанту стратегування економічної безпеки підприємства розуміється або досягнення заданого рівня захищеності підприємства при мінімальних витратах, або досягнення максимально можливого рівня захищеності при заданому рівні витрат.*

**Ключові слова:** *економічна безпека підприємства, ресурсно-захисний підхід, стратегування, загрози, моніторинг.*

*Формули: 0; рис.: 1; табл.: 1; бібл.: 5*

**Annotation.** *Ensuring economic security is one of the important tasks of domestic enterprises, as their activities are under the influence of threats that arise both in the external and internal environment. Each of the most common approaches in modern science to the economic security of enterprises - protective, resource-functional and*

*harmonization - is self-sufficient, but the possibilities of their use to ensure the economic security of enterprises are different. The most popular among scientists and the most used in the activities of enterprises are protective and resource approaches. This is due to two reasons. On the one hand, the economic security of enterprises is almost a priori understood as a state of protection of the enterprise from various threats. On the other hand, resource provision, being an integral part of the activities of any enterprise, is both a prerequisite for its operation and a basis for economic security. However, research on the combination of resource and protective approaches to the strategic horizon of strengthening the economic security of enterprises in domestic scientific publications is currently practically not presented, while the emergence of new threats on the one hand and increasing requirements for economic security strategy such research. The aim: to deepen the theoretical foundations of security by applying a resource-protective approach to strategizing the economic security of the enterprise. Research methods: structural-logical modeling, monitoring, tabular. Results: the necessity of strategizing the economic security of the enterprise is proved, the principles of monitoring the threats to the resource provision of the economic security of the enterprise on the strategic horizon of its activity are determined. The positive results of monitoring the threats to the resource security of economic security include: gradual monitoring allows to provide owners and managers of the enterprise with all the necessary information about the object of monitoring; creating the necessary basis for assessing the threats to the resource security of the economic security of the enterprise on the basis of their specification on the strategic horizon of its activities; the developed monitoring algorithm provides control over the process of resource provision of economic security of the enterprise in the context of the market environment; formation of the necessary information and analytical base to address practical issues of maintaining or improving the existing level of economic security of the enterprise. Under the rationality of the chosen option of strategizing the economic security of the enterprise means either achieving a given level of security of the enterprise at minimum cost, or achieving the maximum possible level of security at a given level of costs.*

**Key words:** *economic security of the enterprise, resource-protective approach, strategizing, threats, monitoring/ Formulas:0; fig.: 1; tabl.: 1; bibl.: 5*

**Постановка проблеми.** Забезпечення економічної безпеки є одним з важливих завдань вітчизняних підприємств, оскільки їхня діяльність перебуває під впливом загроз, що виникають як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Кожен з найпоширеніших у сучасній науці підходів до економічної безпеки підприємств – захисний, ресурсно-функціональний і гармонізаційний – є самодостатнім, але можливості їхнього використання для забезпечення економічної безпеки підприємств різні.

Найзатребуванішими серед науковців і найбільш використовуваними в діяльності підприємств є захисний і ресурсний підходи. Це зумовлено двома причинами. З одного боку, економічна безпека підприємств майже априорі розуміється як стан захищеності підприємства від різноманітних загроз.

З іншого боку, ресурсне забезпечення, будучи невіддільною складовою діяльності будь-якого підприємства, водночас є обов'язковою умовою його функціонування та підґрунтям для забезпечення економічної безпеки. Однак дослідження щодо поєднання ресурсного і захисного підходів щодо стратегічного горизонту зміцнення економічної безпеки

підприємств у вітчизняних наукових публікаціях наразі практично не представлені, тоді як поява нових загроз з одного боку та посилення вимог до стратегування економічної безпеки підприємств в умовах нової реальності з іншого боку актуалізують проведення саме таких досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Попри те, що наукові здобутки сучасного безпекознавства є суттєвими, зокрема, деякі з напрямів таких досліджень є не лише розгалуженими, але і втіленими навчальні посібники, як-от [1-5], деякі питання забезпечення економічної безпеки підприємств дотепер не мають системного вирішення.

По-перше, однією з найголовніших причин роз'єднаності таких досліджень є відсутність системного бачення економічної безпеки підприємства, а по-друге – розрізненість використання наявних підходів до її забезпечення. Зокрема, результати досліджень економічної безпеки підприємства з позиції захисного та ресурсного підходів перебувають у паралельних площинах. Перетин таких підходів дотепер залишається поза увагою науковців.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є поглиблення теоретичних засад безпекознавства шляхом застосування ресурсо-захисного підходу до стратегування економічної безпеки підприємства.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Виходячи з постулатів ресурсо-захисного підходу, під стратегуванням економічної безпеки підприємства розуміється комплексний результат ресурсного забезпечення підприємства, процес якого скеровано на убезпечення підприємства від впливу ендогенних й екзогенних загроз на стратегічному горизонті його діяльності.

