

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
Міністерство освіти і науки України

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
Міністерство освіти і науки України

*Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису*

КУЦЕНКО ДМИТРО МИКОЛАЙОВИЧ

УДК 338.242.4:331.108

ДИСЕРТАЦІЯ
ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ
БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ВПЛИВОМ КАДРОВИХ РИЗИКІВ

073 Менеджмент

07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ /Д.М. Куценко

Науковий керівник:

Білик Вікторія Вікторівна, доктор економічних наук, професор

Черкаси – 2025

АНОТАЦІЯ

Куценко Д.М. Трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства під впливом кадрових ризиків. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького. Черкаси, 2025.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню та удосконаленню теоретико-методичних підходів до трансформації структури та процесу функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства із врахуванням кадрових ризиків, вплив яких може знижувати його ефективність у стратегічній перспективі.

У першому розділі «Парадигмальні засади формування механізму управління економічною безпекою підприємства» уточнено поняття економічної безпеки підприємства як об'єкту управління, виявлено недоліки архітекτονіки та процесу функціонування механізму управління економічною безпекою підприємств в Україні та встановлено передумови трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства. Тезаурус сучасного безпекознавства доповнено авторським визначенням економічної безпеки підприємства як об'єкту управління, згідно якого її змістовою сутністю є такий стан корпоративних ресурсів, бізнес-процесів і умов функціонування, що дозволяє персоналу підприємства шляхом ефективного управління ними забезпечити його економічну цілісність, резильєнтність і безперервну діяльність, спрямовану на досягнення статутних цілей та задоволення інтересів стейкхолдерів, а також сформувати потенціал, необхідний для економічного відновлення (за потреби) та стратегічного розвитку (за можливості) у сповненому ризиків підприємницькому середовищі.

Формалізовано канву механізму управління економічною безпекою підприємства з урахуванням ризиків цифровізації та кадрових ризиків у межах

поширення Індустрії 4.0, що на відміну від традиційної його структури, містить такі елементи, як економічні інтереси підприємства і стейкхолдерів, система цифрового та інформаційного захисту і стратегія управління економічною безпекою, а також розширений набір функціональних напрямів управління економічною безпекою (фінансовий, кадровий, фізичний, інформаційний, технологічний, цифровий, юридичний вектори).

Проведено групування передумов трансформації механізму управління економічною безпекою шляхом розподілу їх на методичні проблеми його формування та функціонування, на традиційні та інноваційні передумови, що виявляються на практичному рівні, та на інформаційні та ресурсні проблеми. Визначено пріоритети трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства для класичних елементів його структури.

У другому розділі «Методи та результати діагностики стану функціонування механізму управління економічною безпекою підприємств в Україні» проаналізовано методичний інструментарій оцінювання рівня економічної безпеки підприємств та результативності механізму управління нею; ідентифіковано фактори впливу на ефективність механізму управління економічною безпекою та охарактеризовано сучасний стан трансформації підходів до оцінювання рівня ефективності його функціонування. Під рівнем економічної безпеки підприємства запропоновано розуміти такий стан захисту його корпоративних ресурсів та організації бізнес-процесів їх використання, що дозволяє без суттєвого ризику їх втрати задовольняти економічні інтереси різних стейкхолдерів підприємства результатами його фінансово-господарської діяльності. Сформовано напрями розвитку методичних підходів до оцінювання стану економічної безпеки підприємств завдяки виявленню таких їх недоліків, як велика кількість різнопланових показників, надання пріоритету фінансовим індикаторам, відсутність нормативних/оптимальних/орієнтованих значень показників і формул для їх розрахунку, складність математичних обчислень, велика кількість інтервалів, потрібна для якісної оцінки, складність отримання

даних для розрахунків і різні рекомендації щодо періодичності проведення оцінювання.

Виокремлено три етапи інтенсифікації факторів негативного впливу на функціональні спроможності механізму управління економічною безпекою вітчизняних підприємств в Україні, що викликані цифровими ризиками (І етап), зумовленими та посиленими поширенням тенденцій Індустрії 4.0; кадровими ризиками (ІІ етап), що стали очевидними та масштабувались у період глобальної пандемії та новими умовами господарювання підприємств, які пов'язані з воєнним станом і окупацією України (ІІІ етап). Основними факторами впливу на ефективність механізму управління економічною безпекою підприємств у 2025 році є війна, нестабільність макроекономічного середовища, цифровізація, дефіцит кваліфікованої робочої сили, суспільна напруга, а також численні інноваційні, інформаційні, інвестиційні, економічні, фінансові, маркетингові, виробничі, кадрові, техніко-технологічні, екологічні, проєктні ризики.

Удосконалено методи оцінювання рівня ефективності функціонування механізму управління економічною безпекою завдяки пропозиції методики експрес-оцінювання, в основу якої покладено опитування управлінського персоналу за принципом «десять по десять», що означає анкетування десяти представників менеджменту та топ-менеджменту десяти підприємств за допомогою опитувальника, що має десять запитань, також шляхом використання експертного методу на різних етапах діагностичних процедур. Із застосуванням авторського підходу оцінено стан економічної безпеки десяти підприємств, які здійснюють свою діяльність в Україні, керуючись інформацією, яка є доступною для зовнішніх стейкхолдерів. У результаті зроблено висновок про низьку ефективність механізмів управління їх економічною і встановлено потребу у їх трансформації для успішного досягнення стратегічних цілей подальшого розвитку бізнесу.

У третьому розділі «Напрями стратегічних трансформацій механізму управління економічною безпекою підприємств під впливом кадрових ризиків»

узагальнено та доповнено концептуальні основи трансформації механізму управління економічною безпекою підприємств в реаліях цифрової економіки воєнного часу, запропоновано використання проєктного підходу до трансформації механізму управління економічною безпекою підприємств під впливом кадрових ризиків, визначені стратегічні орієнтири його трансформації у моделі світу BANI та надані рекомендації щодо оновлення кадрової політики підприємства для мінімізації ризиків процесу управління його інтелектуально-кадровою безпекою.

Дістали подальшого розвитку управлінські візії щодо завдань трансформації механізму управління економічною безпекою для захисту бізнес-процесів, що на відміну від традиційних переліків, сформовані із урахуванням зарубіжного досвіду на підставі Process Classification Framework. Упорядковано етапи трансформації механізму управління економічною безпекою і запропоновано реалізувати їх у такій послідовності: планування трансформацій (підготовчий етап); розроблення стратегії трансформацій; забезпечення трансформаційного процесу ресурсами та підтримкою з боку топ-менеджменту; запуск трансформованого механізму у систему менеджменту організацій та у цифрову екосистему бізнесу.

Удосконалено процес управління трансформаціями механізму управління економічною безпекою підприємства завдяки використанню проєктного підходу, що дозволив із використанням контекстних схем IDEF0 упорядкувати трансформаційні процеси та запропонувати канву планування та реалізації проєкту модернізації механізму управління економічною безпекою. Узагальнено напрями трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства під впливом кадрових ризиків воєнного часу, які мають знайти відображення у меті проєкту та у його фінальному результаті.

Комплекс стратегічних безпеко орієнтованих управлінських рішень для менеджменту сучасних підприємств запропоновано розробляти із урахуванням ділових очікувань бізнесу. Ризикоорієнтованість як ідейна філософія стратегічної трансформації механізму управління економічною безпекою

підприємства, виражена автором у націленні його ресурсів на першочергову протидію стратегічним, кадровим, інформаційним, технологічним і цифровим ризикам. Удосконалено механізм управління економічною безпекою підприємства шляхом його трансформації у бік досягнення стратегічних інтересів, що уможливлено завдяки восьми блокам його оновленої будови (цифровізація, автоматизація, робота з інформацією, проєктне управління, кадрова політика, комунікації, дослідження і інновації, стейкхолдери). Виявлено відмінності стратегій та механізму управління економічною безпекою підприємств у моделях світу SPOD, VUCA та BANI. Розроблено модель стратегії ГАРДІАН (поєднує такі елементи, як гарантії та гнучкість, активність та адаптивність, ресурси і результати, діджиталізація і довіра, інформація та інновації, автоматизація та актуалізація, нелінійність і незалежність) для фокусування механізму управління економічною безпекою підприємства на особливостях світу BANI.

Набули подальшого розвитку управлінські підходи до оновлення кадрової політики підприємства у напрямку можливості використання її як інструменту мінімізації ризиків процесу менеджменту інтелектуально-кадрової безпеки завдяки фокусом на людиноцентризм, адаптації її положень під реалії світу BANI та тенденції Індустрії 4.0. Запропоновано авторський підхід до формування компетенцій персоналу, необхідних для суб'єктів механізму управління економічною безпекою, який є відповіддю на необхідність вживання заходів щодо модернізації кадрової політики для потреб трансформації механізму управління економічною безпекою підприємств під впливом кадрових ризиків. Її пріоритетами мають стати управлінські рішення, спрямовані на професійний розвиток, заохочення, подолання супротиву змінам, залученість, дисципліну і організованість, лідерство, партнерство та командну роботу, управління часом і самоменеджмент, безпеку, цифрову грамотність.

Ключові слова: економічна безпека, фінансово-економічна безпека, механізм управління економічною безпекою, кадрова безпека, кадрові ризики, управління персоналом.

ANNOTATION

Kutsenko D.M. Transformation of the Economic Security Management Mechanism of an Enterprise Under the Influence of Personnel Risks. – Qualification scientific work in the manuscript form.

The thesis for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 «Management». – Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy. – Cherkasy, 2025.

The dissertation is devoted to the substantiation and improvement of theoretical and methodological approaches to the transformation of the structure and process of functioning of the mechanism for managing the economic security of an enterprise, taking into account personnel risks, the impact of which may reduce its effectiveness in a strategic perspective.

In the first chapter, “Paradigmatic principles of forming a mechanism for managing the economic security of an enterprise,” the concept of economic security of an enterprise as an object of management is clarified, shortcomings in the architecture and process of functioning of the mechanism for managing the economic security of enterprises in Ukraine are identified, and prerequisites for the transformation of the mechanism for managing the economic security of an enterprise are established. The thesaurus of modern security science is supplemented by the author’s definition of economic security of an enterprise as an object of management, according to which its substantive essence is such a state of corporate resources, business processes, and operating conditions that allow the enterprise’s personnel, through effective management of them, to ensure its economic integrity, resilience, and continuous activity aimed at achieving statutory goals and satisfying the interests of stakeholders, as well as to form the potential necessary for economic recovery (if necessary) and strategic development (if possible) in a risky business environment.

The outline of the enterprise economic security management mechanism has been formalized, taking into account the risks of digitalization and personnel risks within the framework of the spread of Industry 4.0, which, unlike its traditional structure, contains such elements as the economic interests of the enterprise and stakeholders, a system of digital and information protection and an economic security management strategy, as well as an expanded set of functional areas of economic security management (financial, personnel, physical, information, technological, digital, legal vectors).

The prerequisites for the transformation of the economic security management mechanism have been grouped by dividing them into methodological problems of its formation and functioning, into traditional and innovative prerequisites that are manifested at the practical level, and into information and resource problems. The priorities for the transformation of the enterprise economic security management mechanism for the classical elements of its structure have been determined.

The second chapter, "Methods and results of diagnostics of the functioning of the mechanism for managing the economic security of enterprises in Ukraine," analyses the methodological tools for assessing the level of economic security of enterprises and the effectiveness of the mechanism for managing it; identifies factors influencing the effectiveness of the mechanism for managing economic security and characterizes the current state of transformation of approaches to assessing the level of effectiveness of its functioning. The level of economic security of an enterprise is proposed to be understood as such a state of protection of its corporate resources and organization of business processes for their use, which allows, without significant risk of their loss, to satisfy the economic interests of various stakeholders of the enterprise by the results of its financial and economic activities. Directions for the development of methodological approaches to assessing the state of economic security of enterprises are formed due to the identification of such shortcomings as a large number of diverse indicators, giving priority to financial indicators, the absence of normative/optimal/oriented values of indicators and formulas for their calculation, the complexity of mathematical calculations, a large number of intervals required for

a qualitative assessment, the complexity of obtaining data for calculations, and various recommendations regarding the frequency of assessment.

Three stages of intensification of factors of negative impact on the functional capabilities of the economic security management mechanism of domestic enterprises in Ukraine are distinguished, which are caused by digital risks (stage I), caused and intensified by the spread of Industry 4.0 trends; personnel risks (stage II), which became apparent and scaled up during the global pandemic and new business conditions of enterprises associated with martial law and the occupation of Ukraine (stage III). The main factors influencing the effectiveness of the economic security management mechanism of enterprises in 2025 are war, instability of the macroeconomic environment, digitalization, shortage of qualified labour, social tension, as well as numerous innovations, information, investment, economic, financial, marketing, production, personnel, technical and technological, environmental, and project risks.

Methods for assessing the level of effectiveness of the economic security management mechanism have been further developed thanks to the proposal of an express assessment methodology, which is based on a survey of management personnel according to the “ten by ten” principle, which means surveying ten representatives of management and top management of ten enterprises using a questionnaire with ten questions, also by using the expert method at different stages of diagnostic procedures. Using the author's approach, the state of economic security of ten enterprises operating in Ukraine was assessed, guided by information available to external stakeholders. As a result, a conclusion was made about the low effectiveness of their economic security management mechanisms and the need for their transformation was established for the successful achievement of strategic goals for further business development.

The third chapter, “Directions of strategic transformations of the economic security management mechanism of enterprises under the influence of personnel risks,” summarizes and supplements the conceptual foundations of the transformation of the economic security management mechanism of enterprises in the realities of the

digital economy of wartime, proposes the use of a project approach to the transformation of the economic security management mechanism of enterprises under the influence of personnel risks, defines strategic guidelines for its transformation in the BANI world model, and provides recommendations for updating the personnel policy of the enterprise to minimize the risks of the process of managing its intellectual and personnel security.

Management visions regarding the tasks of transforming the economic security management mechanism to protect business processes have been further developed, which, unlike traditional lists, are formed taking into account foreign experience on the basis of the Process Classification Framework. The stages of the transformation of the economic security management mechanism are ordered and it is proposed to implement them in the following sequence: transformation planning (preparatory stage); development of a transformation strategy; providing the transformation process with resources and support from top management; launching the transformed mechanism into the organization's management system and into the digital ecosystem of business.

The process of managing transformations of the enterprise's economic security management mechanism has been improved through the use of a project approach, which allowed using IDEF0 context diagrams to streamline transformation processes and offer an outline for planning and implementing a project to modernize the economic security management mechanism. The directions of transformation of the enterprise's economic security management mechanism under the influence of wartime personnel risks have been generalized, which should be reflected in the project's goal and in its final result.

It is proposed to develop a set of strategic security-oriented management solutions for the management of modern enterprises taking into account the business expectations of the business. Risk-orientation as an ideological philosophy of the strategic transformation of the enterprise's economic security management mechanism is expressed by the author in targeting its resources to primarily counteract strategic, personnel, information, technological and digital risks. The

mechanism for managing the economic security of the enterprise has been improved by transforming it towards achieving strategic interests, which is made possible by the eight blocks of its updated structure (digitalization, automation, information management, project management, human resources policy, communications, research and innovation, stakeholders). The differences in the strategies and mechanism for managing the economic security of enterprises in the SPOD, VUCA and BANI world models have been identified. The GUARDIAN strategy model has been developed (combining such elements as guarantees and flexibility, activity and adaptability, resources and results, digitalization and trust, information and innovation, automation and actualization, nonlinearity and independence) to focus the mechanism for managing the economic security of the enterprise on the features of the BANI world.

Management approaches to updating the personnel policy of the enterprise have been further developed in the direction of its use as a tool for minimizing risks in the process of intellectual and personnel security management due to the focus on human-centrism, adaptation of its provisions to the realities of the BANI world and the trends of Industry 4.0. An author's approach to the formation of personnel competencies necessary for the subjects of the economic security management mechanism has been proposed, which is a response to the need to take measures to modernize personnel policy for the needs of transforming the economic security management mechanism of enterprises under the influence of personnel risks. Its priorities should be management decisions aimed at professional development, encouragement, overcoming resistance to change, involvement, discipline and organization, leadership, partnership and teamwork, time management and self-management, security, digital literacy.

Key words: economic security, financial and economic security, economic security management mechanism, personnel security, personnel risks, personnel management.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації

1.1. Статті у наукових виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних Scopus та/або Web of Science Core Collection

1. Zachosova N.V., Kutsenko D.M., Koval O.V. Strategy and mechanism of enterprises financial and economic security management in the conditions of war, Industry 4.0 and BANI world. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2022. Vol 4(45). P. 223-233. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.45.2022.3819>. Категорія А, Scopus (1,0 д.а., особистий внесок автора: встановлено резерви для трансформації механізму управління економічною безпекою, що почали прослідковуватись в умовах воєнного часу, запропоновано додаткові елементи його архітектури для інтеграції у реалії Індустрії 4.0 та BANI World та описано канву стратегії «ГАРДІАН» як ідеологічну основу стратегічного управління економічною безпекою у воєнний час – 0,35 д.а.).

2. Зачосова Н.В., Коваленко А.О., Куценко Д.М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах Четвертої промислової революції. *Академічний огляд*. 2022. № 2 (57). С.142-158. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-11>. Категорія А, Web of Science (1,2 д.а., особистий внесок автора: обґрунтовано необхідність трансформації механізму управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання та кадрової складової забезпечення його функціонування та узагальнено перелік кадрових ризиків, які впливають на перебіг цього процесу та стають причинами його інтенсифікації – 0,4 д.а.).

1.2. Публікації у фахових виданнях України

3. Kutsenko D., Lych Y. Personnel recruitment in wartime and under the influence of digitalization: personnel risks for the economic security management mechanism of the enterprise. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*.

2025. Випуск 3 (80). С. 394-398. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-67>. Категорія Б, Index Copernicus. (0,68 д.а., особистий внесок автора: обґрунтовано необхідність розвитку гнучких підходів до пошуку та утримання персоналу, вдосконалення системи адаптації нових працівників, розвитку HR-бренду та комунікаційних стратегій для підвищення рівня функціональності та результативності управління економічною безпекою – 0,2 д.а.).

4. Куценко Д.М. Експертна оцінка у процесі діагностики рівня економічної безпеки підприємств з метою прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2 (103). С. 7-11. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-1>. Категорія Б, Index Copernicus. (0,58 д.а.).

5. Рябуха О.О., Куценко Д.М., Коваль О.В. Особливості формування та функціонування системи фінансово-економічної безпеки промислового підприємства в умовах Індустрії 4.0: стратегічний аспект. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки*. 2020. № 4. С. 63-72. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2020-3-63-72>. Категорія Б, Index Copernicus. (0,82 д.а., особистий внесок автора: розроблено структурно-логічну схему побудови та функціонування системи фінансово-економічної безпеки підприємства під впливом ризиків Індустрії 4.0. – 0,3 д.а.).

6. Зачосова Н.В., Куценко Д.М., Діденко Т.М. Сутність інновацій та їх місце в структурі чинників економічної безпеки. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 66-70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-13>. Категорія Б, Index Copernicus. (0,6 д.а., особистий внесок автора: обґрунтовано місце інновацій у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств – 0,15 д.а.).

7. Matukhno Y., Kutsenko D. The need for transformations of enterprises' mechanism of economic security management in the context of the Fourth Industrial Revolution risks spread. *Modern Economics*. 2020. № 23. P. 125-129. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V23\(2020\)-20](https://doi.org/10.31521/modecon.V23(2020)-20). Категорія Б, Index Copernicus. (0,68 д.а., особистий внесок автора: доповнено теоретичні основи побудови

ризико орієнтованого механізму управління економічною безпекою підприємства та окреслено етапи його формування механізму на прикладному рівні – 0,3 д.а.).

8. Kutsenko D., Kibalnyk L. Assessment of the level of economic security of industrial enterprises: approaches, methods, tools. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*. 2020. Issue 2. P. 44-52. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2020-2-44-52>. Категорія Б, Index Copernicus. (1,0 д.а., особистий внесок автора: виявлено переваги та недоліки інструментарію оцінювання рівня економічної безпеки підприємств, ідентифіковано проблеми процесу аналізу стану економічної безпеки суб'єктів господарювання та визначено характерні особливості оцінювання рівня економічної безпеки промислових підприємств – 0,6 д.а.).

9. Kutsenko D. Orienters of strategic management of financial and economic security of enterprises: interests, challenges, risks. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія економічні науки*. 2019. № 2. С. 50-58. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2019-2-50-58>. Категорія Б, Index Copernicus. (0,83 д.а.).

10. Носань Н.С., Куценко Д.М. Основи забезпечення фінансово-економічної безпеки на мікро- та макрорівнях: українські реалії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск 2(70). Частина 1. С. 51-56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-7>. Категорія Б, Index Copernicus. (0,59 д.а., особистий внесок автора: деталізовано особливості функціонування систем фінансово-економічної безпеки підприємств у вітчизняних економічних реаліях і висловлено припущення щодо недоліків організації процесу управління фінансово-економічною безпекою на прикладному рівні мікроекономічних систем – 0,2 д.а.).

11. Носань Н.С., Куценко Д.М. Теоретичні засади управління фінансово-економічною безпекою на сучасному етапі розвитку безпекознавства. *Вісник Черкаського національного університету. Серія Економічні науки*. 2019. № 1. С. 74-83. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2019-1-74-83>. Категорія Б,

Index Copernicus. (0,77 д.а., особистий внесок автора: узагальнено дискусійні аспекти розвитку наукової думки щодо дефініції економічної безпеки під час становлення сучасної науки безпекознавства у період 2013-2018 років – 0,2 д.а.).

1.3. Публікації у періодичних виданнях інших держав

12. Kutsenko D.M. Adapting enterprise economic security management mechanism to wartime risks through the prism of project management. *Economics, Finance and Management Review*. 2025. № 2(22). P. 143-152. Index Copernicus. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-2-143-152> (0,76 д.а.).

13. Kutsenko D.M. Methodical approaches to estimating the level of economic security of industrial enterprises. *European journal of economics and management*. 2020. Volume 6, Issue 1. P. 77-82. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem_2020_6_1/12.pdf. Index Copernicus (0,66 д.а.).

1.4. Опубліковані праці апробаційного характеру

14. Куценко Д.М. Можливості використання проектного підходу у процесі формування механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації*: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції / заг. ред.: О.М. Левченко, Ю.А. Бондар, І.В. Щоголева. Кропивницький: РВВ ЦДУ імені Володимира Винниченка, 2025. Частина І. С. 143-146. (0,2 д.а.).

15. Зачосова Н.В., Куценко Д.М., Паляниця К.К. Фінансова стійкість як елемент механізму управління економічною безпекою підприємства. *Міжгалузеві бізнес-інтеграції у сфері виробництва товарів і послуг*: матеріали II Всеукраїнської наук.-практ. Інтернет-конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених (5 грудня 2024 р., м. Хмельницький, м. Херсон) / за ред. Р.М. Набоки. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2024. 305 с. С. 242-244. (0,1 д.а., особистий внесок автора: обґрунтовано вплив фінансової стійкості на стан фінансової безпеки підприємства; встановлено

чотири стани економічної безпеки підприємства, які відповідають чотирьом рівням фінансової стійкості – 0,05 д.а.).

16. Зачосова Н.В., Куценко Д.М., Коваль О.В., Коваленко А.О. Проблеми забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах воєнного стану. *Сучасні тенденції розвитку менеджменту та фінансово-економічної безпеки* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 19 травня 2022 року. Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2022. С.16-19. (0,18 д.а., особистий внесок автора: охарактеризовано проблему неготовності персоналу підприємств до поводження у критичних ситуаціях з метою відновлення стану його економічної безпеки – 0,05 д.а.).

17. Zachosova N., Kutsenko D., Koval O., Kovalenko A. Management of financial and economic security of critical infrastructure objects in the conditions of risks of quarantine restrictions: strategic and personnel aspects. *Monitoring, Modeling and Management of Emergent Economy (M³E² – 2021)*: 9th International conference, May 26-28, 2021, Odessa, Ukraine. SHS Web of Conferences 107, 02002 (2021) M³E² 2021. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110702002>. (0,9 д.а., особистий внесок автора: виявлено стратегічні орієнтири функціонування механізму управління фінансово-економічною безпекою, описано складові моделі управління економічною безпекою об'єктів критичної інфраструктури та окреслено особливості управління кадровою безпекою підприємств у період карантинних обмежень – 0,25 д.а.).

18. Куценко Д.М. Передумови використання комплексного підходу до формування механізму управління економічною безпекою. *Економічна та інформаційна безпека: актуальні питання та інновації*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 4 листоп. 2021 р.). Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2021. С.138-141. (0,13 д.а.).

19. Zachosova N., Kutsenko D., Koval O. The need of developing some innovative approaches to the financial security strategic management at the level of the state and economic enteties: *23rd FAI International Conference – 2021 on Emerging Trends & Adaptation of Spirituality in Management, Artificial Intelligence,*

Education, Health, Tourism, Science & Technology. 23rd FAI-ICS 2021. 19, 20 & 21 February 2021. P. 38-40. (0,22 д.а., особистий внесок автора: формалізовано науково-методологічні завдання для вирішення проблеми формування високо функціональних ефективних систем фінансово-економічної безпеки на макро, так і на мікрорівні – 0,1 д.а.).

20. Куценко Д.М., Зачосова Н.В. Проблеми управління економічною безпекою критичної інфраструктури України за Індустрії 4.0. *Актуальні питання державотворення в контексті сучасних цивілізаційних викликів*: збірник тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Черкаси, 26-27 листопада 2020 року. Черкаси: Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2020. С. 225-227. (0,1 д.а., особистий внесок автора: запропоновано підходи до вирішення проблем управління економічною безпекою підприємств, які належать до об'єктів критичної інфраструктури – 0,05 д.а.).

21. Куценко Д.М. Особливості оцінювання ефективності управління економічною безпекою промислових підприємств. *Теорія та практика менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (13 травня 2020 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2020. С. 217-219. (0,11 д.а.).

22. Куценко Д.М. Базові засади функціонування механізму управління економічної безпеки промислових підприємств в умовах цифрової поведінкової економіки. *Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності*: збірник тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 квітня 2020 р.) / упор. І. О. Ревак. Львів: ЛьвДУВС, 2020. С.96-99. (0,14 д.а.).

23. Куценко Д.М. Проблеми формування та функціонування механізму управління економічною безпекою промислових підприємств. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2020»*: матеріали XXII Всеукраїнської наукової конференції молодих учених. Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2020. С. 146-147. (0,13 д.а.).

24. Куценко Д.М. Теоретичні підходи до формування механізму управління економічною безпекою підприємств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 18-20 березня 2020 р. Львів: ЛНАУ, 2020. С. 206-208 (0,14 д.а.).

25. Куценко Д.М. Вади системи забезпечення механізму управління економічною безпекою промислових підприємств. *Відкриті еволюційуючі системи* : матеріали п'ятої міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 19-21 травня 2020 р.). Збірник праць. За ред. В. О. Дубка, В. Б. Кисельова. К. : ФОП Маслаков. 2020. С. 252-254. (0,14 д.а.).

