

# CHAPTER 1. INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES IN THE SYSTEM OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF ENTERPRISE MANAGEMENT

## MANAGEMENT OF ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF A LOGISTICS COMPANY

## УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

Alkema V.H.<sup>1</sup>

Troian Ye.M.<sup>2</sup>

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-351-4-1>

**Вступ.** Система управління підприємством є комплексом взаємопов'язаних функцій підприємства, видів управлінської діяльності та комунікацій між ними, які спільно застосовуються з метою діяльності підприємства, досягнення його цілей та забезпечення прийнятних результатів [5, с. 179]. Структурно система управління підприємством складається з певних підсистем з точки зору здійснення ними виду управлінської діяльності, наприклад: підсистеми економічної безпеки, операційної, кадрової, фінансової, маркетингової та інших. Всі ці підсистеми взаємодіють між собою, а суб'єкти управління повинні збалансувати інтересів різних суб'єктів (персоналу) і груп відносно здійснення діяльності в аспекті економічної безпеки компанії.

Об'єктом цього дослідження є процеси управління забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії. Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти реалізації процесів управління забезпеченням економічної безпеки в сучасній логістичній ком-

---

<sup>1</sup> Doctor of Economic Sciences, Full Professor,  
Ukrainian Institute of Arts and Sciences

<sup>2</sup> Logistics Manager at "NEXUS LOGIC" LLC

панії. В якості мети дослідження визначено аналіз теоретико-методичних засад реалізації процесів управління забезпеченням економічної безпеки сучасної логістичної компанії та розробку пропозицій щодо їх удосконалення.

Дослідженнями різних аспектів управління логістичною діяльністю вітчизняних підприємств займалися науковці В.Г. Алькема [1], Є.В. Крикавський [23], Т.Н. Скоробагатова [26], О.М. Сумець [28] та інші. Питанням економічної безпеки підприємств різних сфер та видів економічної діяльності, а також формуванню систем та механізмів забезпечення їх економічної безпеки присвячено праці Н.В. Ващенко [6], З.С. Варналія [2], О.В. Васильєва [3], О.В. Гук [25], А.М. Дідика [5], Л.І. Донець [6], З.Б. Живко [25], Н.В. Зачосової [18], О.В. Ілляшенка [5], М.І. Камлика [19], Г.В. Козаченко [5; 20], О.Є. Кузьміна [5], П.Т. Колісниченко [21], В.А. Колодійчука [22], І.С. Керницького [25], М.І. Копитко [25], О.М. Ляшенко [20], О.А. Маслія [2], В.І. Мейти [3], С.І. Ніколаюка [24], Д.Й. Никифорчука [25], В.Л. Ортинського [5; 25], С.В. Онищенко [2], Ю.С. Погорелова [5], В.Г. Пономарьова [20], Т.М. Слободяник [27], Г.І. Шимечка [25], О.С. Шнипка [30] та ін. Безпосередньо питанням управління забезпеченням економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності присвячено праці В.Г. Алькеми, О.С. Кириченко [1] та О.М. Сумця [28] та ін.

Логістичні компанії в Україні, як сервісні підприємства, створюються здебільшого в формі товариства з обмеженою відповідальністю. Ці суб'єкти здійснюють різні види логістичної діяльності сутність якої та особливості управління нею описано в [23; 26; 28]. В подальшому ці суб'єкти будемо називати суб'єктами логістичної діяльності, а стан з позиції економічної безпеки – економічною безпекою суб'єктів логістичної діяльності [1]. Розглянемо сутність поняття економічна безпека підприємства. 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 [25, 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 нейтраліза-

ції негативних факторів і протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності [19, с. 9]. С.І. Ніколаюк та 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 [24, с. 15]. Головною метою будь-якого підприємства є забезпечення належного рівня економічної безпеки який гарантує стабільне та максимально ефективне його функціонування в теперішній час та наявності потенціалу розвитку в майбутньому. Важливим інструментом у вирішенні цього завдання є створення та функціонування механізмів, процесів, алгоритмів та процедур управління забезпеченням економічної безпеки суб'єкта господарювання.