З метою здійснення зазначеного стратегування розглянемо основні положення здійснення моніторингу загроз ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства, зазначивши, що діяльність з виявлення таких загроз традиційно має високий ступінь складності й трудомісткості, а в умовах нової реальності така діяльність потребує потужних зусиль з боку управлінського та емоційного інтелекту.

Для отримання якнайповнішого уявлення про суть моніторингу розглянемо докладніше, що він є стосовно різних сфер його використаннями.

У теперішній час представляється найбільш точним і універсальним наступне визначення моніторингу незалежно від сфери застосування. Моніторинг – це багаторівнева ієрархічна система організації, збору, зберігання, обробки і розповсюдження інформації про досліджувану систему або окремі її елементи, орієнтована на інформаційне забезпечення управління, яка дозволяє судити про стан об'єкта моніторингу у будь-який момент і може забезпечити прогноз його розвитку.

Моніторинг може бути розглянутий як інформаційна, діагностична, наукова, прогностична система, реалізація якої здійснюється в рамках управлінської діяльності. Інформація, що збирається в процесі моніторингу, служить цілям підвищення ефективності управлінських

рішень. При всій різноманітності можна виділити єдиний компонент моніторингу – це його націленість на управлінські рішення.

Узагальнюючи вищенаведене, слід констатувати, що важливість моніторингу не набуває сумнівів у будь-якій сфері його застосування.

Попри те, незважаючи на посилення існуючих загроз та появи нових питання моніторингу загроз ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства не набули ґрунтовних досліджень.

Моніторинг загроз ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства є комплексною технологією, яка об'єднує собою ряд послідовних дій, орієнтованих на аналіз проблематики, оформлення предмету моніторингу, роботу з експертами, розробку параметрів дослідження, математичну обробку отриманих даних, аналіз і інтерпретацію отриманих результатів.

Моніторинг загроз ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства представляє собою процес постійного спостереження змін, що відбуваються у такому забезпеченні під впливом окремих чинників зовнішнього середовища з метою прийняття своєчасних і виважених управлінських рішень.

Моніторинг загроз ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства представляє собою особливий вид моніторингу. Важливо розглядати в якості предмету моніторингу не стан ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства, а загрозові чинники внутрішнього та зовнішнього походження, які визначають тенденції розвитку підприємства.

Для успішного планування й аналізу існуючих тенденцій в цілому необхідно мати в своєму розпорядженні об'єктивні дані. Адже для ефективного управління підприємством необхідно розуміти і об'єктивно оцінювати ті проблеми і тенденції, які складаються в його внутрішньому і зовнішньому середовищі з метою завчасного попередження загрози і

вживання необхідних заходів захисту і протидії.

Основні цілі моніторингу загроз ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства:

- оцінка захищеності всіх ресурсів підприємства;
- оцінка стану ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства;
- визначення негативних змін складових ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства;
- визначення причин, джерел, характеру, інтенсивності дії загрозливих чинників на стан ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства;
- прогнозування наслідків негативних дій на окремі складові ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства, так і на його стан в цілому.
- розробка превентивних заходів щодо попередження, ліквідації або мінімізації загроз.
- Значення, зміст і предмет моніторингу загроз ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства визначають сутність завдань, що стоять перед ним. До числа найважливіших з них є:
  - отримання максимально повної інформації, що характеризує процес ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства з урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього походження;
  - вивчення особливостей впливу чинників зовнішнього середовища на підприємство;
  - формулювання основних загроз ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства з прив'язкою до вибраних показників виробничо-господарської діяльності підприємства;
  - надання цій інформації в найбільш зручному вигляді користувачам різного рівня;
  - розробка прогнозів зміни стану ресурсного забезпечення - економічної безпеки під впливом загроз

взагалі та його окремих складових зокрема;

- структуризація системи превентивних заходів щодо попередження, ліквідації або мінімізації загроз ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства.

Моніторинг загроз ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства базується на комплексності, системності і регулярності використання одних і тих же принципів та одного і того ж інструментарію. Це дає можливість здійснювати поточний контроль динаміки змін у відношенні до стану ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства впродовж певного часу і своєчасно коректувати напрями діяльності, використовуючи відповідні методи і засоби.