26. Zachosova N., Kutsenko D., Koval O., Kovalenko A. Financial and economic security management in the digital economy: aspects of strategic, personnel, project and risk management. *Global Challenges and Threats to National Economies Nowadays*. India, Ukraine, Brazil & Greater Mekong Subregion. International Conference – 2020-IUBGMS 2020. 20, 21, 22 November 2020. P. 39-41 (0,19 д.а., особистий внесок автора: встановлено особливості управління фінансово-економічною безпекою в умовах цифрової економіки – 0,05 д.а.).

27. Куценко Д.М. Проблеми формування механізму управління економічною безпекою підприємств. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України*: зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (21 лист. 2019 р.) / Харків. нац. автомобільно-дорожн. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2019. С.488-490. (0,13 д.а.).

28. Куценко Д.М. Актуальність розробки механізму управління економічною безпекою промислових підприємств. *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика*: матеріали VII Міжнародної заочної науково-практичної конференції 29 листопада 2019 р. / за ред. В. М. Огаренка, О. В. Покатаєвої та ін. Запоріжжя: КПУ, 2019. С. 446-448 (0,14 д.а.).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	21
РОЗДІЛ 1. ПАРАДИГМАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	36
1.1 Економічна безпека підприємства як об'єкт управління: гносеологічний та функціональний аспекти.....	36
1.2 Архітектоніка та функції механізму управління економічною безпекою підприємств в Україні.....	56
1.3 Передумови трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства.....	79
Висновки до розділу 1	101
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ДІАГНОСТИКИ СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ	103
2.1. Методичний інструментарій оцінювання рівня економічної безпеки підприємств та результативності механізму управління нею	103
2.2 Ідентифікація факторів впливу на ефективність механізму управління економічною безпекою підприємств.....	124
2.3 Трансформація підходів до оцінювання рівня ефективності функціонування механізму управління економічною безпекою підприємств.	149
Висновки до розділу 2	163
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ СТРАТЕГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ КАДРОВИХ РИЗИКІВ.....	165
3.1 Концептуальні основи трансформації механізму управління економічною безпекою підприємств в реаліях цифрової економіки воєнного часу.....	165
3.2 Проєктний підхід до трансформації механізму управління економічною безпекою підприємств під впливом кадрових ризиків.....	180

3.3. Стратегічні орієнтири трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства у моделі світу BANІ	190
3.4. Оновлення кадрової політики підприємства для мінімізації ризиків процесу управління його інтелектуально-кадровою безпекою.....	206
Висновки до розділу 3	218
ВИСНОВКИ.....	221
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	227
ДОДАТКИ.....	274

ВСТУП

Актуальність дослідження. Забезпечення економічної безпеки національної економіки є необхідною умовою для виконання соціальних гарантій в умовах воєнного часу, для реалізації колективних, приватних і державних економічних інтересів, запорукою еволюції економічної системи та вдалого позиціонування держави на глобальній економічній арені, забезпечення успіху у неухильному слідуванні цілям сталого розвитку під впливом тенденцій Індустрії та трендів цифрових трансформацій бізнес-процесів. Економічна безпека на макrorівні стане фундаментом для післявоєнного економічного відновлення країни та повернення людського капіталу. Економічна безпека на мікрорівні буде конкурентною перевагою, необхідною для здобуття українськими підприємствами конкурентних переваг на європейських ринках товарів і послуг. Тому на рівні з процесами ефективного HR-менеджменту, фінансового, інноваційного, стратегічного, інвестиційного і ризик-менеджменту, для управлінського персоналу вітчизняних суб'єктів господарювання актуальним викликом стає управління економічною безпекою. У довоєнний період фахівці з безпекознавства висловлювали думку, що вплив зовнішніх і внутрішніх загроз на стан економічних процесів в Україні набув свого апогею через політичну кризу та соціальну напругу, а також безперервні трансформації фундаментальних господарських процесів, що вимагали постійного професійного розвитку персоналу та відтак формували опір змінам і створювали напругу у командах і колективах. Нині, на четвертому році повномасштабної війни, кадрові ризики стали явними та максимально відчутними, а безпеко орієнтований менеджмент продовжує вимагати уваги наукової спільноти та менеджерів сучасних підприємств, зважаючи на нові небезпеки, спричинені руйнуванням підприємницької структури та критичної інфраструктури, блекаутами, втратою людського капіталу, гібридною війною, політичною й економічною кризами, зниженням рівня життя населення, тощо. Ці та інші обставини створюють незнаний донині негативний синергетичний

ефект, що створює необхідність трансформацій механізмів управління економічною безпекою підприємств з метою посилення рівня захисту їх корпоративних ресурсів від дестабілізуючих факторів. В умовах відсутності на державному рівні можливостей і засобів підтримання функціонального стану вітчизняного бізнесу, кожен учасник економічних відносин, який бажає продовжити своє функціонування та досягнути рентабельності та конкурентоспроможності, має власними управлінськими зусиллями оновити механізми безпеки орієнтованого менеджменту задля власного економічного виживання.

У довоєнний період управління економічною безпекою підприємств організовувалось і реалізовувалось переважно як елемент ризик-менеджменту або як один із напрямів антикризового менеджменту. У стані рентабельної економічної діяльності питання забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання нечасто є одним із орієнтирів стратегічного розвитку, оскільки їх керівництво та стейкхолдери не бажали витрачати фінансові ресурси для розроблення превентивних заходів щодо нейтралізації дії ймовірних загроз, які могли і не мати прояву у майбутньому для результатів підприємницької діяльності. Така «управлінська недбалість» і без загроз воєнного часу часто провокувала фатальні наслідки для бізнесу і завершувалась банкрутством і ліквідацією підприємств. Нині ж завдання трансформації механізмів управління системою економічної безпеки нарешті набуває необхідної підтримки з боку топ-менеджменту, але його успішне виконання у значній мірі залежить від інформаційно-методичної підтримки безпеки орієнтованих управлінських рішень і від готовності персоналу підприємств до зміни моделі власної професійної поведінки у напрямку раціонального використання наявних ресурсів і компетенцій для мінімізації негативного впливу кадрових ризиків на стан досяжності стратегічних цілей суб'єктів господарювання.

Концептуальні та парадигмальні засади управління економічною безпекою у межах української науки безпекознавства закладені такими науковцями як: Алькема В. Г., Білик В. В., Варналій З. С., Васильців Т. Г., Власюк О. С.,

Герасименко О. М., Гнилицька Л. В., Горбулін В. П., Живко З. Б., Занора В. О., Зачосова Н. В., Кавун С. В., Козаченко Г. В., Копитко М. І., Корчевська Л. О., Куркін М. В., Ляшенко О. М., Мартинюк В. П., Мельник С. І., Мігус І. П., Момот Т. В., Сухоруков А. І., Франчук В. І., Черевко О. В., Шемаєва Л. Г., Штангрет А. М. та інші. Водночас, їх наукові доробки часто формувались без врахування реалій воєнного часу, у яких опинились українські підприємства. Вивчення зарубіжного досвіду безпеки орієнтованого менеджменту як макро, так і мікрорівневих соціально-економічних систем, дозволило до плеяди сучасних науковців, що звертали увагу на проблеми управління економічною безпекою, віднести таких дослідників, як: Абакпа А. (Абакра А.), Двоулеті О. (Dvouletý O.), Абдулхаді А. К. (Abdulhadi A. K.), Гарсія Маркес Ф. П. (García Márquez F. P.), Джаміл А. (Jamil A.), Хамід А. А. (Hameed A. A.), Ван Г. (Wang H.), Чжан Й. (Zhang Y.), Ян Ц. (Yang J.), Армстронг С. (Armstrong S.), Соліс М. (Solis M.), Урата С. (Urata S.), Барончеллі Е. (Baroncelli E.), Бомассі Л. (Bomassi L.), Чернатоні Р. (Csernatoni R.), Голдтау А. (Goldthau A.), Греві Г. (Grevi G.), Геффлер К. (Hoeffler C.), Джонс Е. (Jones E.), Пракаш П. Н. (Prakash P. N.), Янгс Р. (Youngs R.), Боун К. П. (Bown C. P.), Капоччі А. (Capocchi A.), Чаттерджі Т. (Chatterjee T.), Чаттерджі Н. (Chatterjee N.), Дональдсон С. І. (Donaldson S. I.), Сухта М. (Suchta M.), Ерхан Л. (Erhan L.), Паладі В. (Paladi V.), Форрест Дж. Й. Л. (Forrest J. Y. L.), Форрестер С. В. (Forrester S. V.), Гейгер Г. (Geiger G.), Гамфріс Д. (Humphreys D.), Коей А. (Koay A.), Десмонд Д. (Desmond D.), Козловські К. (Kozłowski K.), Маркес-Техон Дж. (Marquez-Tejon J.), Хіменес-Партеарройо М. (Jimenez-Partearroyo M.), Беніто-Осоріо Д. (Benito-Osorio D.), Моламохамаді З. (Molamohamadi Z.), Асад Самані М. (Asad Samani M.), Карімі М. (Karimi M.), Очірсурен Б. (Ochirsuren B.), Лувсандорж О. (Luvsandorj O.), Совейзі Н. (Soveizi N.), Туркмен Ф. (Turkmen F.), Вуковіч С. (Vuković S.), Божович М. Л. (Božović M. L.), Джурич С. (Đurić S.), Вольф К. Д. (Wolf K. D.), Ліхте Д. (Lichte D.), Бракке С. (Bracke S.), Пайпер Р. (Pieper R.). Знову ж таки, зарубіжні кейси вирішення проблем управління економічною безпекою підприємств,

установ і організацій, описані у фаховій літературі, беззаперечно, варті уваги, однак, мають бути доповнені із врахуванням вітчизняного досвіду, набутого менеджментом українських компаній у реаліях воєнного часу.

Проблеми формування та функціонування механізму управління економічною безпекою підприємств різних видів економічної діяльності обговорюють у науковій площині такі дослідники економічної науки та науки менеджменту, як Білоус С. П., Боровик М. В., Вдовиченко Л. Ю., Дячков Д. В., Заячківська О. В., Іванова М.І., Івченко Є. А., Колісніченко П. Т., Левченко О. М., Любохинець Л. С., Мороз Ю. Ю., Назаренко С. А., Носань Н. С., Панченко В. А., Правдюк Н. Л., Самборська О. Ю., Терещенко Е. Ю., Ткаченко Т.П., Ушенко Н. В., Шевченко А. М., Юнацький М. О. Однак, не зважаючи на велику увагу наукової спільноти до питання ефективного управління економічною безпекою сучасних підприємств у довоєнний і воєнний періоди, нові реалії економічного життя українського бізнесу диктують необхідність перебудови та оновлення механізмів безпеки орієнтованого менеджменту, а також змушують до перегляду, модернізації та трансформації підходів персоналу суб'єктів господарювання до управління їх економічною безпекою з урахуванням реалій поширення Індустрії 4.0 та тенденцій цифрової економіки.

Наукове завдання дослідження полягає в обґрунтуванні та удосконаленні теоретико-методичних підходів до трансформації структури та процесу функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства із врахуванням кадрових ризиків, вплив яких може знижувати його ефективність у стратегічній перспективі.

Зв'язок роботи з науковими темами. Роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, і вона була фрагментом наступних тем: теми «Інноваційні підходи до державного регулювання фінансової безпеки України» (номер державної реєстрації 0117U000578), у межах якої було запропоновано засади побудови ефективного механізму управління комплексною системою

економічної безпеки промислових підприємств з метою стабілізації їх господарського стану у системі забезпечення національної фінансової безпеки та встановлено відмінності безпеко орієнтованого менеджменту суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності; теми «Парадигми управління системами і процесами для забезпечення фінансово-економічної безпеки на мікро- та макрорівнях» (номер державної реєстрації 0120U100615), при роботі над якою було окреслено можливості підвищення ефективності функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства завдяки його структурним і функціональним трансформаціям, а також розроблено методичні підходи до оцінювання рівня його дієвості і впливу на стан економічної безпеки підприємства; та теми «Проблеми управління організаціями на шляху сталого розвитку» (номер державної реєстрації 0125U000127), що дозволила сфокусувати дослідження на контексті кадрових ризиків, з якими зустрічаються підприємства у спробах досягти цілей сталого розвитку, керуючись принципами безпеко орієнтованого менеджменту у стратегіях масштабування власної діяльності, та надати пропозиції щодо використання інструменту мотивації персоналу як елементу забезпечення успіху трансформацій механізму управління економічною безпекою.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад і прикладних інструментів трансформації механізму управління економічною безпекою підприємств України задля надання йому функціональної здатності протидіяти кадровим ризикам у реаліях цифрової економіки воєнного часу.

Відповідно до визначеної мети, в дослідженні поставлено та вирішено такі задачі:

- формалізувати поняття економічної безпеки підприємства як об'єкту управління з позицій ґносеологічного та функціонального аспектів;
- дослідити архітектуру та функції механізму управління економічною безпекою підприємств в Україні;

- встановити та описати передумови трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства;
- охарактеризувати методичний інструментарій оцінювання рівня економічної безпеки підприємств та результативності механізму управління нею;
- ідентифікувати фактори впливу на ефективність механізму управління економічною безпекою підприємств зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування;
- проаналізувати та доповнити наявні трансформації підходів до оцінювання рівня ефективності функціонування механізму управління економічною безпекою підприємств;
- узагальнити та оновити концептуальні основи трансформації механізму управління економічною безпекою підприємств в реаліях цифрової економіки воєнного часу;
- запропонувати проєктний підхід до трансформації механізму управління економічною безпекою підприємств під впливом кадрових ризиків;
- конкретизувати стратегічні орієнтири трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства у моделі світу BANI;
- рекомендувати напрями оновлення кадрової політики підприємства для мінімізації ризиків процесу управління його інтелектуально-кадровою безпекою.

Об'єктом дослідження є процес управління економічною безпекою підприємств у сучасних умовах їх функціонування в Україні.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, прикладні положення, інструменти й засоби формування трансформації механізму управління економічною безпекою підприємств під впливом кадрових ризиків.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основами дослідження стали матеріали публікацій українських і зарубіжних учених, що стосувались теорій забезпечення економічної безпеки підприємств, а також концептуальних підходів до ризик-менеджменту, розуміння природи та феноменології кадрових

ризиків, методик ідентифікації загроз і механізмів безпеки орієнтованого управління організаціями та їх підрозділами.

У процесі дослідження для реалізації поставленої мети та вирішення сформульованих у дисертації задач, було використано такі **загальнонаукові методи**, що забезпечують достовірність отриманих наукових і прикладних результатів і висновків, як: метод *теоретичного узагальнення* – для оновлення підходів до розуміння сутності управління економічною безпекою у системі менеджменту підприємств (п. 1.1), *контент-аналіз* – для формалізації дефініції механізму управління економічною безпекою, що функціонує під впливом кадрових ризиків і у процесі виявлення передумов трансформації його структури та функціонального спрямування (п. 1.2, п. 1.3); *монографічний і порівняльний методи* – для систематизації наукових поглядів сучасних дослідників на теоретико-методичні засади формування та функціонування механізму управління економічною безпекою у реаліях цифрової економіки воєнного часу (п.1.2, п. 3.1) та задля оновлення інформаційного забезпечення оцінювання рівня економічної безпеки підприємства та ефективності механізму управління нею (п.2.1, п. 2.3); *методи індукції і дедукції* – у процесі ідентифікації факторів впливу на ефективність механізму управління економічною безпекою підприємств (п.2.2); *структурно-логічного та семантичного аналізу* – для уточнення понятійно-категорійного апарату управління економічною безпекою у системі ризик-орієнтованого менеджменту (п. 1.1, п.1.2), *метод аналізу* – для оцінювання наявних для діяльності вітчизняних підприємств кадрових, цифрових, інформаційних і інших видів ризиків (п.2.2, п.3.4) сильних і слабких сторін функціонування механізму управління економічною безпекою українських компаній (п. 2.3), *системний підхід* та метод *систематизації* – для окреслення завдань і напрямів трансформації механізму управління економічною безпекою для захисту бізнес-процесів підприємства (п.3.1) зокрема, під впливом кадрових ризиків п.3.2), *метод узагальнення* – при окресленні недоліків діючих механізмів управління економічною безпекою підприємств (п. 3.3), та *метод синтезу* – під

час формалізації основ оновленої кадрової політики, спрямованої на ефективне управління інтелектуально-кадровою безпекою підприємства (п. 3.4); **специфічні**, зокрема: *метод Дельфі* – для поєднання думок експертів щодо характеристики поточного стану функціонування механізму управління економічною безпекою (п. 2.2, п. 1.3), *метод Fishbone diagram (Діаграма Ісікави)* – для конкретизації та унаочнення переліку кадрових ризиків підприємств (п. 2.2), *метод експертних оцінок* – для визначення вагових коефіцієнтів індикаторів рівня ефективності управління економічною безпекою підприємства (п. 2.3.); *метод анкетування* – для оцінки рівня мотивації та виявлення настроїв працівників підприємств щодо продовження трудових відносин з роботодавцями (п.3.1); *графічний метод* – при побудові канви механізму управління економічною безпекою підприємства з урахуванням ризиків цифровізації та кадрових ризиків у межах поширення Індустрії 4.0 (п. 1.2), для унаочнення моделі стратегії ГАРДІАН для фокусування цілей механізму управління економічною безпекою (п.3.3); *кількісні методи*, в тому числі економічний аналіз – при оцінюванні стану економічної безпеки підприємства (п. 2.3), *статистичний аналіз* – для визначення тенденцій Індустрії 4.0 та світу BANI, що спричиняють негативний вплив на результати фінансово-господарської діяльності підприємств в Україні (п. 2.1, п.3.3), *метод теорії моделювання* – для побудови канви проєкту стратегічної трансформації механізму управління економічною безпекою, зокрема, структурне моделювання під час визначення основних блоків та моделювання взаємозв'язків між ними – п. 3.2), *моделі і інструментарій генеративного штучного інтелекту Gemini* – для узагальнення даних і візуалізації алгоритмів управлінських дій при проєктуванні та моделюванні процесу трансформації механізму управління економічною безпекою із використанням контекстних схем IDEF0 (п.3.2).

Інформаційним забезпеченням дослідження слугували нормативні акти, наукові публікації вчених-безпекознавців, науковців, які спеціалізуються на вирішенні проблем менеджменту організацій; монографії і публікації у

періодичних виданнях вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені питанням забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання із урахуванням ризиків довоєнного та воєнного періоду функціонування вітчизняної економіки; відомості Державної служби статистики України; матеріали звітності підприємств і дані з їх офіційних сайтів, а також власні напрацювання автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у систематизації, узагальненні, оновленні та доповненні теоретико-методичних засад і наукових підходів до трансформування механізму управління економічною безпекою підприємств задля підвищення рівня ефективності його протидії впливу кадрових ризиків на досягнення підприємством стратегічних цілей свого існування та розвитку. Основні наукові результати, що демонструють високий рівень наукової новизни, зводяться до наступного:

удосконалено:

- науковий підхід до розуміння сутності управління економічною безпекою як самостійного напрямку менеджменту організацій, що реалізується механізмом, об'єктом управління у якому є економічна безпека – як такий стан корпоративних ресурсів, бізнес-процесів і умов функціонування, що дозволяє персоналу підприємства шляхом ефективного управління ними забезпечити його економічну цілісність, резильєнтність і безперервну діяльність, спрямовану на досягнення статутних цілей та задоволення інтересів стейкхолдерів, а також сформуванати потенціал, необхідний для економічного відновлення (за потреби) та стратегічного розвитку (за можливості) у сповненому ризиків підприємницькому середовищі;

- канву механізму управління економічною безпекою підприємства з урахуванням ризиків цифровізації і кадрових ризиків у межах поширення Індустрії 4.0, що, на відміну від традиційної його структури, містить такі елементи, як економічні інтереси підприємства і стейкхолдерів, система цифрового та інформаційного захисту і стратегія управління економічною безпекою, а також розширений набір функціональних напрямів управління

економічною безпекою (фінансовий, кадровий, фізичний, інформаційний, технологічний, цифровий, юридичний вектори);

- методологічні засади оцінювання рівня економічної безпеки підприємств через додання до них нового аналітичного інструменту – авторської методики експрес-оцінювання рівня економічної безпеки, заснованої на використанні експертних методів для діагностики інформації з загальнодоступних джерел, техніках OSINT, перевагами якої є її простота, економічність та можливість використання зовнішніми стейкхолдерами для прийняття стратегічних рішень щодо подальшої взаємодії з підприємством;

- підходи до моделювання організаційних заходів під час стратегічних трансформацій механізму управління економічною безпекою підприємства шляхом використання контекстних схем IDEF0, за допомогою яких було вибудовано каркас структури модернізованого механізму управління економічною безпекою за принципом ризикоорієнтованості, який на відміну від традиційного, тримається на восьми окремих блоках: цифровізація, автоматизація, робота з інформацією, проєктне управління, кадрова політика, комунікації, дослідження і інновації, стейкхолдери;

- принципи підготовки суб'єктів механізму управління економічною безпекою до ризикоорієнтованого менеджменту засобами розвитку компетенцій управлінського персоналу щодо протидії кадровим ризикам, які на відміну від існуючих, націлені на формування у них здатностей приймати управлінські рішення, спрямовані на професійний розвиток персоналу та його заохочення, подолання супротиву змінам, залученість, дисципліну і організованість, лідерство, партнерство та командну роботу, управління часом і самоменеджмент, безпеку, цифрову грамотність;

набули подальшого розвитку:

- класифікація кадрових ризиків підприємства, що на відміну від існуючих, побудована із використанням діаграми Ісікави для періоду цифрової економіки воєнного часу та світу BANI, і містить такі групи, як ризики, викликані поведінкою персоналу, ризики бездіяльності працівників, цифрові

кадрові ризики, мотиваційні ризики, ризики безпеки персоналу, кваліфікаційні та професійні ризики;

- управлінські візії щодо завдань трансформації механізму управління економічною безпекою для захисту бізнес-процесів, що на відміну від традиційних переліків, сформовані із урахуванням зарубіжного досвіду на підставі Process Classification Framework, і можуть бути реалізовані із використанням таких послідовних етапів, як планування трансформацій (підготовчий етап); розроблення стратегії трансформацій; забезпечення трансформаційного процесу ресурсами та підтримкою з боку топ-менеджменту; запуск трансформованого механізму у систему менеджменту організацій та у цифрову екосистему бізнесу;

- концептуальні засади трансформації механізму управління економічною безпекою шляхом інтеграції до них принципів людиноцентрованого менеджменту, спрямованого на запобігання та мінімізацію кадрових ризиків за допомогою інструменту безпеки орієнтованої кадрової політики, яка вирізняється від класичних фреймів управління персоналом націленням управлінських зусиль і ресурсів на професійний розвиток, заохочення працівників, подолання їх супротиву змінам, залученість, дисципліну і організованість, лідерство, партнерство та командну роботу, управління часом і самоменеджмент, безпеку, цифрову грамотність, які є критично важливими для інтелектуально-кадрової безпеки у реаліях світу BANI та Індустрії 4.0;

- використання проєктного менеджменту як інструменту трансформації механізму управління економічною безпекою підприємств, що, на відміну від усталеної практики ініціювання управлінських рішень і їх реалізації, дає змогу, керуючись канвою проєкту, фундаментально та гнучко перебудувати механізм для підвищення ефективності безпеки орієнтованого менеджменту підприємства в середовищі кадрових ризиків, цифровізації, Індустрії 4.0 і забезпечення стратегічного, превентивного управління економічною безпекою;

- стратегічні орієнтири управління економічною безпекою підприємства, що вирізняються врахуванням відмінностей у побудові стратегій та механізмів

безпеку орієнтованого менеджменту у моделях світів SPOD, VUCA та BANI, і послуговували фундаментом розроблення моделі стратегії ГАРДІАН для окреслення перспектив функціонування трансформованого механізму управління економічною безпекою, у якій поєднано такі його характеристики, як гарантії та гнучкість, активність та адаптивність, ресурси і результати, діджиталізація і довіра, інформація та інновації, автоматизація та актуалізація, нелінійність і незалежність, що роблять його доцільним для використання у сучасному світі BANI.

Обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків та рекомендацій, що виносяться на захист. Наведені результати здійсненого дослідження, сформульовані висновки та запропоновані рекомендації одержали належне наукове підтвердження та ґрунтуються на результатах контент-аналізу значної кількості наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріалів нормативно-правової бази, електронних джерел інформації і статистичних даних. Теоретико-методичні результати, представлені у роботі, є відображенням поставленої та досягнутої мети підготовки дисертаційної праці. Високий методологічний та прикладний рівні написання дисертації гарантуються раціональним використанням значної кількості методів наукових досліджень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування наукових положень і висновків дослідження у практичній діяльності органів державної влади та топ-менеджменту підприємств, зокрема під час взаємодії з персоналом і зовнішніми стейкхолдерами та у процесі визначення стратегічних орієнтирів безпеки орієнтованого та людиноцентрованого розвитку бізнесу. Зокрема, наукові результати та практичні рекомендації, що містяться у дисертації, були використані управлінським персоналом Черкаської обласної військової адміністрації у процесі реалізації на території області державної політики економічного розвитку, державної регуляторної політики, взаємодії з економічними

організаціями, розвитку підприємництва та іміджевої діяльності (довідка № 31445/01/01-58 від 25.11.2025 р.).

Пропозиції щодо мінімізації кадрових ризиків були високо оцінені керівництвом, фахівцями з безпеки та управління персоналом підприємства, що належить до критичної інфраструктури – ВП «Черкаська ТЕЦ» ПрАТ «Черкаське хімволокно», і використані у системі HR-менеджменту компанії для розроблення програм утримання критично важливих спеціалістів, оптимізації підходів щодо мотивації персоналу в умовах посиленого стресу та емоційного вигорання, до безпеки орієнтованої поведінки та професійного розвитку (довідка № 03/7182/1 від 25.11.2025). Формалізовані перспективні напрями трансформації механізму управління економічною безпекою задля надання йому здатності стати превентивним інструментом підвищення показників рентабельності та покращення ділової репутації підприємства в умовах цифровізації отримали практичне застосування у процесі оновлення системи економічної безпеки ТОВ «ОСКАР ГРУП» (довідка № 19/1 від 19.11.2025). Управлінським персоналом ТОВ «ДЕЛІКАТ РИТЕЙЛ» використано рекомендовані у дисертації підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства та взято до уваги під час стратегічного планування власної діяльності на перспективу стратегічні орієнтири, що визначені як актуальні для управління вітчизняними суб'єктами господарювання в умовах поширення Індустрії 4.0 та цифровізації бізнес-процесів (довідка № 11/1 від 11.11.2025).