**Основна частина.** Вихідним пунктом управління на підприємстві є визначення цілей. Основними функціональними цілями економічної безпеки підприємств є: забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стабільності та незалежності підприємства; забезпечення технологічної незалежності й досягнення високого рівня конкурентоспроможності; досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством; сприяння системи підвищення кваліфікації персоналу 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 [24].

Слід зауважити, що економічна безпека як умова діяльності підприємства створюється не лише його зусиллями, а й зусиллями державних інституцій. Держава забезпечує захист прав усіх суб'єктів права власності і господарювання [2]. Юридична особа може займатися будь-яким видом діяльності, який не заборонений законом та обирати організаційно-правову форму господарювання [4; 7; 29]. Основні напрями державного регулювання економічної безпеки підприємств представ-

лено в таблиці 1. На підставі аналізу таблиці 1 видно, що створення юридичної особи (в данному 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 України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб підприємців» [8, ст. 3]. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» надає суб'єкту господарювання право на провадження господарської діяльності або частини виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню [9, ст. 1]. Держава сприяє безпечній і плідній діяльності юридичних осіб шляхом проведення державної політики в сфері стандартизації [10, ст. 4]. Контроль за дотриманням чесної конкуренції здійснюється на підставі законів України «Про захист економічної конкуренції», «Про захист від недобросовісної конкуренції» та іншими [11, ст. 1]. Недобросовісною конкуренцією, в свою чергу, є будь-які дії у конкуренції, що суперечать торговим та іншим чесним звичаям у господарській діяльності [12, ст. 1].

Управління забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії повинно на функціональному рівні розпочинатись із управління процесами захисту інформації. Значення інформації в логістичній діяльності є величезною, адже, фінансовий і інформаційний потоки є супроводжуваними щодо матеріального, вплив на який і є суттю управління логістичною діяльністю. Закон України «Про інформацію» дає нам можливість захистити свої важливі інформаційні потоки [12, ст. 5]. Захист інформації – це сукупність правових, адміністративних, організаційних, технічних та інших заходів, що забезпечують збереження, цілісність інформації та належний порядок доступу до неї [12, ст. 1]. Наступним за актуальністю є нормативно-правове забезпечення логістичної діяльності яке створює нормативно-правове поле діяльності менеджера з логістики. Найбільш унормованим є нормативно правове забезпечення транспортного сектору логістичної діяльності яке включає: нормативні акти, які визначають умови перевезень, порядок використання засобів транспорту, шляхів сполучення, організації безпеки руху, охорони громадського порядку, пожежної безпеки, санітарні та екологічні вимоги, що діють на транспорті, є обов'язковими для влас-

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

Напрями державного регулювання	Джерела права
Загальні засади забезпечення підприємницької діяльності та економічної безпеки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Конституція України;</li> <li>– Господарський кодекс України;</li> <li>– Цивільний кодекс України;</li> </ul>
Забезпечення легітимності підприємницької діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців»;</li> <li>– Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності»;</li> <li>– Закон України «Про стандартизацію»;</li> <li>– Закон України «Про дозвільну систему»;</li> </ul>
Захист економічної конкуренції та обмеження монополізму	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»;</li> <li>– Закон України «Про захист економічної конкуренції»;</li> <li>– Закон України «Про природні монополії» та інші.</li> </ul>
Створення спеціальних (вільних) економічних зон	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Закон України «Про спеціальну (вільну) економічну зону «Порто-франко» на території Одеського морського торговельного порту» та інші.</li> </ul>
Формування системи оподаткування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Податковий кодекс України;</li> <li>– Митний кодекс України та інші.</li> </ul>
Формування й розвиток інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Закон України «Про інформацію»;</li> <li>– Закон України «Про транспорт»;</li> <li>– Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»;</li> <li>– Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» та інші.</li> </ul>
Регулювання інноваційних процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг»;</li> <li>– Закон України «Про авторське право і суміжні права»;</li> <li>– Закон України «Про охорону прав на топографії інтегральних мікросхем»;</li> <li>– Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» та інші.</li> </ul>
Зовнішньоекономічна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»;</li> <li>– Закон України «Про міжнародне приватне право»;</li> <li>– Правила Incoterms;</li> <li>– Міжнародні конвенції щодо транспортування вантажів у міжнародному сполученні (ратифіковані Україною).</li> </ul>