При здійсненні моніторингу діє принцип безперервності, глибини і широти спостереження за станом об'єкта, принцип зіставлення показників фактичного стану із плановим або прогнозним значенням, принцип обліку тенденцій розвитку галузі, а також тенденцій загального розвитку економіці, політичної обстановки і дії інших загальносистемних чинників.

При проведенні моніторингу загроз ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства необхідно чітко представляти порядок розробки і проведення такого складного дослідження. Планування і проведення моніторингу припускає декілька етапів, кожен з яких відповідає конкретному завданню.

1 етап – підготовчий. Ідентифікація підприємства (господарюючого суб'єкта) – об'єкта моніторингу; постановка цілей і завдань моніторингового дослідження; ідентифікація загроз відповідно до просторово-часового горизонту їх появи; формування системи техніко-економічних показників моніторингу загроз ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства з урахуванням специфіки його функціонування; розробка математичної моделі обробки даних; уточнення процедури проведення

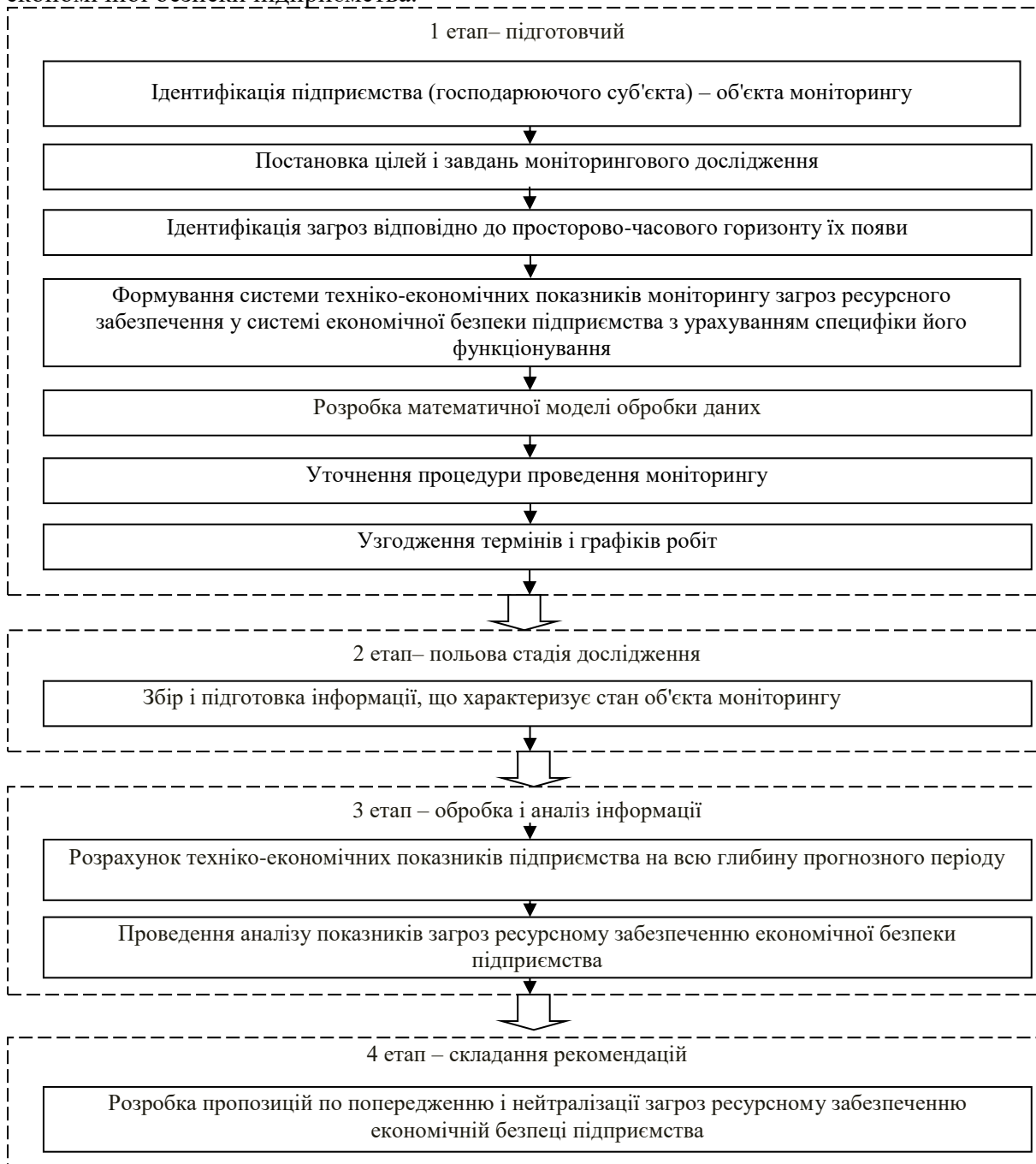
моніторингу; узгодження термінів і графіків робіт.