Теоретичні результати проведеного дослідження використано у навчальному процесі Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, зокрема при формуванні силабусів і робочих програм навчальних дисциплін «Управлінські рішення та професійна етика», «Проблеми управління фінансово-економічною безпекою», «HR-менеджмент» та у процесі їх викладання, а також під час формування тематики та підготовки кваліфікаційних робіт здобувачів освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітніх ступенів бакалавра та магістра (довідка № 166/04 від 02.12.2025 р.) – Додаток А.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є одноосібною науковою працею, в якій презентовано авторські підходи до трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства на принципах людиноцентризму та врахування кадрових ризиків для ефективного безпеко орієнтованого менеджменту. Основні наукові результати, висновки, пропозиції і рекомендації, що виносяться на захист, отримані автором особисто. Внесок здобувача ступеня доктора філософії у працях, підготовлених і оприлюднених у співавторстві, конкретизований та охарактеризований у списку публікацій здобувача, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації (Додаток Б).

Апробація матеріалів дисертації. Результати проведеного дослідження були апробовані та оприлюднені на всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях, таких як «Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації» (м. Кропивницький, 2025 р.), «Міжгалузеві бізнес-інтеграції у сфері виробництва товарів і послуг» (м. Хмельницький, м. Херсон, 2024 р.), «Сучасні тенденції розвитку менеджменту та фінансово-економічної безпеки» (м. Черкаси, 2022 р.), «Monitoring, Modeling and Management of Emergent Economy (M³E²-2021):» (м. Одеса, 2021 р.), «Економічна та інформаційна безпека: актуальні питання та інновації» (м. Дніпро, 2021 р.), «23rd FAI International Conference – 2021 on Emerging Trends & Adaptation of Spirituality in Management, Artificial Intelligence, Education, Health, Tourism, Science & Technology» (Індія-Україна, 2021 р.), «Актуальні питання державотворення в контексті сучасних цивілізаційних викликів» (м. Черкаси, 2020 р.), «Теорія та практика менеджменту» (м. Луцьк, 2020 р.), «Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності» (м. Львів, 2020 р.), «Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2020»» (м. Черкаси, 2020 р.), «Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти» (м. Львів, 2020 р.), «Відкриті еволюціонуючі системи» (м. Київ, 2020 р.), «Global Challenges and Threats to

National Economies Nowadays» (Індія-Україна-Бразилія, 2020 р.), «Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України» (м. Харків, 2019 р.), «Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика» (м. Запоріжжя, 2019 р.).

Публікації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження опубліковані у 28 наукових працях загальним обсягом 13,12 др. арк. (у т.ч. 7,34 др. арк. належать особисто здобувачу). З них: 9 статей у наукових фахових виданнях України (6,55 др. арк., у т.ч. 3,36 др. арк. належать особисто здобувачу), 2 статті у виданнях, що внесені до наукометричних баз Scopus та Web of Science (1,42 др.арк., з них – 0,75 др.арк. належать особисто здобувачу), 2 статті у виданнях іноземних держав (1,42 др. арк.) та 15 матеріалів тез доповідей у збірниках матеріалів наукових і науково-практичних конференцій всеукраїнського та міжнародного рівнів (2,95 др. арк., у.ч. 1,8 др. арк. належать особисто здобувачу).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Дисертаційна робота викладена на 312 сторінках. Обсяг основного тексту становить 226 сторінок, 9 додатків займають 39 сторінок, список використаних джерел налічує 418 найменувань. Матеріали дисертації містять 16 таблиць і 27 рисунків, з яких 8 – займає усю площу сторінки.

РОЗДІЛ 1

ПАРАДИГМАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна безпека підприємства як об'єкт управління: гносеологічний та функціональний аспекти

В умовах воєнного часу, що посилює негативні прояви економічної нестабільності та перманентного зростання числа ризиків і загроз для нормальної діяльності господарських структур, проблема управління економічною безпекою набуває актуальності як на теоретико-методичному, так і на практичному рівнях. У теоретичній площині залишаються без відповіді проблемні питання інформаційного забезпечення процесу формування комплексних систем економічної безпеки підприємств з урахуванням специфіки виду їх економічної діяльності, юридичної форми організації, кількості персоналу, наявних корпоративних ресурсів, тощо [1], а також відсутніми є дієві багатоваріантні стратегії щодо забезпечення економічної безпеки за умови реалізації різних сценаріїв розвитку подій у зовнішньому підприємницькому середовищі. Тіньова економіка залишається тією «національною особливістю» української економіки, що впливає на необхідність постійного моніторингу стану економічної безпеки підприємств [2] Методичною проблемою для процесу прийняття управлінських рішень з метою забезпечення економічної безпеки господарських структур є оцінювання досягнутого рівня економічної безпеки, а механізми й алгоритми діагностики її стану також потребують перегляду та автоматизації під впливом тренду цифровізації інформаційних і аналітичних процесів, пов'язаних з використанням великих даних. У практичній площині відсутнє релевантне документальне забезпечення процесу управління економічною безпекою – такі важливі для розуміння стратегічних орієнтирів і управлінських пасток під час функціонування у сповненому ризиків економічному середовищі документи, як

Стратегія забезпечення економічної безпеки, Концепція розвитку системи економічної безпеки, Кадрова політика з елементом основ кадрового ризик-менеджменту – на вітчизняних підприємствах вони або відсутні, або мають характер запозиченого у іноземних компаній або розробленого штучним інтелектом шаблону, у яких змінена або додана лише назва підприємства, а решта – текстові запозичення або згенерований контент без жодного врахування специфіки діяльності та характерних рис конкретного суб'єкта господарювання. Такі сумні реалії стають приводом для активізації досліджень у царині безпеко орієнтованого менеджменту.

Категорія економічної безпеки у концептуальній теоретико-методичній площині досліджується одразу у кількох фокусах та розглядається з багатьох позицій. У найбільшому масштабі економічна безпека є характеристикою стану глобальної економічної системи (наднаціональний, міжнародний рівень); як макрорівнева категорія економічна безпека є параметром стану національної економіки (державний рівень); на мезорівні економічна безпека дозволяє ідентифікувати стан розвитку економіки окремого регіону; на мікрорівні економічна безпека виступає як показник рівня захищеності підприємницьких структур від різного роду негативного впливу небезпек і загроз на стан їх корпоративних ресурсів і нарешті економічна безпека як рівень добробуту домогосподарств й окремих громадян формує нанорівень досліджень проблем науки безпекознавства. Для практичної реалізації процесу забезпечення економічної безпеки зазвичай беруться до уваги лише економічна безпека держави, підтримання якої є завданням національного значення, обов'язковою умовою для реалізації державних економічних інтересів і гарантування економічного суверенітету країни на міжнародній арені; й економічна безпека суб'єктів господарської діяльності – підприємств, установ, організацій, завдання управління якою нині цілком і повністю покладається на власників і керівників цих суб'єктів, а державне втручання обмежується регулюванням і наглядом за станом і діяльністю окремих учасників ринкових відносин. Якщо забезпечення міжнародної, глобальної економічної безпеки є завданнями, які

неможливо практично вирішити на рівні окремої країни, що пояснює нівелювання цієї проблеми у вітчизняній науковій літературі та у практичній площині, то питання особистої (індивідуальної) економічної безпеки людини має досліджуватись досить активно, зважаючи на стан соціального забезпечення більшості громадян України та його стрімкого погіршення у воєнний період.

У фокусі цього дослідження перебуває категорія економічної безпеки підприємств. Саме її теоретичне та прикладне значення у тих економічних і політичних обставинах, які склалися нині в Україні, є визначальним для подальшого розвитку як науки безпекознавства, так і економічного виживання та сталого розвитку держави в цілому. Соціально орієнтовані бюджети довоєнного періоду довели неспроможність такого управлінського підходу стати каталізатором для відновлення економічного потенціалу країни у посткризовий і постковідний періоди, та призвели до деформацій у інфраструктурах ринків товарів і послуг і до стійкої фінансової залежності держави від зовнішніх фінансових донорів й інвесторів, яка суттєво посилилась з моменту початку повномасштабного вторгнення у 2022 році. Економічну безпеку суб'єктів господарської діяльності науковці ідентифікують і як стан наявних у них фінансових, матеріальних, кадрових, інформаційних ресурсів, використання яких у повній мірі гарантує досягнення їх економічних інтересів; і як стан захищеності суб'єкта від настання та/або негативного впливу економічних викликів, небезпек, загроз, ризиків на його економічні показники і підприємницькі можливості; і як ситуацію відсутності негативних факторів впливу на економічний стан суб'єкта господарювання (що в умовах ринкової, цифрової, поведінкової моделей економіки є неможливим навіть у мирний період); і як такий функціональний рівень організації економічної діяльності суб'єкта, що гарантує йому збереження наявних ресурсів й ефективне їх використання тривалий період часу з метою задоволення очікувань, потреб і інтересів усіх категорій стейкхолдерів в умовах впливу на його фінансово-господарський стан зовнішніх і внутрішніх загроз.

У Додатку В систематизовано базові визначення поняття економічної безпеки підприємства, а також візуалізовано, які основні поняття використовуються у наукових публікаціях, присвячених проблемам її забезпечення. Також узагальнені дефініції економічної безпеки промислового підприємства, оскільки найбільше потребують трансформації механізми управління економічною безпекою саме таких суб'єктів господарювання, зважаючи на їх стратегічне значення для стану національної безпеки та критичність для суспільства у воєнний час.

Аналіз фундаментальних наукових підходів до конкретизації поняття економічної безпеки суб'єкта господарювання на основі контент-аналізу джерел наукової літератури [3-26] дозволяє дійти висновку, що більшість дослідників безпекознавства пов'язують категорію економічної безпеки із дефініціями загрози, ризику, небезпеки, економічним та/або фінансовим станом підприємства, установи, організації, показниками результатів фінансово-господарської діяльності економічного суб'єкта, реалізацією його економічних інтересів і задоволенням потреб його стейкхолдерів [27, с.222-223].

Колективом дослідників, до якого увійшли Аванесова Н. Е., Мордовцев О. С., Сергієнко Ю. І., запропоновано таку дефініцію «економічна безпека промислового підприємства – це його спроможність ефективно розвиватися та проводити фінансово-господарські операції в умовах постійно мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища, тобто стан захищеності його важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих факторів для забезпечення стабільності в сьогоденні та прогресування в майбутньому» [28, с.22]. Науковці виділяють два масштабні напрями розуміння поняття економічної безпеки підприємства. Відповідно до першого, ця дефініція містить в основі своєї змістової суті факт реалізації та захисту загальноекономічних інтересів, що поєднують комплекс заходів щодо ефективного використання наявних і потенційних ресурсів і спрямовані на захищеність усіх систем підприємства при здійсненні господарської діяльності в ситуації економічної невизначеності; згідно другого – захист від впливу

дестабілізуючих факторів та економічних злочинів (а по суті забезпечення ефективної роботи персоналу та захист якості господарських процесів промислового підприємства та постійне стимулювання нарощування наявного потенціалу та захищеність його розвитку) [28, с.22]. Швець Ю. О., Бурдило О. В. зазначають, що економічна безпека промислових підприємств – це певний стан суб'єкта господарювання, за якого він може адекватно функціонувати на ринку, швидко адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх загроз і ризиків [29, с.242]. Заслуговує на увагу підхід, згідно якого економічна безпека визначається поняттями потенціалу підприємства та його розвитку, оскільки завдяки їм економічна безпека підприємства характеризується як динамічна категорія, а отже, досягнення її стану вимагає вжиття певної сукупності взаємопов'язаних заходів, реалізація яких спрямована на забезпечення стійкості, стабільності, надійності, адаптивності, гнучкості, життєздатності та нетривалої рівноваги» [30, с.46]. Рис. 1.1. демонструє термінологічний базис, що визначає сутність категорії «економічна безпека підприємства».

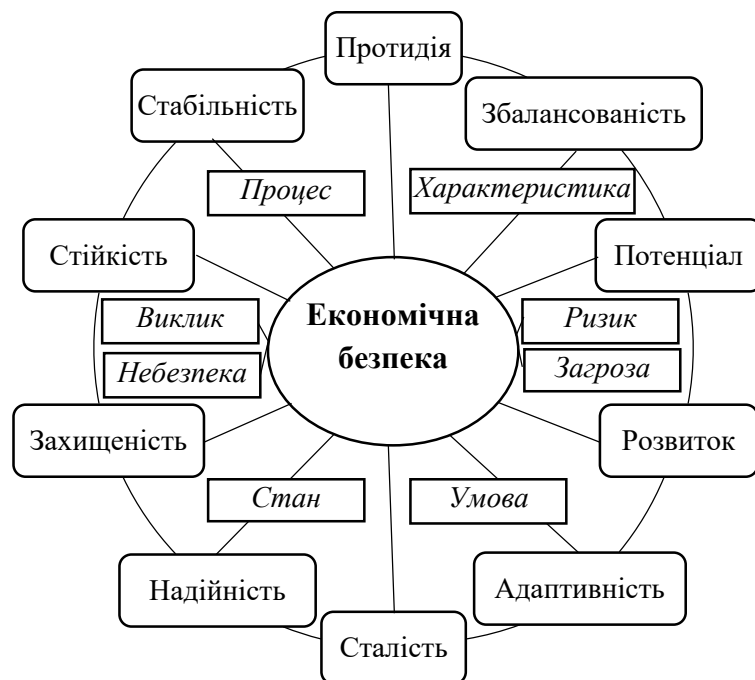


Рисунок 1.1. – Термінологічний базис, на якому ґрунтується змістова сутність категорії «економічна безпека підприємства»

Джерело: складено автором

Федоренко І. А., Мейта В. І. наполягають, що найбільш вживаними є наступні характеристики трактування «економічна безпека підприємства»: ефективність використання ресурсів, стан захищеності від загроз та змін, заходи з запобігання загроз, гармонізація інтересів підприємства, наявність конкурентних переваг, стабільне функціонування підприємства, досягнення цілей господарської діяльності, стійкість і розвиток підприємства, стан незалежності від зовнішніх і внутрішніх загроз [31, с.306]. Крім того, науковці узагальнюють чотири концептуальні підходи до визначення категорії «економічна безпека підприємства» – ресурсний підхід, підхід, відповідно до якого економічна безпека – це стан системи, конкурентний підхід і групу специфічних підходів [31, с.307].

За результатами контент-аналізу масиву наукових джерел, датованих 2022-2025 роками [32-41] доходимо висновку, що фундаментальної трансформації розуміння сутності цієї категорії у порівнянні з довоєнним періодом розвитку економічної думки у межах вітчизняного безпекознавства не відбулось. Вартим уваги є позиція Салун М.М., яка вивчає поняття економічної безпеки підприємства у контексті розкриття змісту сучасних теорій підприємництва (інноваційної, ресурсної, підприємницької дії, мережевої, поведінкової та соціальної) з виявленням їхніх спільних і відмінних характеристик, механізмів забезпечення економічної безпеки та потенціалу для комплексного використання у стратегічному управлінні [40, с.275]. Нам'ясенко В.М. пропонує визначення економічної безпеки підприємства за воєнного стану як ключового фактора, що забезпечує діяльність підприємства під впливом різного роду зовнішніх і внутрішніх факторів, що не допускає виходу показників за межі планових або дає змогу в короткостроковий період повернутися до них; перетворює підприємство на максимально автономну систему, що має запас міцності на випадок розриву логістичних та інших ланцюгів взаємодії із зовнішнім світом, і не дає в разі пошкодження внутрішніх ланцюгів дестабілізувати діяльність підприємства [38, с.33-34]. Загалом, сучасні дослідники схильні виокремлювати наукові підходи до визначення поняття

економічної безпеки підприємства ґрунтуючись на кількох дефініціях, які мають у своїй основі подібні терміни. Маслюк В.П. узагальнив дефініції економічної безпеки підприємства останніх років та підтвердив існування таких підходів до конкретизації цього поняття, як захисний, ресурсно-функціональний, стійкісний, гармонізаційний, інформаційний, системний [37, с.17]. У дисертації Зачосової Н.В. (2017 р.) на тему «Управління системою економічної безпеки фінансових установ» маємо згадку про сім підходів до розуміння поняття економічної безпеки: стейтовий, ресурсний (англ. State – стан), абілетний (англ. Ability – здатність), процесний, комплексний, гармонізаційний, системний, змішаний [42]. У дисертації Дуб Б.С. узагальнено п'ятнадцять таких підходів (не враховуючи аналогів, які авторка розмістила через скісну ризик): адаптивний, апофатичний/етимологічний, вартісний, відтворювальний/розвиваючий, гармонізаційний, дедуктивний, еволюційний, захисний, узагальнюючий/синтетичний/конвергентний/комплексний, ліберальний, синергетичний, галузевий, економіко-правовий/кримінальний, інформаційний, силовий, стійкісний, фінансовий [43]. Нам'ясенко В.М. виокремлює статистичний підхід (безпека як стан захищеності), апофатичний підхід (безпека як відсутність загроз і небезпек), діяльнісний підхід (безпека як система заходів, спрямованих на створення певних безпечних умов), пасивний підхід (дотриманням певних параметрів і норм, від забезпечення яких безпосередньо залежить безпека) [38, с.29-30]. Вважаємо, що не кожен із перерахованих підходів може бути використаний з позиції, коли економічна безпека розглядається як об'єкт управління (наприклад, апофатичний і пасивний підходи). Зокрема, якщо вважати економічну безпеку відсутністю загроз (як при дедуктивному (апофатичному) підході), то з точки зору менеджменту управляти у такій ситуації нічим і управлінських зусиль докладати не потрібно. Тому пропонуємо власну візію набору підходів до розуміння економічної безпеки підприємства як об'єкту у системі менеджменту організації (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення економічної безпеки як об'єкта управління

№	Науковий підхід	Суть підходу
1	Економічна безпека як стан	Економічна безпека розуміється як стан захищеності корпоративних ресурсів підприємства у процесі їх використання з метою досягнення інтересів власників, менеджменту та стейкхолдерів підприємства від негативних наслідків впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків і загроз.
2	Економічна безпека як здатність	Економічна безпека розуміється як здатність протидіяти небезпекам і викликам для нормальної діяльності підприємства шляхом прийняття управлінських рішень, зважених на можливість прояву прогнозованих і неочікуваних ризиків і загроз.
3	Економічна безпека як комплекс заходів	Економічна безпека розуміється як вироблений управлінським персоналом комплекс заходів щодо попередження, своєчасного виявлення та протидії загрозам і ризикам у процесі здійснення підприємством фінансово-господарської діяльності.
4	Економічна безпека як індикатор (показник)	Економічна безпека розуміється як один із показників ефективності реалізації бізнес-процесів підприємства і використовується як індикатор результативності безпеко орієнтованих управлінських рішень. Управління економічною безпекою фактично означає вжиття усіх можливих заходів для досягнення максимального рівня цього індикатора.
5	Економічна безпека як умова	Економічна безпека розуміється як умова безперервного функціонування підприємства, його розвитку у стратегічній перспективі, формування економічного потенціалу, яку треба забезпечити засобами та інструментами управління його корпоративними ресурсами
6	Економічна безпека як результат	Економічна безпека розуміється як результат збереження ресурсів підприємства від псування, втрати, неефективного використання у результаті вчинення з ними управлінських дій, спрямованих на отримання підприємством прибутку та задоволення інтересів усіх категорій стейкхолдерів.

Джерело: складено автором

Найбільш раціональним і з позиції управління, і в цілому у площині безпекознавства є підхід, який визначає економічну безпеку підприємства як певний стан його активів, фінансово-господарських можливостей, бізнес-процесів, який досягається шляхом прийняття управлінських рішень щодо їх використання і реалізації, зважених на внутрішні та зовнішні ризики, які супроводжують ці рішення. Управління економічною безпекою підприємства у такому випадку націлюється на підтримання досягнутого стану (якщо він задовольняє цілям безпеки та відповідає інтересам стейкхолдерів) або ж на його

зміну у напрямі підвищення рівня захисних можливостей підприємства під час його функціонування у сповненому ризиків економічному середовищі.

Масленніков Є.І. вважає, що «основною метою забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств ... є досягнення максимальної стабільності та створення належних умов для економічного зростання в умовах дії об'єктивних та суб'єктивних факторів, які мають негативні ознаки» [44, с.401]. Таким чином, автор переконливо стверджує, що без високого рівня економічної безпеки сучасному підприємству неможливо досягти конкурентних переваг і забезпечити своє економічне виживання у довгостроковій перспективі.

Отже, дефініції економічної безпеки, що зустрічаються у науковому полі та можуть бути використані для виконання завдань цього дослідження, мають ряд недоліків і не можуть претендувати на універсальність і на статус класичного визначення. Наприклад, трактування, що пояснюють економічну безпеку через категорію стану, наштовхуються на критику щодо того, що у мінливому, сповненому ризиків середовищі, підтримка певного стану ресурсів або економічних можливостей чи характеристик вимагає динамічних дій з боку управлінського персоналу, що робить такий стан величною непостійною, мінливою. Тому до поняття стану додаються певні параметри, що характеризують його у той конкретний момент часу, коли рівень економічної безпеки оцінюється і експертами робиться висновок про те, а чи у стані власне безпеки, чи навпаки – небезпеки – перебуває суб'єкт господарювання.

У період воєнного часу актуальним об'єктом наукових досліджень стає поняття економічної безпеки об'єктів критичної інфраструктури [45]. Визначення поняття об'єктів критичної інфраструктури на законодавчому рівні закріплено як – «об'єкти інфраструктури, системи, їх частини та їх сукупність, які є важливими для економіки, національної безпеки та оборони, порушення функціонування яких може завдати шкоди життєво важливим національним інтересам» [46]; а безпеки критичної інфраструктури як стану «захищеності критичної інфраструктури, за якого забезпечуються функціональність,

безперервність роботи, відновлюваність, цілісність і стійкість критичної інфраструктури» [46]. Вважаємо, що економічною безпекою об'єкта критичної інфраструктури належить вважати сукупність фінансово-економічних умов, які створені шляхом прийняття управлінських рішень щодо формування економічних ресурсів суб'єкта господарювання, напрямів їх збереження і використання у межах основної, фінансової, інвестиційної та іншої діяльності з метою забезпечення безперервності функціонування структури та своєчасного виконання нею завдань свого існування у архітектурі критичної інфраструктури держави.

Зважаючи на те, що об'єкти критичної інфраструктури різняться за так званим рівнем критичності – тобто, підпадають під певну градацію значимості для стану національної безпеки та сталості економічного розвитку, пропонуємо виділяти певні характерні риси стану їх економічної безпеки (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Особливості трактування поняття економічної безпеки для підприємств критичної інфраструктури

Значимість об'єкту	Трактування змістової сутності економічної безпеки
Загальнонаціональне	Економічна безпека об'єкту як умова стабільного функціонування економічної системи держави та підтримки стану національної безпеки
Галузеве	Підтримка економічних можливостей та функціональної спроможності об'єкта сприяти стабілізації та розвитку галузі через механізми ефективного використання наявних ресурсів в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків, загроз і викликів на цей процес
Регіональне	Сукупність умов для безперервного функціонування системи задля формування економічного або соціального ефекту у умовах наявності ризиків задля забезпечення сталості зв'язків суб'єктів господарювання регіону
Локальна економічна або соціальна система	Наявність необхідних обсягів фінансово-економічних ресурсів і можливостей їх ефективного використання із урахуванням наявних ризиків і загроз та можливих наслідків їх прояву для підтримки життєздатності та забезпечення умов розвитку системи у перспективі

Джерело: [45]

У процесі діяльності будь-якого підприємства, установи чи організації, економічна безпека має визнаватись об'єктом управління. Тільки у такому випадку керівництво суб'єкта господарювання припинить вважати економічну

безпеку результатом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування, що частково визначають, а частково впливають на результати його діяльності, і усвідомить необхідність і можливості власного впливу на результати проявів економічних і фінансових ризиків [45].

Водночас, у залежності від того, який саме вид економічних відносин є для суб'єкта господарювання основним, поняття його економічної безпеки як об'єкту управлінського впливу повинно мати специфічні змістові характеристики, а на прикладному рівні мають спостерігатися особливості щодо забезпечення її стану, управління нею. Так, для фінансових установ, наприклад, банків, страхових компаній, компаній з управління активами, поняття економічної безпеки має включати забезпечення захищеності не лише активів самої компанії, але і фінансових ресурсів, які були передані клієнтами на збереження або для управління ними з метою отримання пасивного доходу. Економічна безпека неприбуткових організацій має бути у першу чергу пов'язана із успішним досягненням цілей такої установи, а не з її фінансовим станом або ресурсним забезпеченням. Підприємства державної форми власності підпадають під вплив меншої кількості загроз і ризиків, ніж ті суб'єкти господарювання, що постійно відчують необхідність пошуку ресурсів для провадження власної діяльності. Таким чином, особливості організації і функціонування кожного конкретного виду підприємств або установ мають знаходити відображення як під час визначення змістової сутності поняття їх економічної безпеки на теоретико-методичному рівні, так і у процесі формування системи її забезпечення у прикладній площині при управлінні такою системою.

Суб'єкт господарської діяльності, що перебуває у стані економічної небезпеки, втрачає фінансові можливості для свого подальшого розвитку, а також конкурентні переваги. Для таких підприємств малодоступними є кредити, а інвестори не розглядають їх як вартий фінансових надходжень об'єкт бізнесу. У перспективі таким підприємствам загрожує банкрутство та ліквідація, і запобігти цьому можна лише шляхом як своєчасного вжиття

заходів щодо забезпечення як поточного стану економічної безпеки, так і підтримання її високого рівня у стратегічній перспективі [27, с.224-225].

Ситуація, яка складається в сучасному економічному просторі на глобальному, регіональних і локальних рівнях, стала безпосереднім стимулом до формування системи економічної безпеки підприємств. З переходом до форм ринкової, поведінкової, емерджентної, цифрової економіки все більшого масштабу впливу на результати функціонування бізнесу набувають такі загрози для діяльності підприємств, як ворожі атаки, окупація територій, рейдерські захоплення, недобросовісна конкуренція, фіктивне підприємництво, кадровий голод, шахрайство персоналу, кібератаки, тощо. Індустрія 4.0 як вияв цифрового формату організації виробничих відносин, стала джерелом для появи нових цифрових ризиків, загроз і викликів для українських підприємств. Зокрема, низький рівень інформаційної та цифрової грамотності працівників, фрагментарна цифровізація виробничих і бізнес-процесів, збільшення обсягів неякісного інформаційного ресурсу, необхідність прийняття управлінських рішень в умовах часових обмежень на основі великих масивів даних, зростання витрат на інноваційну перебудову технологій виробництва, високий рівень морального та фізичного старіння обладнання – усі відзначені факти і мають стати каталізаторами пошуку шляхів перебудови та оновлення систем економічної безпеки на вітчизняних підприємствах і розробки механізмів ефективного управління ними у стратегічній і тактичній площинах.