Джерело: [4; 7–17; 29]

ників транспорту і громадян, які користуються послугами транспорту та шляхами сполучення. Основним завданням державного регулювання транспортно-експедиторської діяльності є захист економічних інтересів України, подальше становлення, розвиток та формування ринку транспортно-експедиторських послуг [17, ст. 6].

Отже, 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 правової складових економічної безпеки підприємств. Враховуючи цю ситуацію в Україні лівова частка завдань вирішення проблеми забезпечення економічної безпеки підприємств повинна вирішуватись ним автономно.

Сучасні логістичні компанії приречені функціонувати у середовищі, яке містить цілу низку багаторівневих деструктивних чинників. Найсуттєвішу загрозу діяльності компаній у вітчизняній економіці становлять несприятливі умови ведення бізнесу, а саме: високий рівень інфляції, дефіцит бюджету, негативне торговельне сальдо; низька купівельна спроможність населення; недосконалість 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. До цього в останній період додалися загрози воєнного, соціально-демографічного, антропологічного та природно-кліматичного характеру.

Від здатності логістичної компанії вчасно адаптуватися до впливу різноманітних загроз буде залежати ефективність її діяльності. Для вирішення цього завдання в компанії слід створити систему економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності (СЕБСЛД). Така система 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 при-

чинно-наслідковому зв'язку і створюють загальне цілісне уявлення про економічну безпеку підприємства [5, с. 108–111]. На думку Т.Н. Скоробагатової, СЕБСЛД досягається за рахунок створення структурованого ринкового середовища з новими якісними параметрами та характеристиками [26, с. 108–111]. О.М. Сумець вважає, що СЕБСЛД ґрунтується на виконанні обмежень параметрів функціонування потоків процесів, які циркулюють у ланцюгу постачання [28, с. 160–161]. В.Г. Алькема зазначає, що СЕБСЛД – це стан захищеності економічних інтересів логістичної компанії, її 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 багатофункціональна економічна система, яка містить підсистеми різного рівня, а в їх межах – функціональні складові елементи та компоненти [1, 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 [30, 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 [27, с. 23]. На думку більшості науковців, СЕБСЛД містить дві підсистеми які є системами нижчого рівня, а саме функціональну систему та систему забезпечення економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності. Характерні риси системи забезпечення економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності (СЗЕБСЛД) та їх основний зміст наведено в таблиці 2.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства є 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

**Характерні риси системи забезпечення економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності та їх основний зміст**