2 етап – польова стадія дослідження. Збір і підготовка інформації, що характеризує стан об'єкта моніторингу.

3 етап – обробка і аналіз інформації. Розрахунок техніко-економічних показників підприємства на всю глибину прогнозного періоду; проведення аналізу показників загроз ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства.

4 етап – складання рекомендацій. Розробка пропозицій щодо попередження і нейтралізації загроз ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства.

Зміст етапів моніторингу загроз ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства представлений на рис. 1.



**Рис. 1. Етапи моніторингу загроз ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства**

Найбільш складним етапом в проведенні моніторингу є підготовчий, оскільки від правильної ідентифікації загроз, вибору відповідних техніко-економічних показників, залежатиме адекватність отриманої інформації і відповідно адекватність управлінських рішень.

Слід відмітити, що перелік загроз ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства на стратегічному горизонті його діяльності може бути доволі великим, проте з метою визначення орієнтирів стратегування економічної безпеки він може бути звуженим.

Отже, якщо необхідними умовами необхідного (але не достатнього) ресурсного забезпечення економічної безпеки на стратегічному горизонті мають бути: по-перше, висока керованість підприємства; по-друге, гідна репутація підприємства; по-третє, його висока вартість. Згідно цих умов виділимо відповідні загрози ресурсного забезпечення економічної безпеки, а саме, загрози зниження керованості підприємства, загрози погіршення репутації підприємства і загрози зниження його вартості.

Моніторинг загроз ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства доцільно проводити за його складовими, що дозволяє систематизувати показники за певними параметрами та забезпечити більш детальний аналіз таких загроз.

Формуючи набір показників загроз ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства, слід враховувати, що ресурсне забезпечення економічної безпеки підприємства може бути охарактеризовано і як процес, і як стан. Очевидно, що розробка сценаріїв підвищення рівня ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства припускає розгляди не тільки самі результати, але й процеси і механізми, завдяки яким ці результати були досягнуті. Показники результативності ресурсного забезпечення - економічної безпеки необхідні, але також важливо для

здійснення заходів включити ті показники, які розглядають процес ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства. Поліпшення таких показників побіжно пов'язане з підвищенням результативності, і тому оцінка процесу може в значній мірі задовольнити завдання оцінки ефективності. Виходячи з цього, пропонується використовувати три групи показників загроз ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства:

- показники результату (рентабельність капіталу, рівень браку виготовлення продукції, рівень нераціонального використання ресурсів, рівень травматизму працівників);

- діагностичні показники, які є індикаторами майбутніх результатів (рівень невиконання зобов'язань по поставках ключового ресурсу у встановлені строки; темп зростання частки запасів у сумі оборотних активів; термін затримки платежів; неритмічність виробництва основної продукції);

- показники компетентності. Вони дозволяють заздалегідь визначити, чи буде підприємство "в змозі" сприйняти плановані зміни в майбутньому з урахуванням заданих вимог. Бути "в змозі" означає мати компетентний персонал і можливість зробити те, що треба зробити як сьогодні, так і завтра, наприклад, низька кваліфікація фахівців з облікової роботи; низька трудова дисципліна; низький досвід роботи персоналу, що забезпечує інформаційну безпеку підприємства.

Визначення набору показників загроз ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства повинно враховувати джерела виникнення загроз. Розглядаючи безпечний стан підприємства, вкажемо на ключові джерела загроз, що порушують такий стан за певних умов:

- недостатній рівень ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства внаслідок, наприклад, помилкових дій його керівництва щодо здійснення виробничого-господарської діяльності, зумовлює появу загроз зовнішнього середовища. Прикладом

таких показників можуть бути: нестача ключового ресурсу, рівень фізичного та морального зносу основних виробничих фондів, рівень плинності кадрів, незадовільне значення за якими зумовлюють появу загрози втрати відповідного ресурсу;

негативний вплив чинників зовнішнього середовища на підприємство. Чинником зовнішнього середовища вважається дія внаслідок процесу економічного, політичного, природного або кримінального походження. Вплив чинників зовнішнього середовища може бути прямим стосовно об'єкта дії, яким є підприємство в цілому або його окремих ресурсів. Опосередковано негативний вплив чинників зовнішнього середовища відображається на стані ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства, проявом якого є погіршення значення показників його виробничо-господарської та фінансової діяльності. Отже, необхідність підприємства реагувати і контактувати з ринковим середовищем формулює вимогу вводити у перелік показників моніторингу загроз ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства кон'юнктурні чинники. Прикладом таких показників може бути показник темпу росту цін на ключовий ресурс, що відбиває загрозу втрати поточної дохідності підприємства;

збіг негативного впливу зовнішнього середовища на підприємство та вразливості складових його ресурсного забезпечення - економічної безпеки.