Поняття економічної безпеки є базовим для визначення категорії «система економічної безпеки», яка також може бути об'єктом управління при спробах досягти стану комплексного забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання. З урахуванням особливостей функціонування підприємств у реаліях воєнного часу, їй мають бути притаманні певні характеристики. Перш за все, система економічної безпеки на сучасному українському підприємстві повинна запобігати негативним внутрішнім факторам, направленим на їх діяльність, оскільки фактори зовнішнього впливу майже не піддаються управлінському впливу у межах безпеко орієнтованого менеджменту. Саботаж

виробничих процесів, промислове шпигунство, викрадення конфіденційної інформації, інсайдерство – найбільші внутрішні небезпеки для бізнес-структур. Зауважимо, що усі перераховані загрози пов'язані з діями персоналу підприємств, відтак, можна зробити висновок, що поняття економічної безпеки як на теоретичному, так і на прикладному рівні, має зв'язок з категорією поведінки персоналу та кадровими ризиками як її потенційними та ймовірними наслідками. Інформаційний контекст змістової сутності економічної безпеки підприємства також постійно розширюється, зважаючи на те, що Індустрія 4.0 характеризується необхідністю формування інформаційних мереж для комунікації між усіма учасниками бізнес-процесів і створення великих сховищ і баз даних для зберігання інформаційного ресурсу, доступ до яких можуть отримати сторонні особи з різною метою, переважно для задоволення власних інтересів. Інтеграція підприємства у процеси Індустрії 4.0 передбачає об'єднання усіх елементів виробничих, господарських, фінансових процесів єдиним цифровим інформаційним простором, формування цифрової екосистеми бізнесу, що у свою чергу, визначає необхідність високого рівня її захисту від стороннього втручання. Що стосується управлінського процесу, то традиційний підхід до менеджменту організацій та їх економічною безпекою був заснований на відокремленому використанні системних операційних і інформаційних технологій. Поступово завдяки технологічному прогресу відбувалося зближення та взаємопроникнення цих двох сфер, і на поточному етапі розвитку безпеко орієнтованого менеджменту вони об'єдналися. Однак, синхронізація процесів, збір інформації для їх синергії, випробування, стандартизація, адаптація персоналу до нових умов і безпека кадрового капіталу – це нові виклики для систем економічної безпеки сучасних підприємств.

Отже, система економічної безпеки підприємства – це складне концептуальне поєднання елементів, що спрямоване на досягнення синергетичного ефекту від функціонування суб'єктів, об'єктів та механізму

забезпечення безпеки корпоративних ресурсів підприємства з метою його економічного виживання та сталого розвитку [47, с.64].

Толпежніков Р. О., Толпежнікова Т. Г., Балашов М. І. пов'язують економічну безпеку як об'єкт управління з категоріями потенціалу підприємства та управління змінами [48, 49]. Ці науковці є активними прихильниками процесного підходу в управлінні економічною безпекою. На їх думку, створення цінності підприємства на засадах проактивного забезпечення його економічної безпеки дозволяє нівелювати недоліки традиційних методик і перейти до системи проактивного управління економічною безпекою на підприємстві, яка ґрунтується на процесному підході в управлінні його багаторівневою структурою з урахуванням в процесі формування стратегії забезпечення розвитку господарюючого суб'єкта кінцевих завдань на базі проактивної логіки, що дозволяє створити умови до вирішення перспективних завдань підприємства в адаптаційному середовищі з вжиттям можливих ризиків [48, с.288]. На думку Дикань В.Л. та Божко К.М., економічна безпека підприємства – це комплексна характеристика, під якою розуміють рівень захищеності всіх видів його потенціалу від внутрішніх і зовнішніх загроз, який має забезпечити стабільне функціонування та ефективний розвиток підприємства і потребує управління з боку керівництва задля гарантії найбільш продуктивного використання ресурсів для підвищення ефективності функціонування бізнесу і забезпечення його стабільного розвитку [25, с.156].

Поляков П.А. зазначає, що управління економічною безпекою підприємства можна визначити як складний динамічний процес, що поєднує функції управління підприємством (організацію, мотивацію, контроль, планування та регулювання) з використанням наявних ресурсів з метою розроблення стратегії функціонування відповідно до загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ [50, с.94]. Таким чином, дослідник поєднує традиційні функції управління з теорії менеджменту з необхідністю спрямовувати управлінські рішення на протидію негативним проявам загроз. Таке ідеологічне

поєднання класичного менеджменту та ризик-менеджменту розуміється автором як управління економічною безпекою.

Досить чітко та конкретно визначають мету управління економічною безпекою Іванілов О.С. та Дмитрієва О.І. Науковці вбачають її у процесі забезпечення найефективнішого функціонування, найпродуктивнішої роботи операційної системи та економічного використання ресурсів, гарантування певного рівня трудового життя персоналу та якості господарських процесів підприємства, а також постійного стимулювання нарощування наявного потенціалу та його стабільного розвитку [51, с.68]. Зауважимо, що це одна із небагатьох дефініцій, яка демонструє зв'язок ефективності управління економічною безпекою з параметрами її кадрової підсистеми, у той час, як управління економічною безпекою часто пов'язують із досягненням економічних інтересів самого підприємства або його власників чи очільників. Наприклад, Чобіток В.І. вважає, що «захист інтересів промислового підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз, мінімізація впливу можливих негативних тенденцій є основою його безпеки» [52, с.361].

Отже, управління економічною безпекою можна вважати мультизмістовою категорією, яка розглядається у різних контекстах і стала об'єктом досліджень у багатьох наукових площинах. Контент-аналіз публікацій, внесених у наукометричну базу Scopus за останні 25 років (з 2000 по 2025 роки) засвідчив, що поняття «управління економічною безпекою» згадувалось у назвах наукових публікацій 20 галузей знань, таких як бізнес, менеджмент та бухгалтерський облік (59 публікацій), економіка, економетрика та фінанси (50 публікацій), соціальні науки (49 публікацій), інформатика (46 публікацій), інженерія (33 публікації), наука про довкілля (32 публікації), науки про прийняття рішень (23 публікації), енергетика (22 публікації), науки про Землю та планети (15 публікацій), сільськогосподарські та біологічні науки (12 публікацій), математика (8 публікацій), міждисциплінарні дослідження (8 публікацій), мистецтво та гуманітарні науки (3 публікації), фізика та астрономія (3 публікації), біохімія, генетика та молекулярна біологія (2 публікації), хімічна

інженерія (2 публікації), матеріалознавство (2 публікації), медицина (2 публікації), фармакологія, токсикологія та фармацевтика, психологія – по одній публікації (рис.1.2).

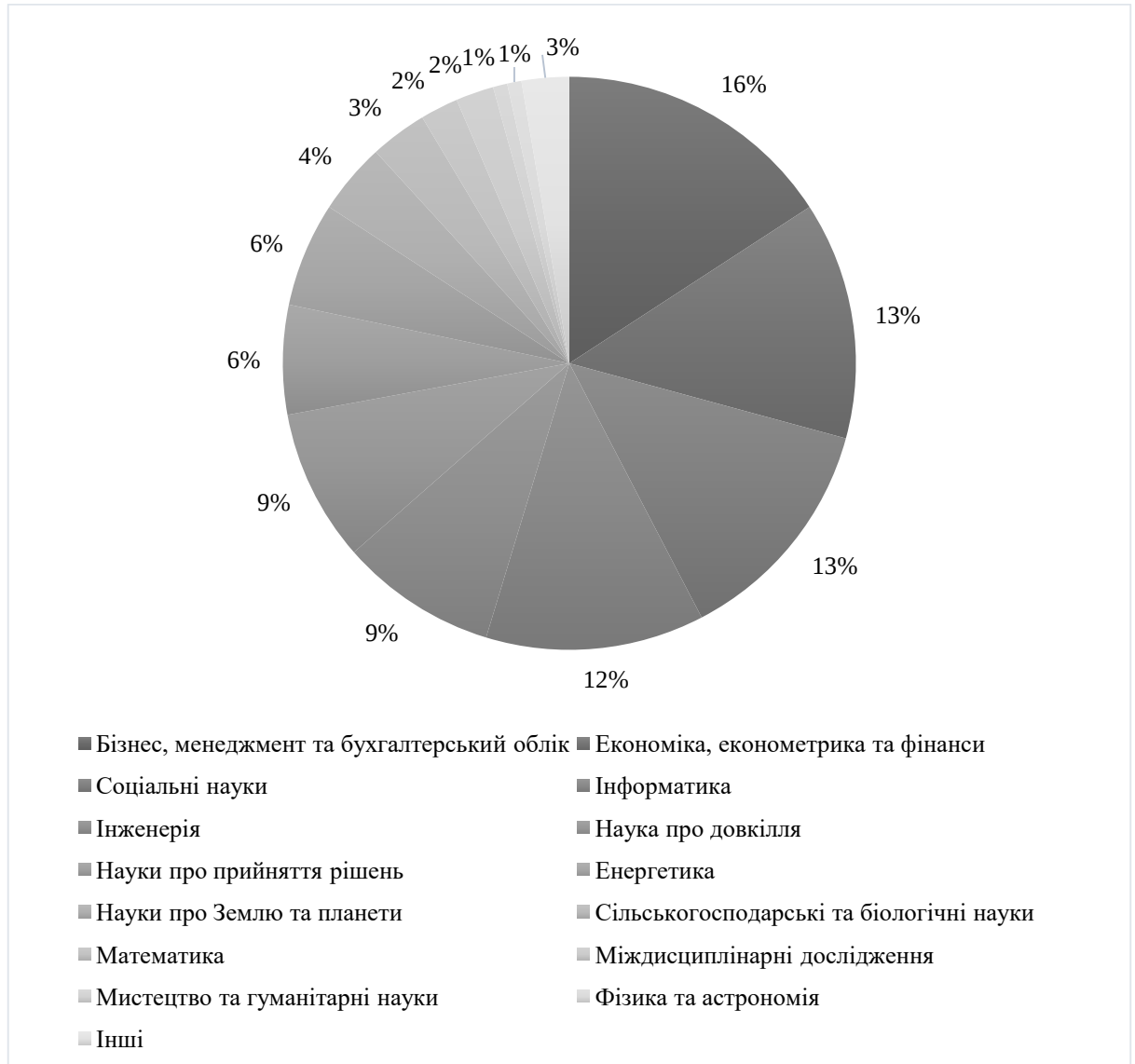


Рисунок 1.2. - Статистика наукових публікацій у базі Scopus, у назві яких вжито поняття «управління економічною безпекою»

Джерело: узагальнено автором на основі статистики бази Scopus

Серед зарубіжних дослідників також немає єдності та злагожденості у визначенні наукових категорій економічної безпеки або управління економічною безпекою. У англomовній літературі [53-72] використовуються кілька понять, які мають ознаки змістової сутності, яку українські вчені

вкладають у дефініцію економічної безпеки. Найбільш поширеними є security та safety. Для дослідження економічної безпеки на рівні суб'єктів господарювання частіше використовується термін «security» наприклад, у поєднаннях «Economic Security», «Corporate Security», «Financial Security», «Enterprise Security», «Business Security», «Economic Security Management». Популярності у бізнес-середовищі та у безпеко орієнтованому менеджменті набуває поняття «Corporate Resilience» (корпоративна стійкість або «живучість бізнесу», тобто здатність підприємства відновлюватися після пережитих «шоків»). Термін «safety» застосовується під час дослідження стійкості бізнес-процесів, наприклад, у контексті забезпечення кадрової безпеки «Employee Safety» (безпека працівника) або «Workplace Safety» (безпека робочого місця) або під час опису рівня захищеності виробничих процесів і обладнання від аварій «Operational Safety».

На рис.1.3 систематизовано та узагальнено розуміння вітчизняними дослідниками категорії управління економічною безпекою у довоєнний період розвитку наукової думки.

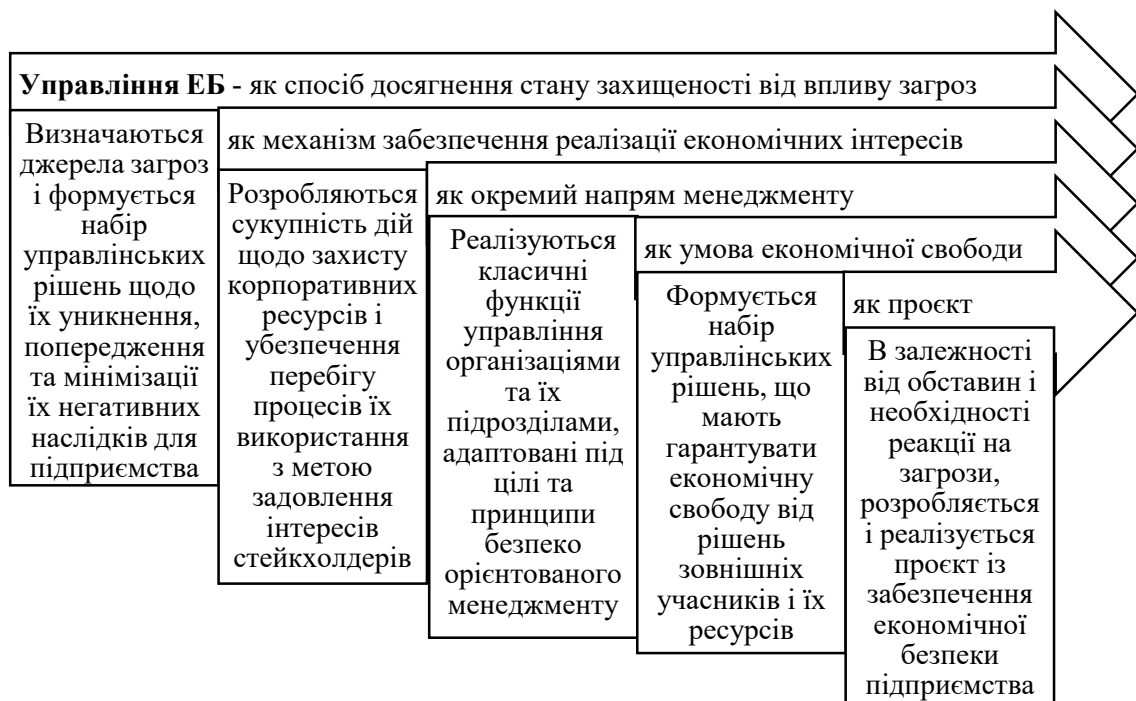


Рисунок 1.3. - Розуміння категорії управління економічною безпекою у довоєнний період

Джерело: [73, с.80]

Аналіз підходів сучасних учених до трактування основних понять категорійного апарату забезпечення економічної безпеки підприємства дав змогу виявити дискусійні аспекти наукової думки у межах окреслення поточного етапу становлення науки безпекознавства (табл.1.3).

Таблиця 1.3 - Дискусійні аспекти наукової думки сучасного етапу безпекознавства (період воєнного часу)

На рівні управління економічною безпекою підприємницької діяльності (макрорівень)	На рівні управління економічною безпекою підприємства (мікрорівень)
Підміна та синонімічне використання термінів «виклик», «загроза», «ризик», «небезпека», велика кількість видових класифікацій та постійне їх оновлення без належного експертного обґрунтування	
Формалізація понять економічна безпека, фінансово-економічна безпека, економічно-фінансова безпека, фінансова безпека як окремих наукових категорій з синонімічним змістовим наповненням	
Використання у схожих контекстах таких понять, як економічна макробезпека, макроекономічна безпека, національна економічна безпека, економічна безпека держави, фінансова безпека держави, економічна безпека підприємництва	Недосформованість методичної та інформаційної бази для управління економічною безпекою як самостійного функціонального напрямку менеджменту організацій, фрагментарність категорійного апарату безпеки орієнтованого менеджменту
Ототожнення управління економічною безпекою підприємницької діяльності на науковому рівні до державного контролю індикаторів економічної складової національної безпеки	Відсутність універсального переліку функціональних підсистем комплексної системи економічної безпеки
Часткова втрата актуальності ряду показників оцінювання рівня економічної безпеки на макрорівні та відсутність джерел отримання відомостей для їх розрахунку, що були затверджені на національному рівні у 2013 році, після початку повномасштабного вторгнення	Використання підходу до оцінювання рівня економічної безпеки на основі виключно фінансових показників результатів діяльності підприємства, нехтування якісними індикаторами
Відсутність напрацювань щодо стандартів та нормативів забезпечення економічної безпеки підприємств, вимог до її стану на державному рівні	
Несформованість візії щодо державного регулювання економічної безпеки підприємництва через систему нормативних актів, відсутність пропозицій щодо розроблення спеціалізованих нормативно-правових актів	Дискусії щодо того, чи має термінополе економічної безпеки містити різний категорійний апарат із врахуванням специфіки виду економічної діяльності суб'єкта господарювання
Відсутність єдності та чіткості у розумінні дефініцій процесу управління економічною безпекою, хибне тлумачення та помилкове використання їх у стратегіях забезпечення розвитку підприємств та підприємницької діяльності на рівні держави	

Джерело: доповнено автором на основі [73, с.81]

Отже, зважаючи на наявні підходи до конкретизації поняття економічної безпеки підприємств, реалії воєнного часу та зростаючу роль персоналу та поведінки працівників у результативному показнику її досягнутого рівня, пропонуємо таку дефініцію: економічна безпека підприємства як об'єкт управління – це такий стан корпоративних ресурсів, бізнес-процесів і умов функціонування, що дозволяє персоналу підприємства шляхом ефективного управління ними забезпечити його економічну цілісність, резильєнтність і безперервну діяльність, спрямовану на досягнення статутних цілей та задоволення інтересів стейкхолдерів, а також сформувати потенціал, необхідний для економічного відновлення (за потреби) та стратегічного розвитку (за можливості) у сповненому ризиків підприємницькому середовищі.

Необхідність привернення уваги теоретиків і практиків до питання управління економічною безпекою підприємств в реаліях воєнного часу пояснюється такими обставинами та причинами:

- впливовість – економічна та фінансова стабільність підприємств різних видів діяльності, що формують структурний каркас національної економічної, промислової, оборонної систем визначає функціональну здатність національної економіки в цілому;

- стратегічне значення – стан економічної безпеки підприємства є відправною точкою, нульовою гіпотезою для визначення стратегічних орієнтирів його розвитку у перспективі; водночас, стан підприємств є визначальним для економічного форсайту у межах розробки стратегій національної безпеки та економічної відбудови держави;

- автономність – сучасні підприємства мають бути економічно та фінансово незалежними від більшості учасників ринкових відносин для того, аби їх діяльність повністю була спрямована на задоволення національних інтересів, а не бажань і потреб окремих груп стейкхолдерів;

- специфіка – підприємства, які працюють у воєнний час, мають демонструвати особливості побудови власних систем економічної безпеки, наприклад, у контексті організації захисту інформаційних ресурсів, які мають

статус державної таємниці або інформації з обмеженим доступом; для таких підприємств неприпустимим може бути розголошення відомостей про фінансовий стан або джерела доходів, існуючі контракти, що може бути необхідним для отримання інвестицій або кредитування; такі специфічні аспекти суттєво зменшують можливості масштабування підприємницької діяльності та посилення впливу на ринку (наприклад, це твердження справедливе для об'єктів критичної інфраструктури у контексті спроб залучення ними додаткових фінансових ресурсів, що змушує їх сподіватись на державне фінансування своєї діяльності);

- часові обмеження – враховуючи необхідність безперервної роботи більшості підприємств, особливо промислових і об'єктів критичної інфраструктури, – їм необхідно на постійній основі володіти достатнім запасом ресурсів, у першу чергу кадрових і матеріальних, для забезпечення своєчасності перебігу оперативних бізнес-процесів, що за умови низького рівня економічної безпеки, буде важко гарантувати [45].

Отже, управління економічною безпекою має стати одним із важливих напрямів менеджменту діяльності сучасного українського підприємства. Для забезпечення ефективності цього процесу важливо упорядкувати безпеку орієнтовані дії та управлінські рішення і організувати роботу щодо ідентифікації ризиків і загроз для функціонального стану корпоративних ресурсів і вжиття заходів протидії їм і їх негативним наслідкам у формі окремого механізму з власним інструментарієм, методами, принципами роботи. Необхідно визначити, чи має управління економічною безпекою перейняти на себе окремі функції фінансового, стратегічного, оперативного, інвестиційного та інших видів менеджменту, чи його інструментарій має доповнювати та розширювати можливості перерахованих векторів управлінської діяльності. З огляду на це, розглянемо більш детально наукове підґрунтя формування та функціонування механізму управління економічною безпекою підприємств в Україні.

1.2 Архітектоніка та функції механізму управління економічною безпекою підприємств в Україні

В умовах активної стадії ведення бойових дій на території України, тотальної фінансово-економічної нестабільності, політичної та соціальної криз, для успішного функціонування підприємства вітчизняних підприємств другим критично важливим фактором після фізичної цілісності є наявність ефективного механізму управління власною економічною безпекою. Цифровізація економічного простору, збільшення темпу поширення тенденцій Четвертої промислової революції у бізнесовому середовищі та втрати людського капіталу призвели до необхідності трансформацій класичних підходів до організації фінансово-господарської діяльності, а також до перегляду традиційних моделей управління різними напрямками менеджменту організацій, у тому числі і процесом забезпечення їх економічної безпеки на стратегічному часовому горизонті. Назріла проблема модернізації та оновлення концептуальних засад побудови і функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства з тим, аби сформулювати та привести у дію інструментарій, здатний: утримувати кадровий ресурс і розвивати його професійний інтелектуальний потенціал, ефективно протидіяти цифровим, інформаційним і репутаційним ризикам, загрозам, пов'язаним із розширенням меж використання штучного інтелекту, автоматизації усіх без винятку бізнес-процесів; гарантувати раціональне використання наявного економічного потенціалу для здобуття конкурентних переваг і як наслідок безпеку орієнтованого менеджменту – довгостроково підтримувати високий рівень економічної безпеки при розумних витратах корпоративних ресурсів для забезпечення протидії зовнішнім і внутрішнім ризикам і загрозам – зумовлює необхідність і актуальність дослідження наукових підходів до функціонування механізмів управління економічною безпекою підприємств різних видів економічної діяльності [74, с.125].

Різні аспекти забезпечення економічної безпеки, у тому числі і з позиції управління та побудови механізму управління нею для ефективного досягнення підприємствами їх стратегічних цілей в умовах впливу на їх діяльність численних ризиків і загроз, як зовнішніх, так і внутрішніх, детально досліджуються як українськими, так і закордонними вченими. Так, Зачосовою Н.В. робилися спроби пошуку інноваційних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки фінансових установ і визначалися можливості використання такої оцінки у процесі управління та регулювання фінансової безпеки держави [75, 76]. Також новим напрямом у безпекознавстві можна вважати проєктний підхід до формування системи економічної безпеки та управління нею, одним із прихильників якого є Занора В.О. [77, 78]. Підтвердження висловленої на початку дослідження гіпотези щодо важливого значення кадрової безпеки для економічного виживання підприємства у воєнний час знаходимо у публікаціях Коваленка А.О. на тему «Personnel security as an element of human resources (personnel) policy in the economic and financial security system of the business entity» [79] та «Determinants of personnel policy in the process of management of financial and economic security of business entities» [80]. Що ж до часових меж безпеки орієнтованого управління, то науковці та практики розрізняють тактичне (оперативне) та стратегічне управління економічною безпекою [81, 82], при цьому другому із перерахованих часових горизонтів приділяється значно менше уваги наукової спільноти, що не відповідає загальносвітовим практикам, згідно яких стратегічне управління є фундаментом для упорядкування дій у напрямі розвитку підприємств та їх самовизначення на ринку і подальшої успішної конкурентної боротьби. Серед іноземних публікацій вартими уваги у контексті цього дослідження вважаємо праці таких авторів, як Домініц Дж. (Dominitz J.), Манські К. Ф. (Manski C. F.) «Perceptions of Economic Insecurity: Evidence From the Survey of Economic Expectations» [83] та Шев К. (Scheve K.), Слотер М. (Slaughter M.) «Economic insecurity and the globalization of production» [84]. Особливості побудови і функціонування механізму управління економічною

безпекою висвітлені у публікаціях таких науковців, як Андрейчук У. В. [85], Ваганова Л. В. [86], Живко З. Б. [87], Козаченко Г. В., Ілляшенко О. В. [88], Мейта В. І. [89], Мойсеєнко І. П. [90], Ткачук В. І., Яремova М.І. [91], Чирва Ю. Є., Нестеренко О. М. [92], Шатохін А. Л., Ігнашкіна Т. Б. [93], Штангрет А. М. [94]. Таким чином, питання управління економічною безпекою активно вивчалось вітчизняними та зарубіжними науковцями за різними векторами і у різних контекстах у 2000-2020 роках. Однак, теоретичний і прикладний аспекти формування механізму управління економічною безпекою підприємства потребували подальших досліджень у напрямі модернізації методичних засад його побудови, оскільки нові виклики економічного середовища та ризики, що у ньому формувались й інтенсифікувались процесами зміни моделей поведінки економічних суб'єктів і форм господарювання, виступили каталізаторами необхідності структурних змін у архітектоніці систем економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Були і дотепер залишаються невирішеними актуальні завдання трансформації підходів і етапів трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства, для перетворення його у дієвий засіб протидії цифровим загрозам Четвертої промислової революції [74, с.125-126]. Відтак, у воєнний період вітчизняної економічної історії спостерігається нова хвиля наукового інтересу до організації та реалізації процесів управління економічною безпекою. Методологічні основи оновлення механізмів безпеки орієнтованого менеджменту заклали у своїх дослідженнях такі вітчизняні вчені, як Архипенко Т., Іванова М., що пропонують використовувати оцінку економічної безпеки підприємства як підґрунтя прийняття ефективних управлінських рішень на засадах сталого розвитку [95], Боровик М. В., Запорожець Г. В., Волошан М. О., які розширюють теоретичні основи формування організаційного механізму управління економічною безпекою підприємств [96], Вдовиченко Л. Ю., Волосюк М. В., що заглиблюються у теоретико-методологічні аспекти формування механізму стратегічного управління економічною безпекою [97], Дячков Д. В., Батура В. Ю., Сокирко І. А., що

акцентують увагу на інноваціях процесу формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємства [98], Заячківська О. В., Мамчур Д. А., які описують особливості механізму управління фінансово-економічною безпекою страхових компаній [99], Івченко Є. А., що підкреслює значущість організаційно-економічного механізму управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємства [100], Колісніченко П. Т., Ушенко Н. В., Терещенко Е. Ю., які доповнюють методичні засади аналізу ефективності механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства [101], Любохинець Л. С., якою доповнено теоретичний базис формування механізму забезпечення економічної безпеки промислових підприємств аргументами на користь використання інструментів гнучкого управління [102], Мороз Ю. Ю., що фокусується на управлінні економічною безпекою в умовах динамічних і структурних змін розвитку національної економіки України [103], Правдюк Н. Л., Ярославський А. О., [104], Самборська О. Ю., [105], Ткаченко Т. [106], Юнацький М. О., Гребенюк І. В. [107] та інші.