Характерні риси	Основний зміст
Принципи побудови	<ul style="list-style-type: none"> <li>– узгодженність цілей СЕБСЛД і загальних цілей діяльності підприємства;</li> <li>– інтеграція СЕБСЛД в загальну систему управління підприємством;</li> <li>– надання переваги використання превентивних та попереджувальних заходів протидії загрозам;</li> <li>– функціонування СЕБСЛД на постійній основі (надійність системи);</li> <li>– одночасна гласність та конфіденційність функціонування СЕБСЛД;</li> <li>– постійний моніторинг топ-менеджерами ситуації щодо функціонування СЕБСЛД.</li> </ul>
Концепція розроблення СЕБСЛД	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 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;</li> <li>– оцінка надійності та конкурентноспроможності партнерів підприємства;</li> <li>– підходи щодо збору інформації про учасників ринку;</li> <li>– вивчення джерел недобросовісної конкуренції та розробка методів боротьби з нею.</li> </ul>
Структура СЕБСЛД	<ul style="list-style-type: none"> <li>– концепція економічної безпеки;</li> <li>– стратегія економічної безпеки;</li> <li>– суб'єкти та об'єкти економічної системи;</li> <li>– засоби забезпечення економічної безпеки;</li> <li>– методи забезпечення економічної безпеки;</li> </ul>
Функції СЕБСЛД	<ul style="list-style-type: none"> <li>– моніторинг ситуації щодо економічної безпеки;</li> <li>– інформаційно-аналітичне забезпечення;</li> <li>– глибокий аналіз отриманої інформації;</li> <li>– конкурентна розвідка;</li> <li>– протидія рейдерству;</li> <li>– організація алгоритмів та процедур ухвалення рішень.</li> </ul>
Функціональні складові СЕБСЛД	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інформаційна система;</li> <li>– операційна система;</li> <li>– маркетингова система;</li> <li>– система управління персоналом;</li> <li>– логістична система;</li> <li>– фінансова система.</li> </ul>

Джерело: [1; 3–6; 20–23; 25]



кілька груп: фінансові, кадрові, організаційні, технічні, інформаційні, правові, інтелектуальні і інші. За їх допомогою вирішуються питання по забезпеченню безпеки [21]. Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності можна визначити як різноманітну 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 [4; 7–17; 29].

Таким чином, система забезпечення 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.

Діагностику та оцінку процесів управління забезпеченням економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності проведемо на прикладі логістичної компанії ТОВ «Нексус Лоджик». Логістична компанія «Нексус Лоджик» є 3 PL оператором логістичних послуг. Логістичною політикою ТОВ «Нексус Лоджик» є надання повного спектру логістичних послуг на найвищому рівні, підвищення якості наданих послуг, підвищення рівня логістичного сервісу. Використовуючи функціональний підхід, було здійснено аналіз організаційної структури компанії ТОВ «Нексус Лоджик» з точки зору управління забезпеченням економічної безпеки результати якого наведено в таблиці 3. 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.

**Суб'єкти організаційної структури ТОВ «Нексус Лоджик»  
щодо управління забезпеченням економічної безпеки**

<b>Функціональна підсистема СЕБСЛД</b>	<b>Суб'єкт забезпечення економічної безпеки в межах певної підсистеми</b>	<b>Ієрархічний рівень забезпечення економічної безпеки</b>
силова (фізична) безпека	адміністрація, служба охорони, відділ охорони праці, менеджери, працівники	вищий, середній, нижчий
фінансова безпека	адміністрація, топ-менеджмент, фінансовий відділ, бухгалтерія, працівники	вищий, середній, нижчий
інтерфейсна безпека	адміністрація, топ-менеджмент, PR-відділ	вищий, середній
інтелектуально-кадрова безпека	адміністрація, топ-менеджмент, HR-відділ	вищий, середній
інформаційна безпека	адміністрація, топ-менеджмент, юристи (аутсорс), IT-відділ, працівники	вищий, середній, нижчий
технологічна безпека	операційні менеджери, працівники	середній, нижчий
правова безпека	юристи, менеджери	вищий, середній

*Джерело: [20–23]*

Бухгалтерія здійснює ті чи інші грошові операції відповідно до чинного законодавства і фінансового курсу визначеного компанією. Інтелектуально-кадрова безпека компанії насамперед здійснюється HR-відділом, який дотримується кадрової політики підприємства, безпосередньо займається підбором, адаптацією, навчанням і розвитком персоналу. Інформаційну і технологічну безпеку ТОВ «Нексус Лоджик» здійснює IT 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.

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 [18, с. 37]. Правову безпеку компанії насамперед здійснює адміністрація і за потреби долучає до цього процесу відповідних спеціалістів (юристів). 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 дотримуючись стратегій і політик компанії в фінансовій, кадровій, інформаційній, технологічній і правовій сферах, 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.