Таким чином, в цілому моніторинг загроз ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства можна представити як відстеження й аналізу змін, що відбуваються у ресурсному забезпеченні - економічної безпеки підприємства у контексті ринкового середовища.

Що стосується вибору підходу, а також конкретних методів збору даних, аналізу і механізмів практичного застосування результатів залежить від цілей дослідження, доступних ресурсів, а також переваг, навиків і досвіду дослідника.

При проведенні моніторингу виникає необхідність отримання інформації, репрезентативної стосовно різних складових ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства. Поряд з тим, через обмежену інформативність окремих показників виникає необхідність у застосуванні специфікації показників, які дають змогу не тільки кількісно охарактеризувати та оцінити загрози ресурсного забезпечення - економічної безпеки взагалі та окремим складовим зокрема, але й розкрити причини такого становища, а також провести структурно-логічний аналіз загроз, що впливають.

Специфікація – (позднелат. *specificatio*, від лат. *Species* – рід, вигляд, різновид і *facio* – роблю) інженерний термін, що позначає набір вимог і параметрів, яким задовольняє деяка суть. Під специфікацією загроз ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства будемо розуміти сукупність вимог, що висуваються до ресурсного забезпечення, і параметрів його стану, представлених набором показників, згрупованих відповідно до складових такого забезпечення на тактичному та стратегічному горизонтах діяльності підприємства, які дають можливість реагувати на виявлені своєчасно негативні тенденції в діяльності та відображають динаміку розвитку підприємства.

Наведемо основні принципи створення специфікації загроз ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства:

- принцип обґрунтованості стосується доцільності кожного обраного показника за критеріями корисності, вагомості та відображення специфіки діяльності аналізованого підприємства або, навпаки, дотримання вимог універсальності;

- принцип зіставності – означає дотримання зіставності показників у просторі та часі;

- принцип лаконічності – означає дотримання оптимальної кількості показників;

принцип інформаційної забезпеченості – означає наявність зафіксованої, прозорої та недорогої інформації;  
- принцип істотності – означає відображення сутності та логіки створення

ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємств.

Специфікацію загроз ресурсному забезпеченню економічної безпеки підприємства на стратегічному горизонті його діяльності подано у табл. 1.

Таблиця 1

**Специфікація загроз ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства на стратегічному горизонті його діяльності**

Складові ресурсного забезпечення	Загроза зниження керованості підприємства	Загроза погіршення репутації підприємства	Загроза зниження вартості підприємства
	чинники загроз ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства		
1. Матеріальна складова	1.1.1 нестача ключового ресурсу 1.1.2 рівень невиконання зобов'язань по поставках ключового ресурсу у встановлені строки 1.1.3 питома вага втраченого ключового ресурсу під час його приймання, розміщення, зберігання і відправлення у виробництво унаслідок зловмисних дій працівників 1.1.4 питома вага втрачених матеріальних ресурсів під час їх приймання, розміщення, зберігання і відправлення у виробництво з об'єктивних умов 1.1.5 питома вага пошкоджених і забруднених матеріальних ресурсів під час їх приймання, розміщення, зберігання і відправлення у виробництво 1.1.6 рівень залежності від постачальників ключового ресурсу 1.1.7 рівень несвочасності розрахунків з постачальниками	1.2.1 питома вага кількості випадків порушення договірних зобов'язань у загальній кількості укладених угод на поставку ключового ресурсу 1.2.2 питома вага кількості невиконаних угод у загальній кількості укладених угод на поставку ключового ресурсу 1.2.3 рівень нерівномірності поставок 1.2.4 питома вага витрат на придбання ключового ресурсу, що вимагають валютного заміщення, у загальній сумі витрат 1.2.5 темп росту цін на ключовий ресурс 1.2.6 рівень покриття дефіциту ресурсів 1.2.7 питома вага неякісного ключового ресурсу у загальному обсязі його поставок	1.3.1 низька частка виробленої за сучасними технологіями продукції в загальному обсязі виробництва 1.3.2 рівень енергетичної залежності 1.3.3 рівень сировинної залежності 1.3.4 рівень нераціональності розміщення закупленого ключового ресурсу 1.3.5 рівень нераціонального використання ресурсів 1.3.6 рівень матеріалоемності 1.3.7 рівень енергоемності
2. Фінансова складова	2.1.1 низька кваліфікація працівників фінансового відділу 2.1.2 слабкий контроль з боку керівництва 2.1.3 низька фінансова дисципліна 2.1.4 низький рівень якості системи бухгалтерського обліку і звітності 2.1.5 темп зростання частки запасів у сумі оборотних активів 2.1.6 рівень комерційного	2.2.1 рівень нестачі власних коштів 2.2.2 низький рівень платоспроможності клієнтів 2.2.3 низький рівень оборотності активів 2.2.4 низький рівень рентабельності операційної діяльності 2.2.5 високий рівень неліквідності основного капіталу 2.2.6 зниження рівня рентабельності продажів	2.3.1 відсоток простроченої дебіторської заборгованості 2.3.2 відсоток безнадійної дебіторської заборгованості 2.3.3 питома вага боргових зобов'язань у сумі обігових коштів 2.3.4 термін затримки платежів 2.3.5 високий рівень заборгованості по кредитах і позиках