Контент-аналіз згаданих у цьому дослідженні публікацій дає змогу зробити висновок, що кожен суб'єкт господарювання, що створений для ведення того чи іншого виду економічної діяльності, має певну специфіку управління економічною безпекою. Зокрема, відмінності виявляються уже на стадії ідентифікації загроз і ризиків. Наприклад, для аграрних підприємств одним із суттєвих ризиків є погодні умови. Механізм управління економічною безпекою у такому випадку має передбачати використання інструментів страхування від негативних наслідків впливу негоди на рівень врожайності, тощо. Фінансові установи більше, ніж інші види учасників ринкових відносин, піддаються впливу поширення іноземного капіталу у фінансовій системі, коливань валютних курсів, потерпають від низького рівня фінансової інклюзії та фінансової неграмотності населення. Прибуткові суб'єкти господарювання пріоритетом в управлінні економічною безпекою мають ставити мінімізацію впливу небезпек і загроз на їх фінансові результати у стратегічній перспективі,

в той час, як збиткові підприємства, установи, організації повинні орієнтуватись на оптимізацію захисних механізмів із метою досягнення стану беззбитковості та відновлення власної рентабельності в найкоротші терміни.

Специфічні риси функціонування механізму управління економічною безпекою суб'єкта господарювання залежать від його розміру. Для малих і середніх підприємств комплексні системи забезпечення безпеки формуються рідко. Заходи щодо безпеки орієнтованого управління мають фрагментарний характер і реалізуються лише за наявності вільних кадрових, матеріальних, фінансових ресурсів. Для великих підприємств, транснаціональних корпорацій, суб'єктів господарювання із широкою філіальною мережею зазвичай створюються комплексні системи економічної безпеки та розробляються складні багатофункціональні механізми ефективного використання корпоративних ресурсів із організацією захисту їх цілісності від впливу різноманітних негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Велику роль в організації процесу управління економічною безпекою відіграє наявність джерел фінансування господарської діяльності бізнес-структури. Для державних підприємств характерним є нехтування питаннями забезпечення економічної безпеки, оскільки бюджетного фінансування та інших форм державної фінансової допомоги часто буває недостатньо навіть для підтримання поточної господарської діяльності на належному рівні. З іншого боку, наявність державної підтримки, що не залежить від результативності ведення бізнесу, призводить до недбалого ставлення управлінського персоналу до питання забезпечення економічної безпеки. Комерційне ж фінансування діяльності господарських структур та потреба у пошуку інвестицій із приватних джерел стимулює топ-менеджмент до зацікавленості у високому рівні економічної безпеки, що продиктована високою ймовірністю звільнення з посади у випадку втрати компанією фінансової стійкості та позитивного ділового іміджу. Інколи схильність власників активів підприємств до надмірного ризику у гонитві за додатковими прибутками або ж бажання використати весь отриманий прибуток за власним розсудом, без резервування

його частини для реалізації заходів безпеки орієнтованого управління, стають причиною падіння рівня економічної безпеки [108].

Таким чином, управління економічною безпекою підприємств різних видів економічної діяльності має свої особливості та характерні риси, які мають враховуватися менеджментом при формуванні або трансформації їх механізму управління економічною безпекою.

В основу методичної бази побудови механізму управління економічною безпекою можна покласти дефініцію цього процесу, який пропонує Ваганова Л.В. На її думку, «управління економічною безпекою машинобудівних підприємств – це комплекс взаємопов’язаних операцій, спрямованих на досягнення суб’єктом господарювання стану економічної безпеки» [86, с.20]. Можна відмітити, що суть процесу безпеки орієнтованого управління дійсно така. Водночас, потребує уточнення набір операцій, що мають набути форми управлінських рішень. Крім того, важливу роль відіграють і обставини, у яких здійснюється управління економічною безпекою, і рівень кваліфікації персоналу, який приймає безпеку орієнтовані управлінські рішення. Тому пропонуване визначення можна взяти за основу, і доповнювати його у залежності від конкретної мети використання – при розробці стратегії економічної безпеки, під час пояснення персоналу концептуальних засад функціонування підприємства, при переговорах зі стейкхолдерами, тощо.

Пожуєва Т. О. стверджує, що «Рівень економічної безпеки промислового підприємства залежить від того, наскільки ефективним є його керівництво, а також наскільки фахівці здатні протистояти можливим загрозам і негативним наслідкам певних складових елементів зовнішнього та внутрішнього середовища» [109, с.336]. Таким чином, існує тісний зв’язок між досягнутим рівнем економічної безпеки та функціональною спроможністю механізму управління нею, яка, у свою чергу, визначається управлінськими рішеннями, які приймає керівництво підприємства, навіть тих, від яких економічні результати ведення бізнесу напрямую не залежать. Вектор управління, візія, інтереси стейкхолдерів, стратегічні орієнтири розвитку суб’єкта

господарювання, які втілені в управлінських рішеннях, можуть або стати джерелом нових загроз і ризиків для його діяльності, або навпаки – створити можливості для уникнення негативних впливів викликів і небезпек внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування. Відповідно, одним із важливих завдань механізму управління економічною безпекою підприємства є досягнення та підтримання її високого рівня, який можна оцінити за однією із багатьох існуючих методик.

Управлінському персоналу важливо чітко усвідомлювати мету прийняття того чи іншого управлінського рішення і розуміти, якого результату планується досягти та як він вплине на стан економічної безпеки. «У рамках процесу управління економічною безпекою ... виконуються дві комплексні задачі: усунення диспропорцій, що виникають у відхиленнях від запланованої поведінки підприємства в просторі і в часі; створення диспропорцій (протиріч) як джерел подальшого поступального розвитку підприємства» [56, с.22]. Отже, серед завдань механізму управління економічною безпекою є ще і створення такої атмосфери для його діяльності, що дозволить повністю досягти запланованих стратегічних орієнтирів і планових показників, а також гарантувати наявність економічних можливостей для сталого розвитку підприємства.

Механізм управління економічною безпекою узгоджує та забезпечує виконання рішень планування, організації, реалізації та контролю заходів захисту корпоративних ресурсів суб'єкта господарювання та стану його бізнес-процесів від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз з метою досягнення виробничих, фінансових, інвестиційних і інших цілей підприємства та його стейкхолдерів при мінімальних ризиках порушення усталених алгоритмів господарських операцій.

Управління економічною безпекою українських підприємств до початку війни часто було фрагментарним та не мало ознак упорядкованої діяльності, і тим більше, не могло вважатись цілісним і функціональним механізмом, побудованим на ґрунтовній теоретико-методичній основі. У одному з наукових

джерел знаходимо дефініцію: «механізм – це взаємопов’язана сукупність сегментних компонентів, які у процесі взаємодії та обґрунтованих прийомів, методів, підходів та інших інструментів забезпечують зміни у визначеній системі, що дозволить отримати певні результати. Механізм – це сукупність взаємозалежних і взаємодіючих елементів за наявності, з одного боку, внутрішньої впорядкованості й узгодженості між ними, а з іншого – диференціації та відносної автономності. Механізм – це система в дії, а не дія системи у відповідному мікросередовищі» [44, с.396-397]. Таким чином, для того, аби визнати підхід, що використовується на тому чи іншому підприємстві, цілісним механізмом управління економічною безпекою, необхідно встановити елементи, які мають місце у системі менеджменту, прослідкувати, як відбувається їх взаємодія, чи не виникає суперечностей між цілями і завданнями їх функціонування, і чи всі напрями діяльності підприємства охоплені засобами захисту та інтегровані до системи безпеки орієнтованого менеджменту організації.

Зачосова Н.В. стверджує, що «будь-який механізм – система елементів, взаємодія яких здатна забезпечити виконання певного завдання або набору завдань». На її думку, механізм управління економічною безпекою фінансових установ можна змодельовати як сукупність елементів, цілеспрямований вплив персоналу на які здатний ініціювати їхню ефективну взаємодію, результатом якої стане досягнення стану захищеності ресурсів установи та її клієнтів від негативного впливу на їх цілісність і результативність використання зовнішніх і внутрішніх загроз, що одночасно є і станом економічної безпеки компанії, через систему управлінських рішень, розроблених і реалізованих для підтримки рівня економічної безпеки [110, с.103]. Специфічною рисою процитованого визначення є вказівка на необхідність захисту ресурсів не лише фінансової установи, але і активів її клієнтів, переданих у тимчасове користування з метою збереження та примноження або з іншими цілями. Таким чином, дослідницею фактично пропонується відзначати у дефініціях специфіку формування та

функціонування механізмів управління безпекою суб'єктів господарювання в залежності від їх виду економічної діяльності.

Юнацький М. О., Гребенюк І. В. зазначають, що механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства можна визначити як комплекс заходів та методів аналізу, спрямованих на мінімізацію впливу різних факторів ризику, який об'єднує в систему планування, виявлення, оцінювання, проведення коригувальних заходів, моніторинг [107, с.78-79]. Пропонована дефініція містить згадку про класичні функції управління, які визначив свого часу ще А. Файоль (прогнозування і планування, організація, керівництво командою виконавців, координація і контроль), але у більш сучасній їх інтерпретації.

Механізм управління економічною безпекою має охоплювати усі підсистеми комплексної системи економічної безпеки підприємства, однак, наразі у науковій площині не вироблено єдиної думки щодо компонентного складу такої системи. Наприклад, Зінченко О. А., Зінченко Д. С. пропонують до загальновизнаних складових безпеки, таких як: виробнича, фінансова, інвестиційна, (враховуючи наявність також таких складових безпеки підприємства: соціальної, екологічної, правової, силової, техніко-технологічної, інтелектуальної, кадрової, інформаційної тощо) додати зовнішньоекономічну, комунікаційну та інноваційну функціональні підсистеми [111, с.126]. Копитко М.І. наголошує на необхідності у системі економічної безпеки підприємства виділяти внутрішні складові: фінансову, кадрову, техніко-технологічну, інноваційну, виробничу, інформаційну, екологічну, силову, правову; та зовнішні складові: ринкову та інтерфейсну та окремою категорією враховувати форс-мажорні обставини [112, с.25] (такі, як воєнні дії, блокади, окупація, тощо). Порівнюючи дві наведені позиції та провівши контент-аналіз ряду інших наукових джерел, доходимо висновку, що дослідники безпекознавства більш-менш єдині щодо набору функціональних підсистем комплексної системи економічної безпеки підприємств, принаймні, щодо переліку її основних складових – фінансової, інтелектуально-кадрової,

інформаційно-аналітичної, правової (юридичної), техніко-технологічної, фізичної, матеріальної, тощо. Додаткові складові, такі як інтерфейсна, виробнича, ринкова, іміджева – з'являються у залежності від виду економічної діяльності підприємства, під впливом середовища його функціонування або специфіки діяльності.

Отже, на думку вчених, одним із найважливіших елементів системи безпеки підприємства є механізм її забезпечення, що є сукупністю 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 [113]. Варто відзначити, що суб'єктом у такому випадку виступає топ-менеджмент підприємства, і у першу чергу, керівник служби економічної безпеки або аналогічного підрозділу, якщо його існування передбачене організаційною структурою. Інколи виникають конфлікти між цілями, які переслідує топ-менеджмент і власники підприємства, та тими завданнями, які має виконувати підрозділ із забезпечення економічної безпеки. У такому випадку необхідно вживати заходів щодо балансування інтересів стейкхолдерів з потребою прийняття управлінських рішень, спрямованих на захист корпоративних ресурсів підприємства та сталості і результативності його бізнес-процесів.

Туленінова Д.М. зазначає, що механізм управління системою економічної безпеки, представлений сукупністю базових елементів, до яких належать функції, принципи, методи, інструменти, заходи, забезпечує надходження потоків директивної інформації від суб'єкта управління до об'єкта управління [114, с.99]. Таким чином, підкреслюється важливе значення інформації для процесу функціонування механізму управління економічною безпекою. У контексті поширення цифрової економіки та нарощення обсягів тенденцій Індустрії 4.0 додатково необхідно виокремлювати і канали цифрової інформації як об'єкт, що з одного боку, потребує захисту, а з іншого – є одним із елементів архітектури механізму управління економічною безпекою підприємства. Тому сучасні управлінські рішення мають проходити одразу по двом інформаційним

каналам – з паперовою документацією та із цифровими даними (з усвідомленням того факту, що рано чи пізно відбудеться повний перехід на цифровий документообіг), що збільшує навантаження на інформаційно-аналітичну підсистему механізму економічної безпеки, а також вимагає додаткових вмінь і навичок від управлінського персоналу щодо обробки інформації, її оцінювання, систематизації, узагальнення, тощо.

Майорова І. пропонує багаторівневу концепцію управління економічною безпекою підприємства. Згідно неї, на чотирьох рівнях управління (аналітичний рівень, рівень оцінки впливу, управлінський рівень, рівень конкретних дій запобігання безпековим явищам і аналіз їх наслідків) відбуваються різні дії та заходи, спрямовані на забезпечення економічної безпеки. Ефективність реалізованих управлінських рішень підлягає оцінюванню, і на її основі визначається досягнутий рівень економічної безпеки: нормативний, передкризовий, кризовий рівні і ситуація руйнування підприємства (фактично банкрутство і загроза ліквідації) [115, с.84]. Не зрозумілим залишається те, чому з чотирьох рівнів лише один за назвою виокремлений як управлінський, і при цьому на ньому пропонуються до виконання дії, що передбачають діагностику ступеня зміни фінансово-економічних показників діяльності підприємства від безпекових явищ, оцінювання умов та можливостей подолання кризи власними силами та обґрунтування залучення зовнішніх ресурсів для управління безпекою [115, с.84].

Правдюк Н. Л., Ярославський А. О. вважають, що управління економічною безпекою має реалізуватись через організаційно-економічний механізм, який доцільно трактувати як цілеспрямовану та керовану систему організаційних та економічних дій, методів, важелів та інструментів впливу на управлінський процес, в результаті взаємодії яких відбувається вплив (перетворення) елементів управління на об'єкт управління, що сприятиме досягненню очікуваних економічних, соціальних, екологічних та інших результатів, підвищенню організаційно-економічного потенціалу та отриманню конкурентних переваг [116, с.80]. Наведене визначення цілком придатне для

використання у практиці управління економічною безпекою сучасних підприємств, оскільки підкреслює одразу два важливі результати, що отримуються за умови досягнення високого рівня ефективності такого управління: формування та нарощення потенціалу для подальшого розвитку підприємства у стратегічній перспективі та забезпечення його конкурентоспроможності на ринках товарів і послуг.

Деякі науковці наполягають на тому, що до структури механізму управління економічною безпекою входять методи менеджменту. Так, Юнацький М. О., Гребенюк І. В. виокремлюють такі групи методів в управлінні економічною безпекою: інституційно-правові, адміністративні, економічні, організаційно-технологічні, інформаційні, соціально-психологічні. Також дослідник підкреслює факт існування двох часових напрямів у безпеко орієнтованому менеджменті: поточного (оперативного, тактичного) та стратегічного [107, с.76-77] і визначає, посиляючись на публікацію Кохан В. В., такі принципи функціонування механізму управління, як комплексність (системність), пріоритет засобів запобігання, безперервність, законність, плановість, оптимальність, взаємодія, поєднання гласності та конфіденційності, компетентність [117].

Ілляшенко О.В. наводить у своїх публікаціях такий набір базових елементів механізму управління системою економічної безпеки підприємства: мета, завдання, суб'єкт управління, об'єкт управління, інструментарій оптимізації стану системи економічної безпеки підприємства за функціональними складовими (в межах цього елемента демонструється зв'язок між інструментарієм кадрового, операційного, фінансового, стратегічного, інноваційного, маркетингового та інвестиційного менеджменту [118, с.197], який використовується для виконання завдання управління економічною безпекою підприємства). Вважаємо вартим уваги та запозичення для досягнення мети нашого дослідження у цьому підході тезу про необхідність існування взаємозв'язку різних векторів менеджменту у системі управління підприємством для реалізації цілей механізму управління його економічною

безпекою. Визнання цього факту може, з одного боку, дозволити інтегрувати окремі функції безпеки орієнтованого управління у стратегічний або, приміром, кадровий менеджмент, зменшивши, таким чином, навантаження на осіб, відповідальних за стан економічної безпеки, а з іншого уникнути ситуації, у якій цілі одного напрямку управління не узгоджені з метою іншого та відбувається дисбаланс у менеджменті організації, наприклад, у ситуації, коли завданням фінансового менеджменту є максимізація прибутку, що вимагає здійснення ризикованих інвестицій у венчурні проєкти, а ефективне управління економічною безпекою націлене на відмову від такого амбітного управлінського задуму на користь збереження цілісності корпоративних ресурсів підприємства.

У результаті проведення власного дослідження, Юнацький М. О., Гребенюк І. В. пропонують таку концепцію існування механізму управління економічною безпекою підприємства, де його структура та функціонування характеризуються такими елементами: суб'єкт, об'єкти, етапність процесу, методи, інструменти, заходи [107, с.78]. Ці елементи здатні сформувати каркас для побудови або трансформації механізму управління економічною безпекою будь-якого суб'єкта господарювання. Водночас, конкретний перелік складових і функцій, що ними мають виконуватись, залежить від виду економічної діяльності підприємства, його господарських цілей, наявного потенціалу розвитку та існуючих загроз.

Отже, авторитетні дослідники царини управління економічною безпекою та безпеки орієнтованого менеджменту погоджуються у думці, що важливим елементом забезпечення економічної безпеки підприємства є механізм управління нею, за допомогою якого забезпечується досягнення цілей захисту ресурсів суб'єкта господарювання і вирішення поставлених перед ним стратегічних цілей і завдань. В системі економічної безпеки підприємства під механізмом слід розуміти влаштований певним чином порядок послідовності станів і процесів, що забезпечують його економічну безпеку [119, с. 252].

Мета функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства полягає у забезпеченні необхідного рівня економічної безпеки за рахунок своєчасного виявлення та нейтралізації загроз і негативних наслідків ризиків для його фінансово-господарської діяльності, задоволення його економічних інтересів та узгодження очікувань зацікавлених суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з його генеральними і стратегічними цілями. Відтак, критерієм ефективності функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства є індикатор рівня економічної безпеки. Об'єктом управління у структурі механізму управління економічною безпекою підприємства є загрози, ризики, інтереси, корпоративні ресурси, а суб'єктом управління є система економічної безпеки підприємства (СЕБП). Управління економічною безпекою підприємства для досягнення необхідного ефекту повинно мати перманентний і безперервний характер [120, с. 153].

На основі аналізу публікацій сучасних науковців стає можливим окреслити класичну архітектуру механізму управління економічною безпекою підприємства у системі менеджменту організацій (рис. 1.4). Серед її елементів виділяються методи управління [121, с. 400] – сукупність способів і прийомів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення поставленої мети.

Другим базовим елементом традиційної архітектури механізму управління економічною безпекою підприємства є його ресурси, до яких можна віднести весь економічний потенціал, що є у розпорядженні суб'єкта господарювання. Роль ресурсів для економічної діяльності дуже важлива, без них підприємство не здатне досягнути стратегічної мети свого створення та функціонування. Їх значення полягає в можливості розробляти оптимальну для суб'єкта стратегію (джерело формування корпоративних ресурсів) та впливати на зовнішнє середовище організації (характер використання корпоративних ресурсів – більш ризикові або менш ризикові управлінські рішення).



Рисунок 1.4. - Класична структура механізму управління економічною безпекою підприємства у системі менеджменту організацій

Джерело: [74, с.127]

Наступний елемент – важелі управління, за допомогою яких управлінський персонал здійснює вплив на економічний стан суб'єкта господарювання з метою досягнення максимального ефекту від реалізації управлінських рішень, спрямованих на протидію загрозам і досягнення стану економічної безпеки.

Для ефективного функціонування механізму управління економічною безпекою сучасного підприємства потрібні відповідні засоби [93, с. 400] та принципи, що упорядковують його вплив на бізнес-процеси. Такими принципами є: принцип системності та комплексності, принцип безперервності (перманентності), принцип централізації та децентралізації, принцип відповідальності, принцип пріоритетності попередження (превентивності), принцип своєчасності та оперативності, принцип законності та етичності,

принцип мінімізації ризиків, принцип гнучкості та адаптивності, принцип цілеспрямованості та принцип ефективності.

З метою своєчасного реагування на мінливі умови зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, механізм управління його економічною безпекою доцільно розділити на попереджуючі управлінські рішення та на антикризове управління.

Попереджуючими управлінськими рішеннями (попереджувачим управлінням економічною безпекою) є планування стратегій його безпеки орієнтованого розвитку, аналіз загроз, прогнозування ризиків, планування необхідних змін у бізнес-процесах і своєчасне реагування на події, що відбуваються у економічному просторі, у тому числі цифровому.

Під антикризовим управлінням економічною безпекою підприємства слід розуміти реалізацію такого механізму управління, що забезпечує швидке скорочення втрат шляхом негайного реагування на події, що відбулися, і які не були передбачені заздалегідь або не могли бути спрогнозовані [93, с. 462; 121, с. 77, 122].

Основними перевагами двовекторного (тобто такого, що поєднує антикризове та попереджувальне управління) механізму управління економічною безпекою підприємства є:

- мінімізація виникнення ймовірності банкрутства підприємства у перспективі;
- зниження рівня фінансових загроз і ризиків на основі аналізу фінансової звітності;
- стимулювання інновацій для підтримання рівня конкурентоспроможності підприємства та ринку;
- постійний моніторинг стану економічної безпеки підприємства та розробка управлінських рішень, зокрема, стратегічних, із врахуванням отриманих результатів;

- забезпечення керівництва підприємства своєчасною і достовірною інформацією про його економічний стан, фінансові показники, наявний потенціал та перспективи розвитку;
- діагностика, випередження небезпечних, деструктивних ситуацій у діяльності підприємства та їх своєчасна локалізація і ліквідація наслідків;
- забезпечення досягнення ключових показників ефективності та операційних показників ефективності управління (KPI та OPI) в цілому по підприємству;
- забезпечення безперебійної та ефективної роботи всіх підрозділів підприємства та елементів його структури управління задля досягнення його стратегічної мети, досягнення економічного та соціального ефектів і задоволення інтересів стейкхолдерів [77, с. 254].

Побудову структури механізму управління економічною безпекою підприємства доцільно здійснювати на основі функціонально-ресурсного підходу, що дозволить: своєчасно розпізнавати ризики та загрози; визначати, коли, при яких обставинах і за якими напрямками необхідно здійснювати агресивний наступ («запускати» контрзагрози), використовувати еволюційний підхід (метод ретельної методичної підготовки і поступового розширення життєвого простору підприємства), застосовувати метод адаптації або вичікування [124, с. 137].

Водночас, традиційні підходи до формування архітектури управління економічною безпекою підприємства мають видозмінюватись у відповідності до потреб часу. Нині виникла необхідність трансформацій механізму управління економічною безпекою підприємств в умовах поширення ризиків Четвертої промислової революції [74], а також зважаючи на потреби ведення бізнесу та його економічного виживання у реаліях воєнного часу.

На рис.1.5 запропоновано авторський підхід до виокремлення потенційних напрямів трансформації будови механізму управління економічною безпекою підприємства з урахуванням ризиків цифровізації та кадрових ризиків у межах поширення Індустрії 4.0.



Рисунок 1.5. – Канва механізму управління економічною безпекою підприємства з урахуванням ризиків цифровізації та кадрових ризиків у межах поширення Індустрії 4.0

Джерело: доповнено автором на основі [47, с.68]

Маємо відзначити, що на науковому і на прикладному рівнях дублюються та одночасно використовуються поняття механізму управління економічною безпекою та механізму забезпечення економічної (або фінансово-економічної) безпеки. Вважаємо, що друге наведене поняття є ширшим як за своєю змістовою сутністю, так і за арсеналом методів, інструментів і прийомів реалізації поставлених завдань у практичній площині. Механізм управління економічною безпекою реалізується внутрішніми «силами» підприємства,

персоналом його служби економічної безпеки, у той час, як механізм забезпечення економічної безпеки може включати в себе і зовнішні ресурси та засоби, і водночас, дії щодо підтримки належного рівня економічної безпеки у цьому випадку можуть мати характер інший, ніж управлінські рішення. Наприклад, закони, обов'язкові до виконання суб'єктами підприємницької діяльності, сприяють підтримці рівня їх економічної безпеки, однак, до елементів механізму саме управління економічною безпекою їх не можна віднести.

Безперервне використання механізму забезпечення економічної безпеки є, з одного боку, обов'язковою умовою для діяльності підприємства в реаліях воєнного часу, в умовах конкурентної боротьби, ресурсних обмежень та інтенсифікації ризиків Індустрії 4.0, а з іншого – є його конкурентною перевагою перед тими учасниками економічних відносин, що обирають діяти в умовах невизначеності за моделлю ситуативного та безсистемного реагування на виклики і загрози зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Будь-яка модель управління бізнесом базується на певній теоретичній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, поглядів, які визначають мету діяльності підприємства, механізм взаємовпливу суб'єкта та об'єкта управління, тип взаємодії між окремими частинами її внутрішньої структури, а також встановлюють необхідний рівень дослідження впливу зовнішнього середовища на діяльність господарюючого суб'єкта [125]. Концепція забезпечення економічної безпеки підприємства реалізується шляхом стратегічного планування безпеки орієнтованих заходів і дій, метою якого є забезпечення економічної безпеки та стратегічного планування перспективної економічної та фінансової діяльності; своєчасного оцінювання рівня економічної безпеки та розробки рекомендацій щодо його підвищення; оперативного планування виробничої, господарської та фінансової діяльності; практичної реалізації розроблених планів на практиці [126].

Для підприємств, які прагнуть залишатися на ринку якнайдовше, трансформації механізму управління економічною безпекою мають базуватися

на стратегічному підході, який дає змогу визначати перспективні заходи та методи корпоративного управління з метою досягнення стратегічних цілей їх діяльності з мінімальними ймовірностями зниження рівня економічної безпеки, прояву загрози втрати платоспроможності, банкрутства та ліквідації. З огляду на це, стратегічний менеджмент у механізмі управління економічною безпекою підприємства – це набір дій щодо перспективного планування заходів протидії внутрішнім і зовнішнім ризикам виробничих, маркетингових, фінансових процесів, організації комплексної системи економічної безпеки, функціонування якої спрямоване на мінімізацію можливостей неповної реалізації стратегічних інтересів підприємства; оцінювання та прогнозування рівня економічної безпеки та контроль її стану на різних етапах життєдіяльності підприємства; передбачення майбутніх економічних і фінансових переваг для бізнесу від запровадження тих чи інших механізмів захисту корпоративних ресурсів суб'єкта господарювання.