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 СЗЕБСЛД зумовлена, насамперед, відсутністю фінансових ресурсів для її забезпечення та недалекоглядністю керівництва. За відсутності дієвої СЗЕБСЛД та послуг, що може надавати спеціалізований 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 СЗЕБСЛД буде оптимізувати його еконо-

мічну сторону діяльності, підвищувати продуктивність та забезпечити 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 диверсифікації діяльності логістичної компанії відбувається зниження потенціалу 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. Організація СЗЕБСЛД є результатом системи внутрішніх та зовнішніх чинників 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.

Наявність досконалої СЗЕБСЛД 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 СЗЕБСЛД виступає забезпечувальною умовою її існування. Оцінювати економічну обгрунтованість формування і функціонування (розвитку, вдосконалення СЗЕБСЛД) 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 логістичної компанії. І в залежності від визначення цього рівня збитковості і визначається економічна доцільність існування і функціонування СЗЕБСЛД. З іншого боку наявність і якості СЗЕБСЛД логічно впливають з оцінки потенційних шкідливих наслідків, настання яких може мати місце в діяльності компанії за певних обставин. Тобто в загальному сенсі в СЗЕБСЛД знаходять своє відображення цілі, завдання, засоби і способи вирішення проблем питань в сфері економічної безпеки компанії. Регулярна оцінка стану СЗЕБСЛД за її функціональними скла-

довими є надзвичайно важливою не тільки з позиції того, що вона дає комплексну картину економічної безпеки підприємства, а насамперед тому, що ми розглядаючи підсистему, виявляєм загрози на різних етапах їх розвитку, тобто реагуємо на ситуацію здебільшого оперативного 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. Також є потреба в посиленні захисту інших об'єктів інтелектуальної власності, наприклад, програмного забезпечення, яке є важливою конкурентною перевагою логістичних компаній. Запровадження інновацій (різноманітних управлінських комп'ютерних програм) є також вагомим аргументом в сфері управління забезпеченням економічної 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 обґрунтованими, адже їх цінність буде набагато більшою. Наприклад, запровадження карткового режиму щодо від-

відування складських і офісних приміщень, це контроль персоналу, унеможливлення проникнення на територію фірми сторонніх осіб. Перевагами системи управління забезпеченням економічної безпеки ТОВ «Нексус Лоджик» є її достатня гнучкість, компактність, інтегрованість і прийнятна ефективність. Остання характеристика системи пояснюється наявністю високо професійного колективу, який здатен виконувати різнопланові і інколи навіть непередбачувані завдання в стислі терміни. Інші позитивні риси системи досягаються за рахунок функціонального типу організаційної структури компанії і сучасному, демократичному стилі управління. В компанії прийняття і доведення до адресату управлінських рішень відбувається швидко і вчасною. Система управління забезпеченням економічної безпеки є гармонійною й інтегрованою в загальну систему управління. В компанії наявний високий рівень комунікаційного обміну між співробітниками, що на сьогоднішній день є рідкістю для подібних 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 є високим рівень забезпечення фінансової, технологічної, кадрової та інформаційної безпеки.

Недоліками в системі управління економічною безпекою, на нашу думку, є: відсутність системності, комплексності (наприклад, недостатньо превентивних дій (дій на випередження); необхідність в наявності не стук турного підрозділу з економічної безпеки, а хоча б однієї посадової особи з подібними функціями, фахівця в сфері права та/або економіки та з глибоким розумінням поняття безпеки; наявна потреба в професійній оцінці тієї чи іншої ситуації (прогнозування ситуації безпеки); 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 в компанії: проводиться моніторинг ситуації щодо зовнішнього середовища по відношенню до компанії; здійснюється забезпечення збереження матеріальних цінностей (товарів) яке потребує залучення додаткових елементів захисту (методик, процедур), наприклад: запро-

вадження 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.