	ризик 2.1.7 рівень фінансової залежності	2.2.7 зниження рівня рентабельності капіталу	2.3.6 рівень загальної ліквідності 2.3.7 перевищення темпу зростання дебіторської заборгованості над темпом зростання виручки
3. Техніко-технологічна складова	3.1.1 рівень фізичного та морального зносу ОВФ 3.1.2 рівень аварійності ОВФ 3.1.3 рівень вибуття ОВФ 3.1.4 частка недіючого обладнання, машин, устаткування (засобів виробництва) 3.1.5 частка критичного обладнання, що потребує негайної модернізації, ремонту 3.1.6 високий рівень браку виготовлення продукції 3.1.7 зниження якості продукції	3.2.1 недовантаження виробничих потужностей через неналежну організацію виробничого процесу 3.2.2 неритмічність виробництва основної продукції 3.2.3 рівень незабезпеченості ОВФ 3.2.4 рівень виробничої неефективності 3.2.5 рівень екстенсивності використання робочого часу 3.2.6 рівень неконкурентоспроможності продукції 3.2.7 низька частка виробленої за сучасними технологіями продукції в загальному обсязі виробництва	3.3.1 недовантаження виробничих потужностей через об'єктивні (ринкові) умови 3.3.2 рівень технічної залежності 3.3.3 рівень технологічного відставання підприємства 3.3.4 рівень фондоємності 3.3.5 рівень неефективності використання устаткування у процесі виробництва 3.3.6 зниження рівня рентабельності ОВФ 3.3.7 низький рівень використання виробничого потенціалу
4. Кадрова складова	4.1.1 рівень плинності кадрів 4.1.2 несвоєчасна виплата заробітної плати 4.1.3 рівень винагороди праці 4.1.4 питома вага працівників, які працюють в умовах вимушеної неповної зайнятості 4.1.5 рівень травматизму працівників 4.1.6 рівень конфліктності персоналу 4.1.7 відсутність зворотних зв'язків	4.2.1 нелояльність персоналу 4.2.2 низький рівень організаційної культури 4.2.3 управлінські інтервенції 4.2.4 втрата ключових працівників 4.2.5 невизначена відповідальність за виконання конкретних дій 4.2.6 низький рівень витрат на підвищення кваліфікації працівників 4.2.7 низький рівень організації праці	4.3.1 низька кваліфікація фахівців з облікової роботи 4.3.2 недотримання графіку документообігу 4.3.3 відсутність контролю з боку керівництва 4.3.4 зниження рівня продуктивності праці 4.3.5 невизначена відповідальність за виконання конкретних дій 4.3.6 перевищення темпу зростання фонду оплати праці над темпом зростання виручки 4.3.7 низька трудова дисципліна
5. Інформаційна складова	5.1.1. низький рівень технічного захисту інформації 5.1.2. низький рівень програмної захищеності інформації 5.1.3. не розмежовані повноваження посадових осіб по допуску їх до інформаційних ресурсів 5.1.4. відсутність противірусного захисту всіх ПК 5.1.5. відсутність процедури здійснення резервного копіювання особо важливої інформації 5.1.6. нерегламентований	5.2.1. надмірність інформації 5.2.2. низький рівень точності інформації 5.2.3. високий рівень суперечливості інформації 5.2.4. низький рівень надійності інформації 5.2. 5. відсутність протоколювання сайтів мережі Інтернет, які відвідують співробітники підприємства 5.2.6. низький рівень фінансування інформаційних служб підприємства 5.2.7. низький рівень фінансового захисту інформації	5.3.1. відсутність захисту конфіденційних даних від несанкціонованого доступу 5.3.2. відсутність встановленого порядку обліку, видачі, роботи і передачі на зберігання конфіденційних інформаційних ресурсів 5.3.3. відсутність організованого збору і знищення непотрібних документів і списаних машинних носіїв 5.3.4. відсутність блокування доступу персоналу до