Аналіз підходів до розуміння суттєвих та функціональних властивостей, а також специфічних характеристик механізмів управління економічною безпекою підприємств, установ, організацій, дає змогу визначити основні принципи концептуального управління нею, а саме: принцип законності; дотримання балансу інтересів підприємства та його стейкхолдерів, економічного середовища, регіону, держави та суспільства в цілому; взаємна відповідальність усіх структурних підрозділів, службовців, груп зацікавлених осіб та керівництва за забезпечення економічної безпеки; взаємозв'язок усіх рівнів економічної безпеки, тобто внутрішнього середовища підприємства та його зовнішнього середовища [126] у єдиному інформаційному цифровому просторі (останнє продиктоване характерними рисами Індустрії 4.0).

Організоване та контрольоване управління економічною безпекою підприємства, наявність стратегії забезпечення економічної безпеки, дозволить у перспективі досягти таких позитивних ефектів, як забезпечення стійкого економічного розвитку підприємницької діяльності, масштабування впливу на ринку та розширення конкурентних переваг; досягнення основних цільових

параметрів функціонування підприємства; нейтралізація негативних наслідків воєнних дій, економічної кризи, цілеспрямованих дій конкурентів та інших учасників ринку; створення ефективної системи обрахунку та балансування фінансових потоків і розробка досконалої системи контролю; використання найдешевших джерел позикових коштів; контроль боргового навантаження на оптимальному для розвитку рівні; запобігання випадкам необережності, шахрайства, умисних дій персоналу, а також інших порушень економічної, фінансової, інформаційної дисципліни; розробка та впровадження системи постійного моніторингу фінансового стану з метою діагностики ранніх ознак економічної кризи та банкрутства [126]. Наявність комплексної багатофункціональної системи економічної безпеки допоможе управлінському персоналу підприємства створити необхідний запас фінансової міцності для подолання негативних проявів ризиків Індустрії 4.0 та традиційних загроз економічному стану підприємств, які працюють на ринку України [124] в реаліях воєнного часу.

Значення високого рівня економічної безпеки для нормального функціонування вітчизняних підприємств під впливом ризиків війни важко переоцінити. Тому сучасний механізм управління економічною безпекою має бути спрямований на ефективну реалізацію усіх традиційних функцій менеджменту, але з орієнтацією на досягнення високого рівня захисту корпоративних ресурсів і збереження інтелектуального капіталу на протидію агресивній гонитві за отриманням прибутку. Розпочинати трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства доцільно з планування результатуючих показників його діяльності, з подальшим їх коригуванням відповідно до обставин, які можуть бути спричинені дією тих чи інших загроз або навіть просто фактом їх існування або виникнення у певний конкретний момент часу. Також на етапі планування доцільно сформулювати каталог ризиків, які впливають на діяльність підприємства, та спрогнозувати як позитивний, так і негативний результат такого впливу (розробити різні сценарії безпеки орієнтованого менеджменту). Другим етапом реформування

управління економічною безпекою має стати оцінка поточного стану організації захисту ресурсів суб'єкта господарювання та його стейкхолдерів (за наявності) від неефективного їх використання. На третьому етапі важливо мотивувати та стимулювати усіх суб'єктів механізму управління економічною безпекою до якісного і сумлінного виконання своїх обов'язків. Останнім етапом має стати контроль стану економічної безпеки, якого вдалося досягти за результатами вжиття усього комплексу запланованих заходів. До процесу контролю доцільно долучити такі процедури, як оцінювання досягнутого рівня економічної безпеки підприємства, установи, організації, моніторинг загроз, що їх не вдалося попередити, та ризиків, дія яких принесла збитки, а також визначення елементів системи економічної безпеки та механізму управління нею, які виявились неефективними. Завершується цей етап порівнянням досягнутих показників економічного стану підприємства та рівня його економічної безпеки із плановими, та визначенням переваг і недоліків використаних керівництвом суб'єктом господарювання підходів до забезпечення економічної безпеки [27, с.224-225].

До переліку традиційних функцій механізму управління економічною безпекою підприємств, ґрунтуючись на засадах класичних теорій менеджменту та результатах контент-аналізу наукової літератури, можна віднести такі:

- планування заходів захисту корпоративних ресурсів і бізнес-процесів підприємства від негативного впливу на них внутрішніх і зовнішніх ризиків і загроз;
- планування показників стану різних підсистем системи економічної безпеки підприємства;
- прогнозування небезпек, загроз і ризиків, що можуть бути деструктивними для стану безпеки підприємства, а також результатів їх впливу на його діяльність;
- організація комплексної системи економічної безпеки підприємства;
- мотивація персоналу підприємства до безпеко орієнтованого сумлінного виконання своїх професійних обов'язків;

- оцінювання рівня економічної безпеки та рівня безпеки кожної з функціональних підсистем;
- моніторинг виробничих процесів на предмет загрози його зупинки, виявлення та нейтралізація можливих причин;
- координація дій персоналу підприємства у момент реалізації заходів, спрямованих на підтримку належного рівня економічної безпеки або діагностики її стану;
- контроль проведення та результативності заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки підприємства;
- моніторинг рівня економічної безпеки підприємства за різними функціональними напрямками;
- контроль ефективності запобігання ризиками та протидії їх негативному впливу;
- контроль організації та проходження виробничих процесів на підприємстві з позиції їх безпеки для виконавців.

Процеси формування та функціонування механізму управління економічною безпекою підприємств супроводжується рядом проблем і труднощів, які можуть знизити рівень його ефективності у системі менеджменту, частина з яких виникла від моменту початку повномасштабного вторгнення, решта була наявною і у мирний час. Для того, аби мінімізувати їх вплив, а не уникати чи компенсувати негативні наслідки, потрібно комплексно переглянути основи побудови механізму, а також оновити підходи до управління економічною безпекою, трансформували пріоритети діяльності підприємств в умовах воєнного часу. Не можна оминати увагою і той факт, що сучасні суб'єкти господарювання, по суті, працюють нині у двох просторах – на традиційному ринку та у цифровому економічному середовищі. Ця обставина посилює навантаження на персонал підприємств, якому потрібно опанувати нові навички для виконання професійних обов'язків у цифровому просторі. Механізм управління економічною безпекою у воєнний час має враховувати принцип людиноцентризму і бути інтегрованим у цифрову екосистему бізнесу.

1.3 Передумови трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства

Управління економічною безпекою підприємницьких структур уже кілька років поспіль залишається актуальною проблемою, що досліджується як у науковій площині, так на прикладному рівні у формі численних спроб розробити ефективні механізми безпеки орієнтованого менеджменту з врахуванням функціональних особливостей суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності. Особливого значення нині набуває питання стратегічного функціонування механізму управління економічною безпекою, зважаючи на воєнні дії, які не дають можливості планування безпеки орієнтованих заходів на довгострокову перспективу та прогнозування загроз зовнішнього середовища. Українські підприємства змушені боротися за свою конкурентоспроможність, рентабельність та економічне виживання з іноземними компаніями на внутрішньому ринку, однак, боротьба ця має форму спонтанної, миттєвої реакції на небезпеку, яку вдалося виявити засобами аналізу та моніторингу стану ринкового середовища або внутрішнього клімату бізнес-структури. Для багатьох вітчизняних підприємств менеджмент економічної безпеки реалізується у форматі оперативних управлінських реакцій на виникнення небезпеки і спрямування управлінських рішень на подолання наслідків негативного впливу ризиків на ресурси, інтереси та бізнес-процеси. Однак, результативність менеджменту організацій можна підвищити шляхом побудови багатоваріантних стратегій для функціонування механізму управління економічною безпекою [127, с.51] та створення можливостей для реалізації інших функцій безпеки орієнтованого менеджменту, які були конкретизовані. З огляду на це, виникає необхідність виявлення та узагальнення проблем формування і функціонування механізму управління економічною безпекою середньостатистичного українського підприємства та подальшої розробки набору управлінських рішень, спрямованих на їх усунення,

що у перспективі можуть мати характер стратегії забезпечення економічної безпеки.

На рис. 1.6 зображено динаміку індексу промислового виробництва України. Він дає уявлення про те, як в цілому розвивається економіка держави. Цей показник є індикатором функціонування та розвитку промислових підприємств в Україні, і його скорочення свідчить про проблеми, які є характерними для нормальної діяльності таких суб'єктів. Вважаємо, що однією із причин падіння обсягів промислового виробництва є і нездатність захистити наявні ресурси та виконувати бізнес-процеси від зовнішніх і внутрішніх загроз, що є основним завданням механізму управління економічною безпекою.

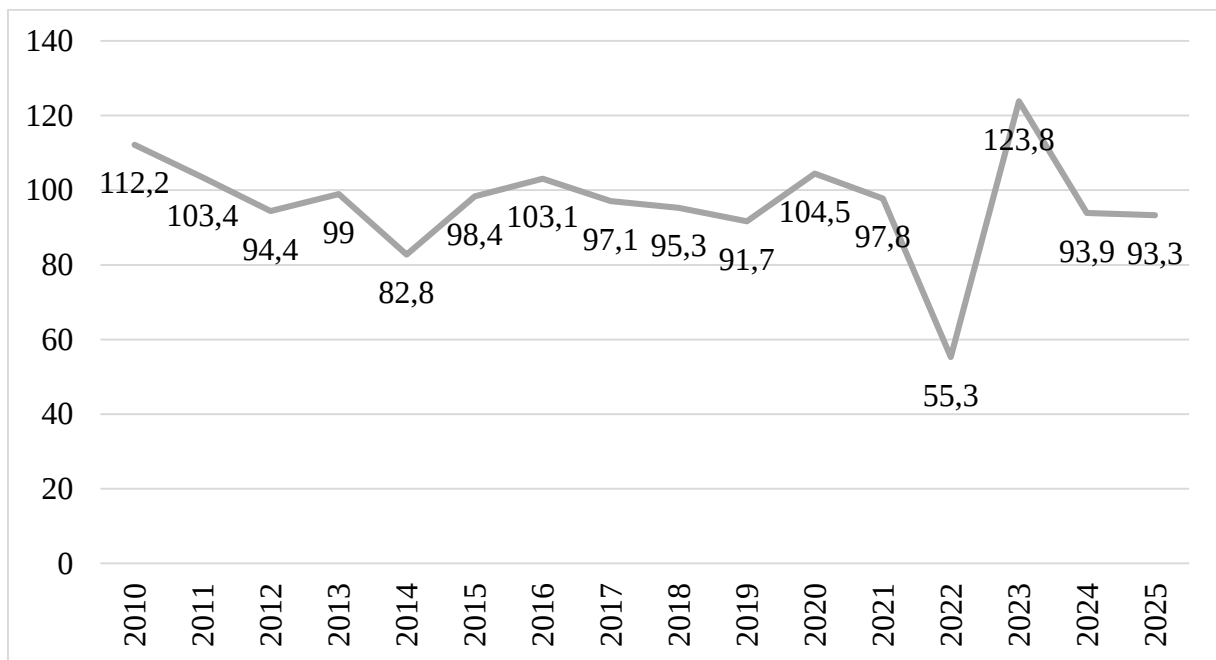


Рисунок 1.6. – Динаміка Індексу промислового виробництва

Джерело: складено автором за даними [128]

Аргументом на користь потреби трансформації механізмів управління економічною безпекою українських суб'єктів господарювання є показник рентабельності діяльності підприємств (рис.1.7).

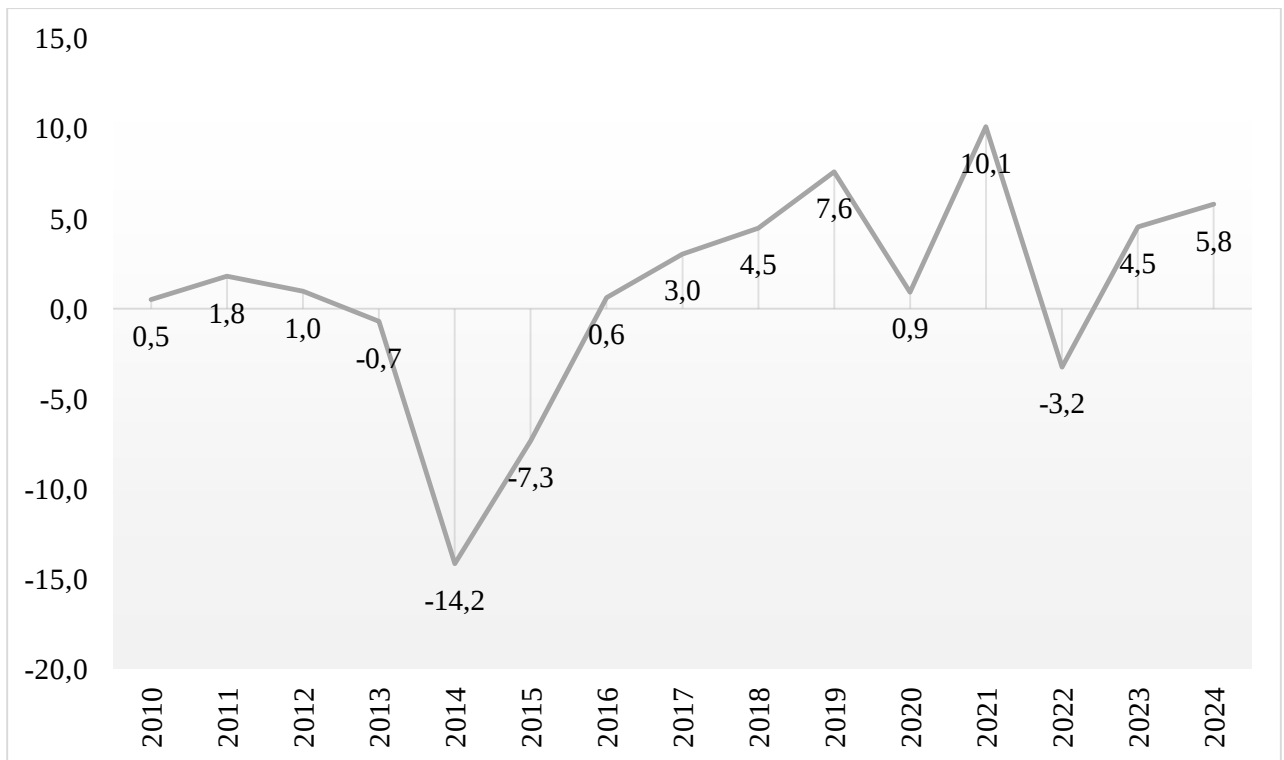


Рисунок 1.7. –Динаміка рентабельності діяльності підприємств

Джерело: складено автором на основі [129]

Майже третина підприємств в Україні є збитковими. Зважаючи на те, що така статистика спостерігається і до 2022 року [129], не можна вважати, що єдиним фактором цього стало повномасштабне вторгнення. Системні проблеми у функціонуванні механізмів управління економічною безпекою стають на заваді своєчасному виявленню кризових тенденцій у діяльності підприємства та їх усунення до моменту отримання збитків і загрози банкрутства бізнесу.

Проблеми функціонування механізму управління економічною безпекою на рівні менеджменту суб'єктів господарювання описуються у публікаціях таких вчених, як Фурман В.М. [130], Зачосова Н.В. [131], Занора В.О. [132], Герасименко О.М. [133] та багатьох інших. Аналіз матеріалів наукових праць дозволив дійти висновку, що деякі аспекти формування та функціонування механізму управління економічною безпекою безпекознавці оминають увагою під час дослідження проблем безпеки орієнтованого менеджменту, а окремі положення простежуються у джерелах [134-143]. Водночас, мінливість навколишнього середовища, збільшення кількості загроз економічній безпеці

підприємств, поява їх нових, нетрадиційних форм і видів ускладнюють процес прогнозування і планування заходів безпеки орієнтованого управління, що викликає необхідність комплексного дослідження питань існуючих теоретико-методичних і прикладних проблем управління економічною безпекою сучасних підприємств із врахуванням ризиків, які йому притаманні, та очікуваних наслідків від його реалізації для різних категорій стейкхолдерів [47].

Війна змусила багатьох дослідників переглянути власне бачення побудови та функціонування механізмів управління економічною безпекою підприємств, і результати їх наукових пошуків знайшли відображення у багатьох публікаціях з 2022 по 2025 роки. Так, Тараруєв Ю. О., Рудаченко О. О., Коненко В. В. вважають, що управління капіталом в умовах фінансових обмежень вітчизняного бізнесу може стати важливим елементом механізму управління економічною безпекою [144], Діденко Є. В. акцентує на важливості управління фінансовою рівновагою підприємства у системі забезпечення його економічної безпеки [145], Самборська О. Ю. пропонує першочергово вирішувати проблеми управління бізнес-процесами для досягнення стану економічної безпеки підприємства [146], Надточій І. І., Крамаренко І. С., Гришина Н. В., Кравченко О., Гаврилюк О., Челомбітько О., Бойко С., Шевченко А. М., Манькута Я. М., Турчиняк Р. Б., Ковальов А. Г. вважають доцільним враховувати аспекти впливу цифрової економіки та цифрових трансформацій бізнесу на функціонування механізму управління економічною безпекою суб'єктів господарювання [147, 148, 149, 150], Панченко В., Панченко О. обґрунтовують необхідність узгодження аспектів бізнес-планування та забезпечення економічної безпеки підприємства для уникнення диспропорцій у розподілі управлінських ресурсів [151], Ковальчук З. Я., Лялюк Г. М., Хандій О. О. досліджують можливості трансляції цінностей безпеки орієнтованої поведінки до персоналу підприємств через інструменти корпоративної культури, обґрунтовуючи інноваційність такого підходу та його значимість для соціальної орієнтації механізму управління економічною безпекою [152, 153], Зайченко В. В., Журило І. В., Нісфоян С. С., Адлер О. О.,

Кавецький В. В. вивчають проблеми захисту економічної безпеки різних бізнес-процесів у стратегічному та тактичному вимірах [154, 155], Скриньковський Р. М., Князь С. В., Цюх С. І., Русин-Гриник Р. Р., Коновалюк І. В., Старченко А. Ю. зосереджені на виконанні механізмом управління економічною безпекою регульовної функції [156], а Яремко І. І. – на функції стратегічного планування безпеки орієнтованої підприємницької діяльності [157], Назаренко С. А. пропонує використання засобів управлінського консалтингу для оновлення механізму управління економічною безпекою підприємств [158], Білоус С. П. передбачає доцільність розширення меж використання можливостей фінансового менеджменту в управлінні економічною безпекою [159]. Роль кадрових ризиків для ефективного функціонування механізму управління економічною безпекою визначають Герасименко О. М., зокрема, стверджуючи, що низький рівень мотивації працівників є каталізатором для зростання ризиків від їх недобросовісної поведінки на робочому місці [160] та Живко З. Б., Миронюк В. М., Живко М. О., Шегинська А. І., Родченко С. С., які пропонують запровадити моніторинг та аудит кадрової безпеки підприємства у якості додаткового завдання механізму управління економічною безпекою [161].

Отже, першою суттєвою проблемою функціонування механізму управління економічною безпекою підприємств є фрагментарність його структури та не узгодженість його завдань із цілями стратегічного управління як економічною безпекою, так і розвитком бізнесу в цілому. Важливе значення стратегічного контексту у питаннях управління економічною безпекою неодноразово підкреслювалось дослідниками проблем безпекознавства. Так, Судакова О. І., Попова В. В., Орлова М. К., пропонуючи авторську дефініцію економічної безпеки, відзначають, що це поняття має визначатися, як «забезпечення реалізації стратегічних інтересів підприємства на основі використання можливостей зовнішнього середовища з застосуванням продуктивної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища» [139, с.242]. Також дослідниці підкреслюють важливість слідування економічним і

фінансовим інтересам підприємства під час організації управління його економічною безпекою у стратегічній перспективі. Зокрема, у їх публікації відзначається, що «зусилля підприємств щодо забезпечення власної економічної безпеки, особливо на стратегічному інтервалі часу потрібно спрямовувати на забезпечення реалізації стратегічних економічних інтересів підприємства шляхом встановлення керованої продуктивної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища» [139, с.245].

Основним економічним інтересом функціонування більшості українських підприємств є отримання прибутку. Саме його очікування та одержання у запланованому обсязі є мотивом для ініціювання усіх видів підприємницької діяльності. Підприємства, що є збитковими, змушені оголошувати себе банкрутами та припиняти діяльність через механізми ліквідації.

Чи можна було запобігти масовим банкрутствам підприємств у випадку, якби їх механізм управління економічною безпекою мав стратегічні орієнтири щодо її забезпечення (Додаток Г)? Дані Державної служби статистики свідчать, що найменша кількість банкрутств за останні роки спостерігалась серед підприємств, які займаються тимчасовим розміщенням і організація харчування, належать до сфери інформації та телекомунікації, а також надають послуги освіти; охорони здоров'я, соціальної допомоги; найвищі ж показники банкрутства фіксуються серед промислових підприємств, підприємств оптової та роздрібної торгівлі, суб'єктів господарювання, які надають послуги з ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів, займаються фінансовою та страховою діяльністю [140]. Така статистика дає підказку щодо того, у яких галузях і секторах краще побудовані механізми управління економічною безпекою. Можна припустити, що процеси банкрутства та ліквідацій вітчизняних підприємств відбувалися б не так раптово, і їх кількість була б суттєво меншою, а санаційні процедури більш результативними, аби топ-менеджмент був готовим до ймовірності настання кризових явищ та інтенсифікації зовнішніх економічних загроз і викликів. Тобто, стратегія управління економічною безпекою, яка б реалізовувалась безпекою орієнтованим

управлінським механізмом, могла б стати конкурентною перевагою, та навіть інструментом послаблення впливу кризи на результати діяльності вітчизняних підприємств.

Другою проблемою є нездатність існуючого механізму управління економічною безпекою швидко трансформуватись відповідно до нових викликів середовища функціонування підприємства та потреб часу. Метою функціонування такого механізму має бути своєчасне виявлення та попередження зовнішніх і внутрішніх небезпек і загроз, забезпечення цілісності корпоративних ресурсів і досягнення фінансових і економічних інтересів підприємства, реалізація його запланованих бізнес-цілей у короткостроковій і стратегічній перспективах. В умовах поширення ризиків Індустрії 4.0, проблема комплексного підходу до забезпечення економічної безпеки є критично важливою для побудови ефективного механізму управління економічною безпекою підприємства та підтримки його функціонального стану на високому рівні. Це допоможе запобігти втраті фінансової стійкості, платоспроможності, конкурентоздатності підприємства та дозволить йому здобути важливі ринкові переваги, включаючи здатність до розвитку та пристосування до мінливих умов сповненого ризиків економічного середовища [47, с.69-70].

Третьою проблемою залишається питання щодо того, чи виокремлювати на теоретико-методичному та прикладному рівнях управління економічною безпекою у самостійних напрям менеджменту, чи реалізувати його завдання у межах інших векторів управлінської діяльності. Єдиної думки щодо того, чи має управління економічною безпекою виділятися у окремий напрям менеджменту, з власною методологією та теоретичним базисом, чи доцільно залишити реалізацією цієї функції одним із векторів комплексного менеджменту суб'єктів господарської діяльності – у науковій спільноті наразі немає.

На користь необхідності розробки окремого механізму управління економічною безпекою можна навести ряд вагомих аргументів. По-перше, метою управління підприємством, за класичними постулатами менеджменту, є

отримання прибутку (у ринковій економіці) або соціального ефекту (при соціально-орієнтованій економічній моделі). Управління ж економічною безпекою має на меті досягнення певного стану захищеності корпоративних ресурсів суб'єкта господарювання, який дозволяє ефективно використовувати їх у різних виробничих і фінансово-інвестиційних процесах для досягнення рівня максимального задоволення інтересів різних категорій його стейкхолдерів. Така мета не завжди передбачає отримання прибутку, а тому інтеграція процесу управління економічною безпекою у загальну структуру менеджменту може бути складним завданням, що потребує певного методичного підґрунтя. Формування управлінського механізму для реалізації завдань менеджменту економічної безпеки є важливим етапом розробки цього підґрунтя, оскільки саме такий методичний підхід дасть змогу систематизувати принципи, завдання, функції, стратегічні та тактичні орієнтири безпеки орієнтованого функціонування суб'єкта господарської діяльності, виявити, класифікувати та систематизувати ризики, загрози, небезпеки та виклики підприємницької діяльності, встановити логічний та причинно-наслідковий зв'язки між діями, заходами, спрямованими на досягнення стану економічної безпеки підприємства, тощо.

Четвертою проблемою є відсутність релевантного інформаційно-аналітичного забезпечення управлінського процесу. На законодавчому рівні проблематика забезпечення економічної безпеки вирішується численними нормативними актами, кодексами, однак, не шляхом прямих вказівок, що стосуються необхідності підтримки належного рівня економічної безпеки, а через регулювання фінансової, господарської діяльності окремо, механізми банкрутства та відновлення платоспроможності, інститут штрафних санкцій, податкову політику, ліцензування, звітність, моніторинг та через інший інструментарій державного впливу на реалізацію господарських процесів. На рівні підприємств у більшості випадків внутрішня документація щодо управління економічною безпекою є відсутньою, або носить формальний характер.

П'ятою проблемою можна назвати відсутність кадрового забезпечення процесів прийняття безпеко орієнтованих управлінських рішень. Посаду фахівця з управління економічною безпекою або зовсім не передбачено штатним розписом підприємств, або її обіймає особа, що не може забезпечити комплексний захист економічної безпеки через відсутність необхідних знань і навиків роботи в окремих напрямках безпеко орієнтованого управління – у царині інформаційної безпеки, фінансової безпеки, інтелектуально-кадрової безпеки, матеріальної безпеки, фізичного захисту, правової безпеки, тощо.

Шостою проблемою є специфіка об'єкту управління та складність формування суб'єктного складу механізму управління економічною безпекою. Управління економічною безпекою часто ототожнюють з ризик-менеджментом, управлінням персоналом або фінансовим менеджментом, однак, метою управління економічною безпекою є захист активів, ресурсів, інтересів підприємства від негативного впливу на них факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє визначити об'єктом управлінського впливу як власне господарські процеси, так і ризики та загрози, що піддаються контролю їх проявів. Об'єкти управління можуть бути різними, що закономірно породжує проблему і суб'єкта впливу – кому можна довірити таку роботу, як ця особа або підрозділ буде взаємодіяти з іншими структурами, хто має керувати, а хто звітувати.

Таким чином, першочерговим завданням для початку процесу трансформації механізмів управління економічною безпекою з тим, аби врахувати у його структурі та функціональних завданнях усі окреслені вище проблеми, для керівництва підприємств в Україні має стати пошук якісного кадрового ресурсу, що буде долученим до виконання завдання розробки інформаційного забезпечення управлінського процесу, стане суб'єктом механізму управління та ґрунтуючись на наявній інформації, правильно визначить об'єкт управлінського впливу у процесі забезпечення економічної безпеки підприємницької структури [164].