Отже, поряд із низкою очевидних переваг процесу управління забезпеченням економічної безпеки компанії потребують невідкладного удосконалення. І розпочинати слід із удосконалення стратегії економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності. 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 [6]. Для визначення сукупності елементів економічної стратегії використовують низку критеріїв: специфіку галузі; стабільність економічних умов господарювання; рівень розвитку конкуренції; емність ринку та ринковий механізм [6]. Авторський колектив під керівництвом В.Л. Оргинського 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 [25]. 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. Колодійчук В.А. вважає, що підвищення ефективності управління забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії може бути реалізоване шляхом створення відповідних організаційно-економічних умов [22, с. 86–89].

Підвищення ефективності управління забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії може бути реалізоване на різних ієрархічних рівнях шляхом внесення змін: 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 сутності питань економічної безпеки суб'єктів господарювання; в систему економічної безпеки підприємства (змінною концепції, стратегії, завдань СЕБСЛД, коригуванням структури, функцій системи, функцій підсистем СЕБСЛД); в загальну діяльність підприємства (змінною специфіки 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.

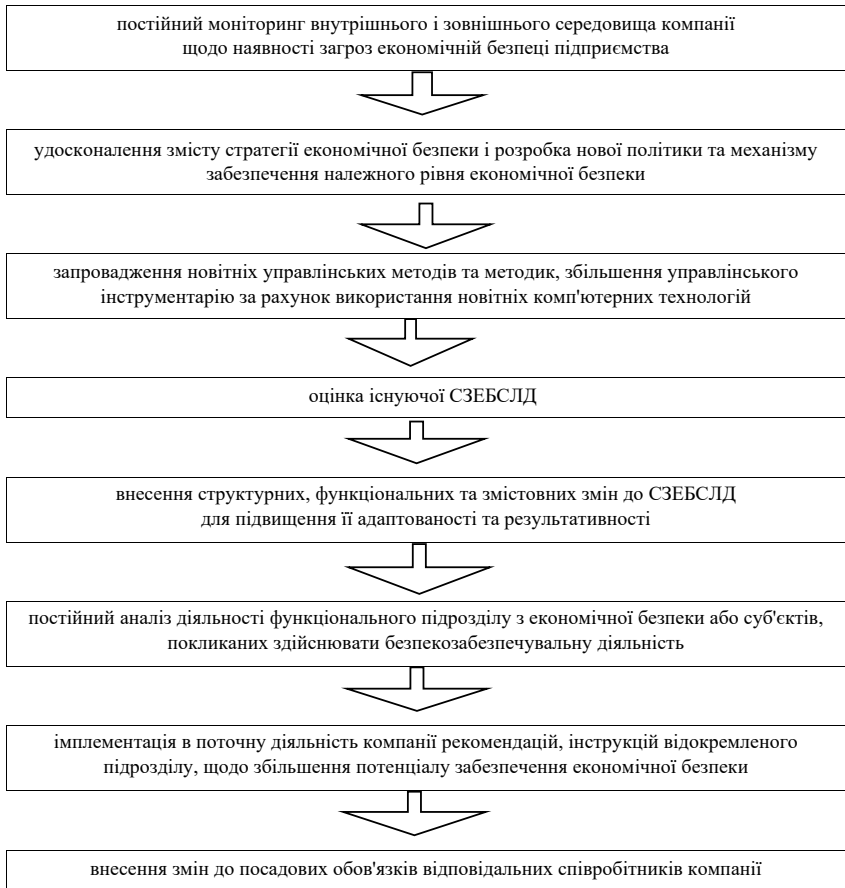
На рівні менеджменту компанії можуть бути реалізовані наступні кроки: удосконалення структури управління, максимальне її спрощення, усунення зайвої ієрархічності, децентралізація більшості функцій і викорінення проблеми дублювання функцій підрозділами, визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікації й особистих якостей виконавців; 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, удосконалення системи мотивації; 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. Важливим позитивним чинником є запровадження та використання новітніх технологій. Для системи управління забезпеченням економічної безпеки вдалим кроком буде використання систем управління складом (WMS), управління роботою з клієнтами (SRM), управління замовленням програмного забезпечення щодо управління транспортом. Використання комп'ютеризова-