	<p>доступ персоналу до інформаційних ресурсів відповідно до категорій ресурсів</p> <p>5.1.7. відсутність положення щодо політики інформаційної безпеки для всіх підрозділів підприємства</p>		<p>несанкціонованих сайтів</p> <p>5.3.5. низький досвід роботи персоналу, що забезпечує інформаційну безпеку підприємства</p> <p>5.3.6. відсутність систематизованої інформації про реальний стан підприємства на ринку</p> <p>5.3.7. відсутність достовірної інформації про фінансово-економічний стан підприємства для акціонерів, потенційних інвесторів, а також органів виконавчої влади</p>
6. Правова складова	<p>6.1.1. частка витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в загальній структурі його виробничих витрат</p> <p>6.1.2. відсутність регулярного юридичного супроводу</p> <p>6.1.3. відсутність на підприємстві спеціалізованих юридичних інформаційних баз даних</p> <p>6.1.4. низький рівень взаємодії юридичної служби з другими підрозділами підприємства</p> <p>6.1.5. відсутність у внутрішніх документах товариства порядок роботи або прийняття рішень і взаємодії органів управління</p> <p>6.1.6. відсутність постійної налагодженої роботи на підприємстві щодо інформування працівників підприємства про чинне законодавство і зміни в нім, ознайомлення посадових осіб підприємства з нормативними правовими актами, що відносяться до їх діяльності</p> <p>6.1.7. невідповідність документів, регулюючих трудові правовідносини в колективі</p>	<p>6.2.1. відсутність правового забезпечення дотримання комерційної таємниці на підприємстві</p> <p>6.2.2. низький рівень правової обізнаності робітників підприємства</p> <p>6.2.3. низький рівень кваліфікації робітників юридичних служб підприємства</p> <p>6.2.4. низький рівень правового опрацювання договірних відносин зі своїми партнерами</p> <p>6.2.5. відсутність планування юридичного забезпечення бізнес-діяльності підприємства</p> <p>6.2.6. відсутність у внутрішніх документах товариства порядок укладання великих угод</p> <p>6.2.7. відсутність організації систематизованого обліку і зберігання договорів, що поступають на підприємство і прийнятих ним</p>	<p>6.3.1. невідповідність засновницьких документів підприємства, що встановлюють право на предмет їх відповідності вимогам чинного законодавства</p> <p>6.3.2. рівень судових й арбітражних справ у загальній сумі господарських договорів підприємства</p> <p>6.3.3. питома вага програних судових й арбітражних справ у загальній кількості юридичних справ, що розглядалися</p> <p>6.3.4. питома вага одержаних і сплачених штрафних санкцій в загальній сумі зобов'язань за господарськими договорами підприємства</p> <p>6.3.5. притягання посадових осіб компанії до адміністративної і кримінальної відповідальності</p> <p>6.3.6. неналежним чином зареєстровані на підприємстві права на нерухоме майно і землю</p> <p>6.3.7. відсутність бажання відстоювати свої інтереси за допомогою правових механізмів</p>
7. Нематеріальна складова	<p>7.1.1. зниження частки наукових співробітників у чисельності персоналу</p> <p>7.1.2. зниження частки конструкторів у чисельності персоналу</p>	<p>7.2.1. індекс зниження величини гудвілу</p> <p>7.2.2. зниження витрат на фінансування дослідницьких робіт, винахідництва, структурних реорганізацій</p>	<p>7.3.1. зниження частки нової продукції у валовому доході підприємства</p> <p>7.3.2. зниження витрат на оптимізацію бізнес-процесів</p>