В умовах обмеженості матеріальних, фінансових, часових і кадрових ресурсів, характерних для діяльності підприємств в Україні у реаліях воєнного часу, формування та ефективне функціонування механізму управління економічною безпекою стають відчутними управлінськими проблемами для усієї системи менеджменту організації. Зміна умов господарювання, що каталізована поширенням тенденцій Індустрії 4.0, а також переходом економічних відносин до тотальної цифровізації, викликала появу великої кількості ризиків і загроз для рентабельної діяльності сучасних підприємств. Таким чином, виникає потреба у зміні та перебудові класичних механізмів управління економічною безпекою з метою їх адаптації до нових умов реалізації бізнес-процесів. З іншого ж боку, якщо механізм управління економічною безпекою не був остаточно сформованим на підприємстві через певні обставини або брак ресурсів – нові економічні умови провадження господарської діяльності не залишають топ-менеджменту можливості і далі нехтувати перевагами безпеко орієнтованого управління як резерву забезпечення конкурентоздатності на вітчизняному та європейському ринку в умовах євроінтеграції та глобалізації економічних процесів, а також релокації бізнесу, яка активно продовжується з 2022 року.

Під час трансформації механізму управління економічною безпекою управлінці ймовірно зустрінуться з такими перешкодами, як:

- необхідність інтеграції виробничої і техніко-технологічної функціональних складових до системи економічної безпеки підприємства з притаманними їм особливостями безпечного проходження виробничих процесів;

- необхідність врахування галузевої специфіки та особливостей розвитку ринку під час формування структури механізму управління економічною безпекою, планування його кадрового забезпечення, встановлення цілей і завдань його стратегічного розвитку;

- зношеність основних засобів і їх моральне старіння, що не дає змоги організувати комплексний захист усіх технологій, систем і корпоративних

таємниць, цифровізувати та автоматизувати виробничі та управлінські процеси, а також здобути конкурентні переваги;

- специфіка програмного та інформаційного забезпечення економічної безпеки об'єктів, що належать до критичної інфраструктури;

- відсутність на ринку праці професіоналів із забезпечення економічної безпеки з досвідом роботи у окремих економічних сферах і на підприємствах різних видів економічної діяльності, кадровий голод у результаті переміщення та міграції населення і втрати на рівні держави людського капіталу;

- відсутність чіткої і зрозумілої державної політики щодо забезпечення економічної безпеки на мікро та макrorівні.

На етапі оновлення підходів до виконання функцій механізму управління економічною безпекою сучасних підприємств можуть виникати такі специфічні перепони для безперервності й ефективності цього процесу:

- відсутність нормативів економічної безпеки, їх мінімальних і оптимальних значень і контролю за їх виконанням на рівні керівництва підприємства та на державному рівні;

- відсутність тісного зв'язку між стратегіями функціонування та розвитку підприємств і станом їх економічної безпеки, а також стратегічними та економічними орієнтирами, що ставляться управлінцями перед системами її забезпечення;

- відсутність джерел наповнення бюджетів фінансування заходів протидії негативному впливу небезпек, загроз і ризиків на стан економічної безпеки підприємств;

- низький рівень функціональних можливостей системи економічної безпеки у цифровому просторі, пов'язаний із застарілістю програмного забезпечення, відсутністю технологічних можливостей для організації захисних систем (у першу чергу у площині забезпечення інформаційно-аналітичної безпеки);

- низький рівень підготовки персоналу до залучення до процесів безпеки орієнтованого управління та недостатній рівень мотивації;

- нехтування періодичним оцінюванням досягнуто рівня економічної безпеки з обов'язковим переглядом документального забезпечення процесу функціонування механізму управління нею;

- відсутність дієвої практики ризик-менеджменту та антикризового управління, що у кінцевому підсумку мають бути інтегрованими до механізму управління економічною безпекою підприємства.

Вирішення окреслених проблем перебуває у площині розширення теоретико-методичних підходів до управління економічною безпекою як окремого напрямку менеджменту діяльності підприємства, що передбачає чіткість у визначенні цілей управління, ресурсів для реалізації управлінських рішень, розробку інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процедур і механізму поетапної реалізації кожної класичної функції управління з тим, або у підсумку рівень економічної безпеки підприємства можна було охарактеризувати як високий [165].

Значна частина проблем функціонування механізму управління економічною безпекою суб'єктів господарювання виникає через неврегульованість цього процесу на законодавчому рівні.

Уже тривалий час у правовому полі не знаходить вирішення проблема відсутності ефективного нормативного регулювання процесу забезпечення економічної безпеки господарських структур. Її підґрунтям є недорозробленість і фрагментарність категорійного апарату правого регулювання питань, пов'язаних із безпековим аспектом функціонування підприємств.

Так, Конституція України відзначає, що «людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю». Також ідеться про те, що «захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави, справою всього Українського народу». У тексті основного закону часто зустрічається поняття національної безпеки [166]. Водночас, згадки про безпеку в цілому або економічну безпеку бізнесу відсутні, хоча саме завдяки безперервній та

ефективній діяльності підприємств, у першу чергу тих, які належать до переліку підприємств критичної інфраструктури, відбувається задоволення національних інтересів держави у економічній площині.

У Господарському кодексі України знаходимо згадку про економічну безпеку як макрорівневу категорію. Зокрема, йдеться про те, що «економічна стратегія – це обраний державою курс економічної політики, розрахований на тривалу перспективу і спрямований на вирішення масштабних економічних та соціальних завдань, завдань культурного розвитку, забезпечення економічної безпеки держави, збереження і примноження її економічного потенціалу і національного багатства, підвищення народного добробуту» [167].

У Стратегії економічної безпеки України 2015 року йшлося про те, що «ключовою умовою нової якості економічного зростання є забезпечення економічної безпеки шляхом «деолігархізації», демонополізації і дерегуляції економіки, захисту економічної конкуренції, спрощення й оптимізації системи оподаткування, формування сприятливого бізнес-клімату та умов для прискореного інноваційного розвитку... стабілізації банківської системи, забезпечення прозорості грошово-кредитної політики та відновлення довіри до вітчизняних фінансових інститутів» [168]. Таким чином, простежується тісний зв'язок між забезпеченням можливості функціонування та розвитку бізнес-структур, а отже, і рівнем їх економічної безпеки, та станом економічної безпеки держави. У Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 вперше на законодавчому рівні визначені взаємоузгоджені поняття «економічна безпека», «національні економічні інтереси», «економічна стійкість» та «економічний суверенітет» [169]. Узявши цей документ за основу, можна конкретизувати мету функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства як сукупність управлінських дій, що вчиняються з урахуванням ризиків і загроз для корпоративних ресурсів підприємства, з метою досягнення його економічних інтересів із мінімальним ризиком економічних втрат.

Основною теоретико-методичною проблемою управління економічною безпекою є несформованість термінологічного апарату безпекознавства ні на науковому, ні на законодавчому рівні, що не дає змоги однозначного трактування багатьох категорій та розробки конкретного та зрозумілого інформаційного та документального забезпечення процесу трансформацій механізму управління економічною безпекою підприємства. Так, на разі не існує навіть чіткого законодавчо врегульованого поняття «економічна безпека підприємства». Таким чином, необхідно поглиблювати та розширювати межі вітчизняного правового поля, що регулює та упорядковує відносини забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності [170].

Меліхова Т.О. вважає, що у традиційній своїй структурі механізм управління економічною безпекою підприємства є системним поєднанням взаємопов'язаних елементів, які забезпечують економічну безпеку його об'єктів через їх суб'єкти за допомогою функцій, використовуючи інструменти, методи, важелі, на основі базових принципів для подолання загроз та негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, стабільного функціонування підприємства та досягнення цілей бізнесу» [171, с.63]. Такий підхід дозволяє ідентифікувати ще одну проблему класичного механізму управління економічною безпекою – коректне та правильне визначення цілей безпеко орієнтованого управління та їх узгодження зі стратегічними цілями підприємницької діяльності та із врахуванням інтересів стейкхолдерів у цьому процесі. Отже, цілепокладанню має приділятися увага з боку менеджменту та власників підприємств у першу чергу для того, аби виконавці під час реалізації безпеко орієнтованих заходів не стикались із затримками у фінансуванні через перерозподілення бюджету на інші цілі, недоотриманням необхідних ресурсів з тієї ж причини, заборонами на вжиття тих чи інших заходів через нерозуміння топ-менеджменту їх необхідності. Проблемним аспектом є і те, що цілі часто бувають нереалістичними, недосяжними, нераціональними та неактуальними. Наприклад, в умовах поширення цифровізації багатьох господарських процесів, до цілей механізму управління економічною безпекою має бути додана

організація захисту цифрових ресурсів підприємства, а також каналів їх передачі від загрози стороннього втручання. Для українських підприємств усе більш характерною в контексті поширення тенденцій Індустрії 4.0 стає трансформація виробничих процесів від помірного використання ручної праці до повної автоматизації циклу виготовлення продукції. Це призводить до того, що загроза зупинки виробництва, яка раніше виявлялась у площині кадрової безпеки і вимагала вжиття управлінських рішень щодо дій персоналу, повністю переходить у підсистему техніко-технологічної безпеки (крім випадків, пов'язаних із ворожими атаками на підприємства України), і відповідно, робота з нею має вестися уже із використанням інших підходів, методів, засобів, важелів, інструментів, тощо. Тому механізм управління економічною безпекою має стати гнучким, різновекторним, і мати у основі свого функціонування цілі, які періодично підлягають перегляду, аналізу та коригуванню.

Однією із основних проблем залишається питання ресурсного забезпечення механізму управління економічною безпекою з огляду на тяжкий матеріальний стан більшості вітчизняних підприємств. Ковальчук С. В., Лісовський І. В. зазначають, що «формування механізму потребує відповідного ресурсного забезпечення. Еквівалентом вартості ресурсів, їх фактичним відображенням, яке піддається оцінюванню, а отже і управлінню, виступають витрати. З іншого боку, саме величина витрат і ефективність управління ними безпосередньо впливає на економічну безпеку підприємства» [172, с.154-155]. Таким чином, з одного боку необхідно раціонально підходити до калькуляції витрат, які є необхідними для ефективного функціонування механізму управління економічною безпекою, а з іншого – цей механізм має передбачати набір заходів щодо аналізу витрат підприємства, що опосередковують проходження його бізнес-процесів на предмет їх раціональності – чи справді вони є необхідними, чи не завищений їх розмір, чи дійсно вони спрямовуються на передбачені цілі і до тих джерел/виконавців, які були заявлені. Фахівців з управління економічною безпекою доцільно підключати до процесів розробки фінансових планів, бюджетів фінансування діяльності підприємства, а також

звертатись до них на етапі звітування про досягнуті фінансові результати. Тому оновлений механізм управління економічною безпекою має передбачати, як саме реалізуватимуться процеси спільного планування та фінального моніторингу фінансового стану підприємства з тим, аби не допускати перевитрат часу, бюрократизації цього вектору безпеки орієнтованого управління, а також не ініціювати та загострювати конфлікти між фінансовим відділом або його аналогом і службою економічної безпеки (або іншим підрозділом, створеним для безпеки орієнтованого менеджменту).

Верхоглядова Н. І., Судакова О. І., Горела В. Д. вважають за необхідне інтегрувати до механізму управління економічною безпекою підприємства такий елемент, як «взаємодія з постачальниками» [173, с.105]. Дослідниці вважають, що «основою для підтримки достатнього рівня економічної безпеки будуть раціональна політика вибору постачальників та нормалізація подальшої взаємодії з ними» [173, с.106]. Усі аспекти взаємодії з постачальниками та логістичні процедури мають піддаватись аналітичній обробці фахівцями відділу або служби економічної безпеки з тим, щоб своєчасно ідентифікувати загрози співпраці з тим чи іншим суб'єктом. Особливої актуальності це завдання набуло в умовах глобальної пандемії, коли по причині введення локдауну багато суб'єктів господарювання змушені були тимчасово припинити свою діяльність, і продовжилось після повномасштабного вторгнення, інтенсифікуючись розривами партнерських зв'язків з підприємствами з недружніх країн, руйнацією суб'єктів вітчизняного бізнесу та окупацією територій. Порушення ланцюгів постачання сировини і матеріалів відобразилось фінансових показниках підприємств. Однак, були і такі структури, які змогли швидко адаптуватися та налагодити свою діяльність у режимі онлайн. Співпраця з такими контрагентами дозволила їх партнерами здобути відчутні конкурентні переваги тоді, коли решта учасників ринку отримувала збитки через простой та невиконання фінансово-господарських зобов'язань. Провести оцінку наявних і потенційних постачальників задля того, аби визначити, які з них справді є надійними, здатними до адаптації до нових

умов господарювання, гнучкими щодо перегляду домовленостей та угод у випадку прояву обставин, не залежних від їх сторін, спрямованими на підтримку високого рівня власної ділової репутації та іміджу, тощо, – має бути завданням механізму управління економічною безпекою.

Штангрет А. М., Караїм М. М., Сухимлин Л. Є. вважають, що у ефективному механізмі управління економічною безпекою мають бути присутніми техніки та інструменти антикризового управління. Дослідники зазначають: «гарантування економічної безпеки є ключовим завданням системи управління підприємством, а відтак, в умовах швидко змінюваного зовнішнього середовища, потребує використання антикризових технологій» [174, с.52]. Таким чином, дієвий механізм управління економічною безпекою повинен використовувати у процесі свого функціонування інструментарій ризик-менеджменту, антикризового, фінансового, кадрового, стратегічного менеджменту. Ще одна проблема, що випливає з цієї тези – це невелика кількість на ринку праці фахівців, які б володіли усіма необхідними знаннями та навиками для професійного управління економічною безпекою. Очевидно, що це мають бути особи, які є фахівцями у різних напрямках менеджменту, та водночас, усвідомлювати та вміти розпізнавати та працювати зі специфікою напрямку забезпечення економічної безпеки, добре знатися на інформаційних і цифрових технологіях і, у залежності від конкретного виду діяльності підприємства, розумітися на особливостях виробничого процесу та тих його елементах, де найбільш можливим є прояв загроз і ризиків для ресурсів і бізнес-процесів. Таким чином, ще однією суттєвою проблемою, яку ми можемо виокремити для процесу функціонування механізму управління економічною безпекою, є кадровий голод, особливо після значної втрати Україною людського капіталу з початком війни, і нездатність ринку праці задовольнити потребу такого механізму у якісному управлінському ресурсі через власні системні недоліки.

Фрагментарність механізму управління економічною безпекою підприємства часто призводить до того, що менеджментом використовуються

обмежена кількість методів, і ефективність його роботи через це є досить низькою. Як зазначає Орлик О.В., механізм управління економічною безпекою має включати такі методи управління, як: інституційно-правові, адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні, організаційно-технологічні, інформаційні, соціально-психологічні [175, с.229]. На практиці ж управління економічною безпекою часто здійснюється хаотично, із використанням переважно адміністративно-командних методів, без диверсифікації підходів у залежності від ідентифікованої проблеми, яку необхідно вирішити шляхом прийняття управлінських рішень. Адміністративні методи у свою чергу характеризуються необхідністю узгодження того чи іншого рішення або заходу з великою кількістю керівників вищої та середньої ланок. Це підвищує рівень бюрократизованості та подовжує час, за який реалізуються безпеко орієнтовані заходи, що може суттєво позначитись на їх ефективності.

Одношевна О.О., Малоок Н.Р. вважають, що існуючі механізми управління економічною безпекою є недосконалими та потребують модернізації. Вони пропонують узагальнений та доповнений механізм управління економічною безпекою підприємства, який включає в себе важелі та елементи таких основних аспектів, як організаційну структуру, функції організації, управління, обґрунтування і реалізації ефективних формі методів створення, вдосконалення і розвитку системи економічної безпеки, методи забезпечення, засоби та важелі, показники та критерії оцінки, нормативно-правове та інформаційне забезпечення [176, с.806]. Загалом, проблема інформаційного забезпечення процесу управління економічною безпекою є очевидною, оскільки на вітчизняних підприємствах відсутні стратегії економічної безпеки, концепції її забезпечення, положення, які б регулювали управлінські відносини у площині безпеко орієнтованого менеджменту, методичні рекомендації щодо оцінювання рівня економічної безпеки, звіти про стан економічної безпеки та інші документи, які б демонстрували та підтверджували, що на підприємстві ведеться безперервна та активна робота у напрямі забезпечення економічної безпеки, і що діяльність механізму

управління нею є упорядкованою та унормованою. Часто на підприємствах немає навіть положення про службу економічної безпеки або аналогічний підрозділ, і це є свідченням того, що організаційною структурою існування такого елементу не передбачено, і вести мову про упорядковану діяльність у напрямі підтримки високого рівня економічної безпеки та перманентного контролю її стану не варто та завчасно.

У табл. 1.4 систематизовано проблеми формування і функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства, що є передумовами для його якісних трансформацій.

Основним каталізатором для трансформацій механізму управління економічною безпекою підприємства залишається зведення заходів протидії ризикам і загрозам і їх негативним наслідкам до оперативних дій, які реалізуються за потреби та не плануються заздалегідь. Фрагментарним є стратегічне управління економічною безпекою. Функції безпеки орієнтованого управління реалізуються у межах інших напрямів менеджменту – фінансового, кадрового, інноваційного, інвестиційного, ризик-менеджменту, тощо. Окремим напрямом управлінської діяльності менеджмент економічної безпеки фахівцями наразі не визнається, а тому актуальними залишаються спроби конкретизації сучасних підходів до управління різними функціональними складовими системи економічної безпеки та розробки переліку принципів управлінської діяльності у напрямі гарантування економічної безпеки різних видів господарських структур [177].

Першочерговими заходами щодо трансформації механізму забезпечення економічної безпеки у найближчій перспективі можуть стати: формування комплексних систем фінансово-економічної безпеки, об'єднання завдань забезпечення безпеки у межах одного структурного підрозділу, збільшення витрат на фінансування безпеки орієнтованих заходів, відмова від надмірно ризикових видів економічної активності.

Таблиця 1.4 – Передумови трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства

Методичні проблеми формування та функціонування	Традиційні передумови, що виявляються на практичному рівні	Інноваційні передумови, що виявляються на практичному рівні	Інформаційні та ресурсні проблеми
Фрагментарність архітектури механізму управління економічною безпекою	Кадровий голод Неузгодженість цілей управління зі стратегією підприємства	Воєнні дії в державі Цифрові ресурси, цифрові активи та бізнес процеси, що потребують захисту	Відсутність нормативної бази регулювання економічної безпеки
Недосформованість термінополя управління безпекою			
Відсутність методики формування, функціонування та оцінювання рівня ефективності управлінських дій	Повільність реакції на загрозу та вжиття попереджувальних заходів (неефективний тайм-менеджмент)	Нові ризики, пов'язані з поширенням тенденцій Індустрії 4.0 та цифровізацією	Зношеність основного фонду підприємств, моральне застаріння, потреба модернізації
Надання переваги адміністративним методам управління	Забюрократизованість управлінських процесів	Особливості функціонування в режимі онлайн	Обмеженість ресурсів, які можна спрямувати на управління економічною безпекою
Охоплення не усіх функціональних підсистем економічної безпеки	Відсутність прикладів для наслідування та моделювання	Необхідність врахування ситуацій блекауту та повітряних тривог	
Необхідність використання інструментарію з різних напрямів менеджменту	Неузгодженість цілей управління, дисбаланс з інтересами стейкхолдерів	Потреба контролю роботи віддалених команд виконавців	Відсутність на ринку праці кадрового ресурсу з необхідними компетенціями
Ототожнення функцій управління економічною безпекою з функціями інших видів менеджменту організації	Орієнтація на внутрішні загрози і нехтування зовнішніх викликів	Відсутність у персоналу досвіду управління економічною безпекою у цифровому просторі	Кадрові ризики, пов'язані з поведінкою персоналу та низькою мотивацією
Нездатність до швидкої трансформації і перебудови структури функціональних підсистем	Відсутність практики антикризового управління та ризик-менеджменту	Низький рівень розвитку сегменту кібербезпеки, відсутність ресурсів для її забезпечення	Необхідність врахування ESG-факторів, екологічних норм, принципів DEI та цілей сталого розвитку
Відсутність нормативів економічної безпеки, і контролю за їх виконанням	Відсутність інформаційного та документального забезпечення	Підвищення рівня використання персоналом гаджетів при виконанні обов'язків	Відсутність державної політики контролю рівня економічної безпеки

Джерело: складено автором

До стратегічних орієнтирів управління економічною безпекою сучасних підприємств, на досягнення яких має націлюватись механізм управління економічною безпекою, варто віднести: досягнення підприємствами стану фінансової стійкості та незалежності; комплексну протидію небезпекам і загрозам на стадії їх виникнення; підвищення рівня лояльності працівників підприємства і розвиток кадрового капіталу; масштабування безпекових механізмів у цифровому просторі.

У табл. 1.5 узагальнено та систематизовано елементи, які мають бути оновленими в першу чергу під час трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства.

Таблиця 1.5 – Пріоритети трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства

Елемент структури механізму	Пріоритетні напрями	Перспективні зміни
Система економічної безпеки	Оновлення функціональних підсистем із врахуванням появи інноваційних ризиків і нових видів активів, які потребують захисту	Використання цифрових інструментів, захист цифрових активів, захист від цифрових ризиків
Суб'єкти управління	Управлінський персонал, що приймає безпекові орієнтовані рішення (його кількість і якість, ресурсне забезпечення)	Оновлення компетенцій шляхом професійного розвитку
Інформаційне забезпечення	Концепція управління безпекою, політика економічної безпеки, кадрова політика, корпоративна політика, стратегія розвитку, фінансова звітність, посадові інструкції, документи про нерозголошення комерційної таємниці (за наявності)	Розробка документів, забезпечення інформаційної прозорості діяльності та оцінка достовірності відомостей, захист каналів комунікації
Кадровий ресурс	Усі працівники підприємства, кандидати на вакантні посади, кадровий резерв	Людиноцентроване управління економічною безпекою
Мета та стратегічні цілі	Перевірка ризиковості господарських рішень, збереження корпоративних ресурсів, супровід процесів їх використання, убезпечення перебігу бізнес-процесів, прогнозування загроз і оцінювання їх наслідків	Фокус на економічне виживання, позитивний соціальний імідж, задоволення інтересів стейкхолдерів
Важелі та інструменти	Технології ризик-менеджменту, фінансового, антикризового управління, управління фінансовою санацією, запобігання банкрутству	Розширення меж використання стратегічного, тайм- та HR-менеджменту

Джерело: складено автором на основі [178]

Отже, проблеми, що стають на заваді досягненню високого її рівня економічної безпеки у сучасних українських реаліях, і потребують від фахівців з менеджменту актуального переліку напрямів їх усунення у довгостроковій та поточній перспективах, формують також простір для виявлення можливостей трансформації механізму управління економічною безпекою [178, с.54], що, у свою чергу, є інформаційною основою для початку розробки сучасного комплексного механізму, орієнтованого на досягнення високого рівня економічної безпеки в умовах цифровізації економіки та поширення тенденцій Індустрії 4.0. Ведення підприємницької діяльності у реаліях воєнного часу, з перспективою повної цифровізації більшості бізнес-процесів, вимагає інноваційних підходів до безпеки орієнтованого управління матеріальними та нематеріальними ресурсами суб'єктів господарювання, які належать їм на праві власності, або передані їм в управління. Усвідомлення існуючих проблемних аспектів для процесу забезпечення економічної безпеки має спонукати управлінський персонал підприємств до формування каталогів управлінських рішень – дій, які варто терміново вживати у тій чи іншій ситуації, та розробки алгоритмів поведінки у тій чи іншій ситуації, яка була прогнозована заздалегідь або виника раптово. Не викликає сумніву, що механізм управління економічною безпекою має працювати превентивно – тобто його ресурси і завдання мають бути спрямовані у першу чергу на попередження негативного впливу загроз і ризиків на стан підприємства, і лише потім – на мінімізацію та усунення їх наслідків для ресурсів і бізнес-процесів. Однак, такий підхід з огляду на обмеженість ресурсів багатьох компаній не дозволяє екстенсивний розвиток механізму управління економічною безпекою, і тому єдиним можливим шляхом для покращення стану безпеки орієнтованого менеджменту видається ініціювання трансформацій його структури та підходів до виконання його суб'єктами своїх функцій. З огляду на це, очевидним є зростання значення рівня компетенцій управлінського персоналу сучасних підприємств, силами якого такі трансформації мають відбутися та органічно поєднатися зі стратегічними цілями ведення бізнесу.

Висновки до розділу 1

1. Визначено змістові характеристики поняття економічної безпеки як об'єкту управління із урахуванням важливої ролі персоналу у процесі безпеко орієнтованого менеджменту. За результатами проведеного контент-аналізу тезаурус сучасного безпекознавства та управлінської науки доповнено дефініцією «економічна безпека підприємства», яку доцільно використовувати визначаючи безпеку як об'єкт управління у системі менеджменту організацій, і запропоновано ідентифікувати як такий стан корпоративних ресурсів, бізнес-процесів і умов функціонування, що дозволяє персоналу підприємства шляхом ефективного управління ними забезпечити його економічну цілісність, резильєнтність і безперервну діяльність, спрямовану на досягнення статутних цілей та задоволення інтересів стейкхолдерів, а також сформуванню потенціал, необхідний для економічного відновлення (за потреби) та стратегічного розвитку (за можливості) у сповненому ризиків підприємницькому середовищі.

2. Сформовано перелік елементів традиційної структури механізму управління економічною безпекою підприємства, до якого увійшли: важелі, інструменти, ресурси, методи, результат (цілі), принципи, об'єкт управління, суб'єкт управління, стратегічний та тактичний рівні управління, а також визначено основні фактори впливу на будову механізму, що виникли у результаті поширення тенденцій Індустрії 4.0, а саме: інтеграція до кіберпростору, інформатизація та цифровізація, техніко-технологічні інновації, автоматизація та штучний інтелект. Узагальнено функції механізму управління економічною безпекою підприємства, що ґрунтуються на класичній теорії менеджменту, і традиційно полягають у плануванні, прогнозуванні, організації, контролі безпеко орієнтованих заходів і мотивації управлінського персоналу, задіяного у процесі управління економічною безпекою до сумлінного виконання своїх обов'язків, однак, їх перелік і підходи до реалізації поступово трансформуються в умовах поширення цифровізації на бізнес-процеси та під впливом реалій економіки воєнного часу.

3. Конкретизовано проблеми формування і функціонування механізмів управління економічною безпекою підприємств в Україні, які створюють передумови для трансформацій їх структури та інструментарію. Здійснено їх поділ на: методичні проблеми, що мають вирішуватися дослідниками у теоретико-методологічній площині; традиційні передумови, що виявляються на практичному рівні, і які супроводжують діяльність вітчизняних підприємств уже тривалий час; інноваційні передумови, що виявляються на практичному рівні, які лише з'являються та інтенсифікуються через зміну економічних моделей, масштабування цифровізації і інформаційні та ресурсні проблеми, що виникають у переважній більшості випадків по причині відсутності ефективного регулювання і контролю стану економічної безпеки суб'єктів господарювання. Основні недоліки сучасних механізмів управління економічною безпекою – це: фрагментарність структури, нездатність охопити усі функціональні підсистеми комплексної системи економічної безпеки підприємства, дисбаланс цілей з інтересами стейкхолдерів, відсутність стратегічних орієнтирів, низька функціональність у цифровому просторі, залежність від кадрових ризиків.