них систем управління доставкою допомагає інтегрувати всі операції в одній програмі. Дана технологія дає змогу усунути трудомістське ручне управління та пришвидшити процес прийняття рішень. Дуже актуальною проблемою, яка приносить величезні збитки логістичним компаніям є відсутність ефективної системи управління поверненням товарів. Необхідно вивчити і мінімізувати причини появи необхідності повернення товарів (через невідповідність інформації на даної клієнту щодо товару, невідповідність фактично отриманого товару тому, що був замовлений, стан товару, відсутність супроводжуючих документів, невчасну доставку, невиконання особливих вимог клієнтів. 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. Аналізуючи викладене вище пропонуємо алгоритм удосконалення управління забезпеченням економічної безпеки компанії наведеної на рисунку 1.

Як видно із наведеного алгоритму удосконалення управління СЗЕБСЛД може бути реалізоване шляхом планування, організації, мотивації та контролю діяльності суб'єктів та об'єктів його безпеки. Першим кроком який повинен здійснюватись топ-менеджментом за погодженням із власниками компаній є постійний й системний моніторинг і аналіз сукупності деструктивних чинників, процесів та явищ наявних у внутрішньому та зовнішньому середовищі логістичної компанії. Другим кроком на підставі результатів такого аналізу є удосконалення змісту стратегії економічної безпеки і розробка нової політики її реалізації та конструювання і організація функціонування механізму забезпечення належного рівня економічної безпеки компанії.

Наступним кроком є підбір адекватного інструментарію для вирішення завдання досягнення належного рівня економічної безпеки. Який передбачає запровадження нових підходів, методів та методик управлінської діяльності, а також внесення змін та доповнень до підсистеми забезпечення системи економічної безпеки логістичної компанії задля підвищення рівня її адаптованості до деструктивного сере-



**Рис. 1. Алгоритм удосконалення процесів управління забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії**

*Джерело: складено авторами*

довища діяльності. Четвертим кроком є тестування існуючої системи забезпечення економічної безпеки логістичної компанії критеріям й вимогам до її ефективності, результативності, адаптивності, мобільності та іншим критеріям які визначено в змісті стратегії економічної безпеки та політиці її здійснення. У випадку коли запропонована

модель такої системи не відповідає визначеним критеріям повинна здійснюватись її модифікація та удосконалення. Така модифікація системи здійснюється на наступному етапі реалізації алгоритму і передбачає внесення структурних, функціональних та змістовних змін до СЗЕБСЛД для підвищення її адаптованості, результативності та інших запланованих критеріїв та характеристик.

Наступний крок в реалізації алгоритму безпосередньо стосується усіх функціональних підрозділів які є суб'єктами економічної безпеки логістичної компанії. До таких суб'єктів відносяться відділи та посадові особи, що є центрами відповідальності за окремі функціональні складові економічної безпеки. Кожен із цих підрозділів з урахуванням постійних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі повинен постійно здійснювати аналіз діяльності функціонального підрозділу з економічної безпеки або суб'єктів, покликаних здійснювати безпеку забезпечувальну діяльність з метою відповідності змісту їх завдань стратегічним і поточним пріоритетам забезпечення економічної безпеки компанії на відповідному рівні. Крім того важливим кроком цього алгоритму є імплементація в поточну діяльність логістичної компанії суб'єктами управління рекомендацій, інструкцій відокремленого підрозділу, щодо збільшення потенціалу забезпечення економічної безпеки. Завершальним етапом алгоритму є внесення змін до положень про відповідні відділи та підрозділи, а також в посадові інструкції нових або додаткових посадових обов'язків співробітників компанії відповідальних за окремі завдання забезпечення економічної безпеки.