7.1.3. зниження частки інженерів у чисельності персоналу 7.1.4. низький рівень творчої активності персоналу 7.1.5. низький рівень реальної результативної творчої активності персоналу 7.1.6. зниження дохідності нематеріальних активів 7.1.7. темп зростання нематеріальних активів випереджає темп зростання виручки	7.2.3. зниження витрат на закупівлю, реалізацію та експлуатацію патентів, ліцензій, ноу-хау 7.2.4. скорочення терміну відносин з партнерами 7.2.5. зниження частки працівників, що пройшли професійне навчання 7.2.6. зниження вартості нематеріальних активів 7.2.7. низький рівень упровадження раціоналізаторських пропозицій та наукових відкриттів	7.3.3. низький рівень інформаційного, програмного, технічного забезпечення 7.3.4. низький рівень оснащеності сучасними засобами комунікацій та зв'язку 7.3.5. відсутність продуктів-домінантів певного сегменту ринку 7.3.6. зниження динаміки кількості зареєстрованих компанійою відкриттів, патентів, авторських свідоцтв 7.3.7. низький рівень патентної захищеності
---	---	--

Для стратегування економічної безпеки підприємства представляється також важливим питання періодичності проведення діагностичних розвідок випереджального типу, оскільки процеси, які визначають мінливість значень показників, мають різну динаміку швидкості.

**Висновки.** Економічна безпека підприємства має причинно-обумовлений зв'язок із станом його ресурсного забезпечення, тому результати моніторингу загроз ресурсного забезпечення - економічної безпеки є вкрай важливими у визначенні переліку організаційно-управлінських заходів щодо збереження або підвищення рівня економічної безпеки підприємства. В умовах обмеженості ресурсів наслідком надмірних витрат на зниження того або іншого виду загрози є невиправдана втрата грошових коштів, які могли бути вкладені для підвищення безпеки в інші види діяльності. Тому за результатами моніторингу загроз ресурсного забезпечення - економічної безпеки підприємства можливо оцінити рівень інтенсивності впливу визначених загроз та при розробці заходів коригуючого характеру враховувати ти з них, інтенсивність впливу яких на підприємство є суттєвою. При цьому розробляється комплекс заходів для попередження або ліквідації наслідків дії загроз з урахуванням необхідних для цього

витрат, які зіставляються з можливими збитками від дії загроз.

Критерій економічної безпеки підприємства в стратегічній перспективі при виборі варіантів залучення і перерозподілу ресурсів можна сформулювати таким чином: вибраний варіант вважається раціональним, якщо кількість та якість ресурсного забезпечення є необхідною (але не достатньою) мірою збалансованою для протидії загрозам в прийнятній для підприємства пропорції. При цьому під раціональністю вибраного варіанту стратегування економічної безпеки підприємства розуміється або досягнення заданого рівня захищеності підприємства при мінімальних витратах, або досягнення максимально можливого рівня захищеності при заданому рівні витрат.

Отримані результати потребують проведення подальших наукових розвідок щодо застосування управлінського та емоційного інтелекту для стратегування економічної безпеки підприємства.

**Література:**

1. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів : Арал, 2008. 384с.
2. Економічна безпека підприємства : підручник / за заг. ред. А.М. Дідика. Львів, НУ «Львівська політехніка», ТзОВ Видавнича група «Бухгалтери України», 2019 р. 624 с.
3. Козаченко А. В., Пономарьов В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность

предприятия: сущность и механизм обеспечения : монографія. Київ : Либра, 2003. 280 с.

4. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. 2-ге вид., переробл. Київ : НІСД, 2015. 348 с.

5. Сисоліна Н. П. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник / укл. Н. П. Сисоліна. Кіровоград: КНТУ, 2014. 226 с.

**References:**

1. Vasyltsiv, T. H. (2008), *Ekonomichna bezpeka pidpriemnytstva Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zmitsnennia* [Economic security of Ukrainian entrepreneurship: strategy and mechanisms for strengthening], Aral, Lviv, Ukraine, 384 p.

2. Didyk, A. M. (2019), *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva* [Economic security of the enterprise], NU «Lvivska politekhnik», TzOV Vydavnycha hrupa «Bukhhaltery Ukrainy», Lviv, Ukraine, 624 p.

3. Kozachenko, A. V. Ponomarov, V. P. and Lyashenko, A. N. (2003), *Ekonomicheskaya bezopasnost predpriyatiya: suschnost i mehanizm obespecheniya* [Economic security of the enterprise: the essence and mechanism of provision], Libra, Kyiv, Ukraine, 280 p.

4. Liashenko, O. M. (2015), *Kontseptualizatsiia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva* [Conceptualization of economic security management of the enterprise], NISD, Kyiv, Ukraine, 348 p.

5. Sysolina, N. P. (2014), *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva* [Economic security of the enterprise], KNTU, Kyiv, Ukraine, 226 p.

**Стаття надійшла до редакції 19.05.2021 р.**