**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 надано пропозиції щодо алгоритму удосконалення процесів управління забезпеченням економічної безпеки логістичних компаній. В рамках теоретико-методичних засад управління забезпеченням економічної безпеки логістичної компанії було визначено, що економічна безпека логістичної компанії є системою яка включає функціональну та забез-

печуючи складові (підсистеми). Функціональна складова в свою чергу містить такі складові: фінансову, кадрову, інформаційну, техніко-технологічну, правову, силову і інтерфейсну. Система 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 та інших деструктивних чинників. Основними завданнями цієї системи 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 персоналу так і зовнішнього оточення. Удосконалення СЗЕБСЛД 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.

### Список використаних джерел:

1. Алькема В., Кириченко О. Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності : навч. посіб. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права "Крок"», 2016. 350 с.
2. Варналій З., Онищенко С., Маслій О. Механізм попередження загроз економічній безпеці України. *Економічний часопис – XXI*. 2016. № 159. С. 20–25.
3. Васильєв О. В., Мейта В. І. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств. *Економічний аналіз : збірник наукових праць*. 2013. Т. 14. № 2. С. 138–145.
4. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV : станом на 3 вересня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 08.09.2023).

5. Економічна безпека підприємства : підручник / А. Дідик та ін. Львів : НУ «Львів. Політехніка», 2019. 624 с.
6. Донець Л., Ващенко Н. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2008. 240 с.
7. Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-XII : станом на 31 березня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 01.09.2023).
8. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 16.05.2003 р. № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> (дата звернення: 04.08.2023).
9. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 р. № 222-VIII : станом на 9 липня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (дата звернення: 02.08.2023).
10. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 р. № 1315-VII : станом на 9 червня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text> (дата звернення: 10.08.2023).
11. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III : станом на 22 червня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 11.08.2023).
12. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР : станом на 9 жовтня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text> (дата звернення: 12.09.2023).
13. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII : станом на 27 липня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 07.09.2023).
14. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій : Закон України від 14.09.2006 р. № 143-V : станом на 16 жовтня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text> (дата звернення: 17.08.2023).
15. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг : Закон України від 15.12.1993 р. № 3689-XII : станом на 27 липня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text> (дата звернення: 18.08.2023).
16. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах : Закон України від 05.07.1994 р. № 80/94-ВР : станом на 1 липня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр#Text> (дата звернення: 11.08.2023).
17. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV : станом на 10 серпня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 10.08.2023).
18. Зачосова Н., Чакалов Р. Правове забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Приазовський економічний вісник Класичного приватного університету*. 2017. № 4. С. 34–38.
19. Камлик М. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економічно-правовий аспект : навч. посіб. Київ : Атіка, 2005. 432 с.
20. Козаченко Г., Пономарьов В., Ляшенко О. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.

21. Колісніченко П. Т. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємств малого та середнього бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 7. С. 84–87.
22. Колодійчук В. Ефективність логістичних систем у зернопродуктовому підкомплексі АПК : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Львів, 2015. 625 с.
23. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 848 с.
24. Николаюк С., Никифорчук Д. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності : курс лекцій. Київ : КНТ, 2005. 320 с.
25. Економічна безпека підприємства / В. Ортинський та ін. Київ : Алерта, 2011. 704 с.
26. Скоробагатова Т. Логістизація як засіб забезпечення економічної безпеки підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. № 43.
27. Слободяник Т. Запровадження комплексної системи економічної безпеки та оцінка її ефективності на сучасному підприємстві. *Економічний простір*. 2008. № 12/2. С. 22–27.
28. Сумець О. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропродовольчого комплексу : монографія. Харків : Друк. Мадрид, 2015. 544 с.
29. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV : станом на 3 вересня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 08.09.2023).
30. Шнипко О. Економічна безпека ієрархічних багаторівневих систем: регіональний аспект. Київ : Генеза, 2006. 288 с.