4. Управління економічною безпекою реалізується у межах фінансового, стратегічного, кадрового, ризик-менеджменту, тощо, що призвело до недорозвинутості, а у деяких випадках – відсутності ефективного та дієвого інструментарію управління, орієнтованого на досягнення високого рівня захищеності корпоративних ресурсів підприємства та його бізнес-процесів від внутрішніх і зовнішніх загроз і ризиків. З огляду на це, сучасним управлінцям належить вирішити дилему – або розвивати безпеко орієнтоване управління у межах інших видів менеджменту, або виокремлювати управління економічною безпекою у окремий напрям і реалізувати його через самостійний комплексний механізм.

Отримані у межах розділу наукові результати опубліковані у працях здобувача [27], [45], [47], [73], [74], [108], [127], [164], [165], [170], [177], [178].

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ДІАГНОСТИКИ СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

2.1. Методичний інструментарій оцінювання рівня економічної безпеки підприємств та результативності механізму управління нею

Оцінювання рівня економічної безпеки є важливим етапом процесу управління нею та однією із основних функцій механізму безпеки орієнтованого менеджменту. Для прийняття важливих управлінських рішень важливим є інформаційне підґрунтя, на якому вибудовується стратегія подальшого розвитку підприємства, використання його корпоративних ресурсів, тощо. Тому без визначення базового орієнтиру – досягнутого рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання – неможливо прокласти раціональні вектори його подальшої діяльності в напрямі протидії негативному впливу різного роду ризиків, викликів, загроз на його фінансово-господарські результати та перспективи сталого розвитку.

Оцінювання рівня економічної безпеки – процедура, яка практикується не повсюдно на українських підприємствах. Щодо зарубіжних компаній – тяжіє існує незначна кількість кейсів, пов'язаних із проведенням періодичної комплексної оцінки стану економічної безпеки. Акцент робиться на діагностиці фінансових показників, а також на аналізі ризиків і прогнозуванні майбутніх розмірів прибутків компанії. У вітчизняній практиці значна кількість українських господарських структур та їх власників і топ-менеджерів у гонитві за конкурентними перевагами та прибутком нехтують необхідністю витратити ресурси – фінансові, кадрові, часові – на організацію та проведення постійного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємств з тим, аби визначити, наскільки високим є рівень їх економічної безпеки. Практичний підхід до цього питання простий – підприємство прибуткове, отже, рівень

економічної безпеки у межах норми; підприємство збиткове – тоді настав час звернути увагу на проблеми функціонування його механізму управління економічною безпекою. Водночас, управлінці, які намагаються запровадити практику оцінювання рівня економічної безпеки підвладних їм господарських структур, стикаються з численними методологічними та інформаційно-аналітичними проблемами у процесі спроб налагодження діагностичних процедур, причому на усіх аналітичних етапах – від стадії пошуку та збору даних і до моменту інтерпретації отриманих результатів. Загалом, найбільш дискусійним аспектом є набір показників, здатних характеризувати рівень економічної безпеки, а також конкретний підхід до встановлення для них інтервалів рекомендованих або нормативних значень, обрання шкали для трансформації кількісного розрахункового результату у якісну оцінку, тощо. Крім того, існує думка, що вид економічної діяльності суб'єкта господарювання також має враховуватися у процесі оцінювання рівня його економічної безпеки, тобто, для різних видів підприємницьких структур, наприклад, промислових, аграрних, торговельних підприємств, фінансових посередників, аграрних компаній і так далі, доцільно використовувати різні методики обрахунку рівня їх економічної безпеки. З огляду на це, дослідження та систематизація підходів до оцінювання рівня економічної безпеки окремого виду підприємств може стати першим кроком до розробки універсальної методики визначення стану економічної безпеки, що може знайти активне прикладне застосування у межах функціонування механізму управління економічною безпекою.

На теоретико-методичному рівні потребують узагальнення та систематизація фундаментальні засади проведення процедури оцінювання рівня підприємств. Для варто уточнити змістову сутність процесу оцінювання рівня економічної безпеки, встановити переваги і недоліки існуючих методичних підходів до діагностики її стану та запропонувати власне бачення основ формування оптимального алгоритму оцінювання рівня економічної безпеки

суб'єктів господарської діяльності, що стане одним із інструментів механізму управління економічною безпекою.

Більшість вітчизняних і зарубіжних дослідників проблему оцінювання рівня економічної безпеки розглядає у контексті саме дослідження механізмів управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. Так, Аванесова Н., Чупрін Ю. намагаються сформувати цілісну концепцію забезпечення економічної безпеки підприємства [179], що не може бути завершеною без методології оцінювання рівня результату, досягнутого у процесі забезпечення економічної безпеки. Д'яконова І., Нікітіна А., Гурвіц Н. надають пропозиції щодо покращення управління економічною безпекою підприємств в умовах глобалізації, однак, важко припустити, що можливою є розробка дієвих рекомендацій без виявлення існуючих недоліків, встановити які можна лише шляхом оцінювання досягнутого менеджментом рівня економічної безпеки станом на конкретний момент часу [180]. Що ж до фахових публікацій, у яких акцент робиться безпосередньо на проблеми встановлення та розрахунку показників рівня економічної безпеки різних видів господарських структур, то всебічно ця проблематика досліджена у роботах Зачосової Н.В., яка приділяє особливу увагу специфіці оцінювання рівня економічної безпеки фінансових установ [181], а у публікації [182] разом зі співавторкою робить акцент саме на різниці підходів до оцінювання рівня економічної безпеки фінансових посередників і промислових підприємств. До питання специфіки оцінювання рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання конкретних видів економічної діяльності звертаються також Герасименко О.М. [183] та Занора В.О. [184].

Можна вести мову про всебічний розгляд проблематики оцінювання рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання у фаховій літературі. Для висновків і рекомендацій у межах цього дослідження було проаналізовано великий масив публікацій у фаховій економічній літературі, присвячених цьому питанню. Крім названих вище вчених, до підґрунтя проведеного дослідження сформували джерела [185-262], які описують стан сформованості методології

оцінювання рівня економічної безпеки підприємств різних видів економічної діяльності у 2012-2020 роках. Сучасні підходи до вирішення цієї проблеми у теоретико-методичній площині (2021-2025 роки) містяться у напрацюваннях таких науковців, як Амбер А. Ю. [263], Бабічев А. В., Самородов Б. В. [264], Богданюк І. В., Мандич С. М. [265], Богданюк І. В. [266], Вівчар О. І. [267], Драгун А. О. [268], Зайцев Ю. О., Сукнов О. М. [269], Кукоба А. В. [270], Любохинець Л. С. [271], Назаренко І. Л., Білоусова В. М. [272], Осадча О. О., Роздопченюк В. М. [273], Погребняк А. Ю., Кліщ К. А. [274], Серeda О. О. [275], Ткаченко Т. [276], Хаванов А. В. [277], Шило Ж. С., Кречко М. Ю. [278]. Їх об'єкти досліджень демонструють зміни дослідницьких векторів у методиках оцінювання рівня економічної безпеки підприємств від встановлення конкретного набору індикаторів, визначення нормативних і орієнтовних значень, пошуку джерел релевантної інформації до врахування екологічних параметрів у підсумковому показнику стану економічної безпеки, до необхідності аналізу інформаційної компоненти безпеки орієнтованого менеджменту, до усвідомлення особливостей проведення аналізу даних щодо діяльності підприємств в умовах воєнного стану та до доцільності привернення уваги експертів до діагностики потенціалу розвитку підприємства під час встановлення його поточного рівня економічної безпеки, а також до «нефінансового» оцінювання її стану з використанням набору альтернативних показників, які не обмежуються виключно фінансовими індикаторами, тощо. Сучасні дослідники вказують також на необхідність адаптації методичних прийомів визначення рівня економічної безпеки підприємства до функціональних особливостей суб'єктів господарювання малого та середнього бізнесу та звертають увагу на важливість врахування результатів інноваційної діяльності компанії у результуючому показнику її економічної безпеки. Крім того, обґрунтовується значимість оцінювання ризиків, а також аспектів впливу цифрової економіки на стан економічної безпеки підприємств у процесі виявлення рівня зрілості організації їх систем забезпечення економічної

безпеки, а отже, і ефективності та результативності дії механізму управління нею.

Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства – це не лише один із етапів управління її станом, але і складний багатоетапний процес, ефективність і достовірність результату якого залежить від обраних аналітиком підходів, механізмів і процедур. Поки у науковій площині вчені ведуть палкі дискусії щодо того, як саме потрібно проводити діагностику стану економічної безпеки підприємств, скільки та яких показників необхідно використати, як зібрати відомості для аналізу та інтерпретувати отримані результати у форму конкретних управлінських рішень, керівництво підприємств відчуває критичність відсутності універсальної, зрозумілої та придатної для використання на прикладному рівні системи експрес-оцінювання рівня економічної безпеки підприємств. Велика кількість рекомендацій, які переводять діагностику рівня економічної безпеки то у царину ризик-менеджменту, то у прошарок антикризового управління, лише заплутують тих, хто на практиці чинить спроби отримати достовірну оцінку рівня економічної безпеки конкретного суб'єкта господарювання. Таким чином, виникає необхідність у спрощенні підходів, методів, інструментів оцінювання рівня економічної безпеки підприємств, що можливо виконати ефективно лише після конкретизації недоліків, наявних у традиційних механізмах аналізу та моніторингу. Окремим методологічним викликом є необхідність врахування специфіки виду економічної діяльності об'єкта, оцінювання рівня безпеки якого планується [279, с.47-48].

Між науковцями не існує єдності у питаннях методики діагностики стану окремих складових системи економічної безпеки підприємств – інтелектуально-кадрової, фінансово-інвестиційної, інформаційно-аналітичної, фізичної, матеріальної, ринкової, правової, тощо. Крім того, майже не враховані специфічні риси оцінювання рівня економічної безпеки підприємств, які перебувають у реаліях воєнного часу, і методичні підходи до встановлення ефективності або результативності управління нею.

Проведемо конструктивний аналіз існуючих підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств та вкажемо на їх переваги та недоліки задля того, щоб розробити дієві пропозиції щодо їх оптимізації, підвищення рівня ефективності аналітичних процедур і достовірності отриманих під час їх проведення результатів.

Під рівнем економічної безпеки підприємства належить розуміти такий стан захисту його корпоративних ресурсів та організації бізнес-процесів їх використання, що дозволяє без суттєвого ризику їх втрати задовольняти економічні інтереси різних стейкхолдерів підприємства результатами його фінансово-господарської діяльності.

Картечева О.С. відзначає, що «усі наявні підходи щодо розробки технології оцінки економічної безпеки можна розділити на три групи: 1) прихильники першої групи використовують комбінацію загальновідомих, перевірених практикою методик; 2) прихильники другої групи формують авторську методику оцінки економічної безпеки з прорахунками її функціональних складових; 3) прихильники третьої групи пропонують визначати комплексний критерій рівня економічної безпеки за рівнями основних показників функціонування та їхніми рангами». Також авторка підкреслює, що теорії економічної безпеки відомі такі підходи як ресурсно-функціональний підхід (оцінка рівня економічної безпеки підприємства здійснюється на основі оцінки стану використання корпоративних ресурсів за спеціальними критеріями), фінансовий (критерієм економічної безпеки є прибуток в абсолютному (обсяг прибутку) та відносному (якість прибутку, прибутковість) вираженні), індикаторний (оцінка економічної безпеки встановлюється за результатами порівняння фактичних показників діяльності підприємства із індикаторами) [280, с.265]. Останній із названих підходів критикують у своєму дослідженні такі вчені, як Іванілов О.С. та Дмитрієва О.І., які наполягають на тому, що рівень точності індикаторів є проблемою, яка полягає в тому, що в цей час відсутня методична база визначення індикаторів, що враховують особливості діяльності підприємства, обумовлені, зокрема, його

галузевою приналежністю, формою власності, структурою капіталу, що існує, організаційно-технічним рівнем. У випадку некваліфікованого визначення індикаторів неправильно може бути визначений рівень економічної безпеки підприємства, що може викликати прийняття управлінських рішень, що не відповідають його економічним реаліям [51]. Варто відзначити, що зазвичай оцінювання економічної безпеки пропонується проводити за окремими її функціональними підсистемами. Для цього Іванілов О.С. та Дмитрієва О.І. пропонують визначати показники фінансової, інтелектуально-кадрової, техніко-технологічної, політико-правової та інноваційної безпеки. Зауважимо, що техніко-технологічна та інноваційна складові використовуються найчастіше для оцінювання рівня економічної безпеки промислових підприємств, оскільки для суб'єктів господарювання інших видів економічної діяльності, наприклад, фінансових установ, індикатори такого роду не є показовими. Водночас, Метеленко Н.Г. вважає, що для промислових підприємств під час оцінювання рівня фінансової безпеки доцільно враховувати індикатори таких видів підприємницької діяльності, як «виробнича діяльність (техніко-технологічна та конструкторсько-технологічна безпека); комерційна діяльність (ринкова та матеріально-забезпечувальна безпека); фінансова діяльність (ресурсна безпека за таким видами ресурсів: фінансові ресурси, матеріальні ресурси у вигляді майнових цінностей, нематеріальні ресурси у вигляді нематеріальних активів, трудові ресурси, інформаційні ресурси); перспективна діяльність (інноваційно-інвестиційна безпека); управлінська діяльність (безпека стійкого економічного зростання та розвитку підприємства). Що ж до методичних підходів до оцінювання рівня безпеки, зокрема, фінансової її складової, дослідниця вважає за можливе використовувати критеріальний підхід; підхід оцінки стану фінансової складової діяльності підприємства; підхід, заснований на прогнозуванні банкрутства; програмно-цільовий підхід; функціональний підхід; системний підхід; підхід на основі використання економіко-математичних методів та моделей; підхід на основі використання методу експертних оцінок. Найкращим же варіантом, на її думку, є застосування інтегрованого

методичного підходу до оцінювання рівня безпеки, який передбачає комплексне сумісне використання критеріального, процесно-орієнтованого та функціонального підходів [281].

Волощук Л.О. зазначає, що рівень економічної безпеки підприємства – це ступінь досягнення безпечних умов його функціонування. В незалежності від конкретного підходу та методики, оцінювання економічної безпеки підприємства передбачає два основні аналітичні блоки: 1) визначення значення показника (або показників), що характеризує економічну безпеку підприємства; та 2) визначення рівня економічної безпеки підприємства [282, с.224]. Підходи до оцінювання рівня економічної безпеки сучасних підприємств розподіляються на дві великі групи: 1) одноступеневі – передбачають оцінку економічної безпеки підприємства та визначення її рівня за певним інтегральним показником або обмеженою сукупністю показників; 2) двоступеневі – передбачають оцінювання економічної безпеки підприємства спочатку за визначеними складовими з наступною інтеграцією отриманих оцінок у інтегральному показнику економічної безпеки підприємства та його рівня [282, с.225]. Вважаємо за доцільне використання другого із названих підходів, оскільки важко забезпечити достовірну оцінку такої комплексної характеристики господарського стану підприємства, як його економічна безпека, без врахування індикаторів стану кожної функціональної складової системи її забезпечення. Але у підсумку, для задоволення інформаційних потреб менеджменту та власників підприємства, потрібно визначати узагальнюючий єдиний показник рівня економічної безпеки, що зможе стати індикатором прийняття управлінських рішень щодо векторів поточної та стратегічної діяльності підприємства у перспективі.

Різні методичні підходи можуть бути віднесені до завдань різних етапів (ітерацій) процедури оцінювання економічної безпеки підприємства. Так, індикаторний підхід належить до етапу оцінки рівня економічної безпеки підприємства, ресурсно-функціональний – до етапу декомпозиції економічної безпеки підприємства на окремі складові, програмно-цільовий (стратегічний) –

до етапу вибору показників оцінки економічної безпеки підприємства та їх порогових значень, економіко-математичний – до етапу інтегрального оцінювання економічної безпеки підприємства, тощо. Водночас, на кожному кроці оцінювання можливе застосування й альтернативних підходів» [282, с.228].

Для оцінювання рівня економічної безпеки промислового підприємства Смоквіна Г.А. пропонує використовувати показники фінансової, кадрової (інтелектуальної, соціальної), виробничо-технологічної (технологічної, техніко-технологічної, виробничо-технічної, виробничої), законодавчо-правової (правової, політико-правової), інформаційної, екологічної, силової та інноваційної безпеки. Водночас, авторка відзначає, що існуючі методи оцінки економічної безпеки промислових підприємств потребують визначеності з: набором складових елементів економічної безпеки підприємства; складом оціночних критеріїв за складовими; визначенням загального інтегрального показника оцінки [283, с.233]. Для оцінки економічної безпеки Шинкар С.М. пропонує використання наступних індикаторів: фінансова безпека: коефіцієнт автономії; коефіцієнт покриття; чиста рентабельність продажу продукції; кадрова безпека: коефіцієнт стабільності трудового колективу; морально-психологічний клімат; відповідність освітнього та інтелектуального рівня працівників характеру виконуваної роботи та системі винагороди; техніко-технологічна безпека: коефіцієнт придатності; фондovіддача; ефективність використання виробничих потужностей; інформаційна безпека: рівень безпеки документообігу; ефективність обліково-аналітичного забезпечення; силова безпека: рівень захисту майна; рівень захисту персоналу; ресурсна безпека: матеріаловіддача; повнота використання матеріальних ресурсів» [284, с.127]. Сак Т.В. до переліку складових діагностики економічної безпеки підприємства додає діагностику інтерфейсної безпеки та діагностику ринкової безпеки [285, с.406].

Колісніченко П.Т. звертається до можливості використання економіко-математичних методів при комплексному дослідженні економічної безпеки

підприємства, і вважає, що для оцінювання її рівня доцільними для використання є такі методи, як метод експертних оцінок, метод регресійного і дисперсійного аналізу, регресійний метод і метод експоненціального згладжування, методи дослідження нечітких систем, кластерний та дискримінантний аналіз [101, с.44].

Пилипенко Н. М. стверджує, що при формуванні методичного підходу до оцінювання рівня економічної безпеки слід виходити з того, що: критеріями економічної безпеки слугують ознаки, на підставі яких визначається спроможність підприємства до стійкого розвитку в умовах дії дестабілізуючих чинників; оцінку економічної безпеки доцільно здійснювати не за функціональними складовими, а за спроможністю підприємства до стійкого розвитку; важливим принципом оцінки і забезпечення економічної безпеки є принцип причинно-наслідкових зв'язків; визначити рівень економічної безпеки підприємства можливо лише врахувавши всі аспекти його поточного та майбутнього стану; під час оцінювання слід враховувати не тільки кількісні показники, а і якісні; обов'язковим є врахування специфіки діяльності підприємства; методика визначення рівня економічної безпеки повинна мати певну гнучкість; обов'язковою повинна бути можливість матричного та графічного представлення результатів оцінювання, як в розрізі окремих сфер оцінки, так і показників [286].

Як відзначає Поляков П.А., на прикладному рівні оцінка економічної безпеки підприємства встановлюється за результатами порівняння фактичних показників його діяльності з визнаними індикаторами. Зважаючи на складність отримання достовірних інформаційних даних, методичні підходи оцінювання рівня економічної безпеки ґрунтуються на якісних та кількісних параметрах. Якісні підходи базуються на показниках, перелік і методика визначення яких здійснюється експертом – фахівцем, що залучається для оцінювання економічної безпеки. Кількісні підходи (статистичні, аналітичні, фінансові методи) базуються на розрахунку показників на основі інформації з фінансової

звітності підприємства, тому їх недоліки зумовлені статичністю даних звітності [287].

Лойко В.В. оцінювання рівня економічної безпеки інтегрує у процес моніторингу регулювання її стану, що складається з п'яти основних етапів: 1) формування системи економічної безпеки на підприємстві; 2) оцінки стану економічної безпеки підприємства за виділеними функціональними складовими; 3) оцінки можливостей регулювання забезпечення економічної безпеки підприємства; 4) розробки та впровадження інструментарію регулювання економічною безпекою підприємства, спостереження; 5) контролю за виконанням попередніх етапів [288].

Швець Ю. О., Бурдило О. В. стверджують, що основними підходами до оцінки рівня безпеки підприємств можна вважати такі, як функціональний аналіз – дослідження проблем за окремими функціональними складовими, аналіз основних показників ефективності діяльності; індикаторний аналіз – порівняння наявного стану економічної безпеки з відповідними сталими індикаторами; експертний аналіз – оцінка загроз, ризиків та їх наслідків для підприємства; структурний аналіз та синтез – аналіз окремих суб'єктів та взаємозв'язків між ними для досягнення очікуваного економічного ефекту» [29, с.243].

Перегляд наведених методичних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки демонструє, що, не зважаючи на відсутність єдиного універсального аналітичного прийому, усі пропоновані науковцями методики зводяться до сегментації системи економічної безпеки на окремі функціональні складові, оцінювання їх стану і обрахунку підсумкового показника з подальшою трансформацією його кількісного значення у якісну характеристику досягнутого рівня економічної безпеки [289, с.77-82].

Цікавим є науковий підхід Кучеренко К.В., згідно якого індикатором економічної безпеки промислового підприємства є його фінансова стійкість [290, с.45]. Тобто, виключно індикаторами фінансової стійкості суб'єкта

господарювання пропонується визначати рівень економічної безпеки підприємства в умовах браку часу.

Велика кількість рішень, які приймають стейкхолдери щодо векторів співпраці з тим чи іншим підприємством, мають у свої основі інформацію про результати його фінансово-господарської діяльності, за якими можна зробити висновок щодо ефективності його роботи у поточний момент часу та рівня його економічної безпеки як індикатору ймовірності продовження функціонування та збереження конкурентних позицій на ринку у перспективі. Таким чином, оцінювання рівня економічної безпеки може проводитись як комплексно, періодично, для задоволення потреб внутрішніх користувачів – власників, топ-менеджменту, персоналу підприємств, так і частково, на основі лише публічних даних і відомостей – для зовнішніх зацікавлених осіб – кредиторів, інвесторів, контрагентів, органів держаного регулювання та нагляду за підприємницькою діяльністю. Не зважаючи на мету оцінювання і особу кінцевого споживача інформації про результати такого оцінювання, підбір інструментів і методів для проведення діагностики рівня економічної безпеки має велике значення для достовірності отриманого результату. А оскільки єдиної рекомендованої універсальної методики оцінювання рівня економічної безпеки підприємств станом на кінець 2025 року в Україні не існує, обрання аналітичного підходу до реалізації цього процесу покладається на управлінський персонал, що у свою чергу, шукає відповіді та підказки у площині наукових досліджень.

Рівень економічної безпеки можна розуміти як міру захищеності економічних інтересів підприємства та його власників, а також корпоративних ресурсів, від зовнішніх і внутрішніх загроз. Що ж до самого процесу оцінювання рівня економічної безпеки, то тут належить виокремити кілька етапів: обрання системи показників або однієї з наявних методик діагностики, збір необхідної для аналізу інформації, розрахунок показників і формування експертного висновку щодо отриманих значень, встановлення рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Характерною особливістю існуючих методів оцінювання рівня економічної безпеки є їхній експертний характер, відтак застосування їх пов'язане з ризиком неповного врахування впливу чинників зовнішнього середовища на економічну безпеку підприємства. Разом із тим, намагання охопити якомога більше параметрів у процесі оцінювання призводить до розосередження ресурсів, перевитрат часу або надмірного «навантаження» матриці оцінювання, що перешкоджатиме адекватно сприймати інформацію, правильно приймати обґрунтовані рішення [280, с.266]. Використання кількісних і якісних показників рівня економічної безпеки у тому чи іншому їх співвідношенні є найбільш популярним методом діагностики, і такий підхід часто називають індикаторним. Писаренко Б. А., Проценко Н. Б. відзначають, що оцінювання рівня економічної безпеки на основі індикаторного підходу передбачає визначення з високою точністю бази порівняння – індикаторів. Саме рівень точності індикаторів в даному випадку і є проблемою, яка полягає в тому, що натеper відсутня методична база визначення індикаторів, які враховують особливості функціонування підприємства, що обумовлено його галузевою належністю, формою власності, структурою капіталу, організаційно-технічним і фінансово-економічним рівнем. Крім того, необхідно постійно корегувати системи показників, що є індикаторами економічної безпеки підприємства [291, с.302]. Аналіз фахової літератури поки що не дає змоги остаточно встановити, які специфічні та унікальні індикатори економічної безпеки пропонуються вченими для оцінювання її рівня у практиці роботи підприємств різних видів економічної діяльності. Водночас, саме специфіко орієнтованість називають беззаперечною перевагою цього підходу. Зручність його використання також зумовлюється можливістю додавати власні індикатори оцінювання, які топ-менеджмент суб'єкта господарювання вважає показовими для діагностики його економічного стану та рівня захищеності від зовнішніх і внутрішніх небезпек і загроз. Тобто, кількість індикаторів можна змінювати, але варто зважати на те, що у такому випадку необхідно коригувати і їх питому вагу у підсумковому, кінцевому індикаторі рівня економічної

безпеки. Однак, зважаючи на специфіку функціонування кожного окремого підприємства, провести одну таку методологічну процедуру, на нашу думку, краще, ніж отримувати недостовірні, необ'єктивні результати від кожної періодичної перевірки.

У більшості випадків для здійснення комплексної діагностики стану економічної безпеки пропонується використовувати кількісні та якісні показники; їх поєднання дозволяє отримати повну реальну картину стосовно рівня безпеки й наявності ознак негативного впливу на неї зовнішніх або внутрішніх факторів [292, с.50]. Кількісні показники доцільно розраховувати із використанням математичного інструментарію та комп'ютерної техніки, якісні показники мають оцінюватись шляхом порівняння та експертним методом.

Караїм М. М. визначає таку сукупність труднощів для активного застосування існуючих методик моніторингу рівня економічної безпеки: складність математичної формалізації процесу, проблеми з урахуванням галузевої специфіки, надмірна громіздкість та складність у використанні, проблеми з вибором об'єктивних індикаторів рівня безпеки, труднощі вибору критеріїв для оцінювання кожної функціональної складової, відмінності в структурі системи безпеки підприємства [292, с.50]. Погоджуємось із колегою, та вважаємо, що деякі з зазначених проблем можна вирішити шляхом використання сучасних інформаційних технологій, зважаючи на постійне зростання масштабів цифровізації економічного простору та бізнес-процесів (наприклад, використання комп'ютерної техніки може суттєво спростити математичні розрахунки, аналіз великих даних (зокрема, завдяки використанню штучного інтелекту), а також дозволити систематизувати, групувати показники, що мінімізує громіздкість і складність процесу розрахунків). В ідеалі, науковцями для практиків має бути запропонований програмний продукт – як інструмент оцінювання рівня економічної безпеки, що буде інтегруватись у систему інформаційного забезпечення системи управління підприємством. На прикладному рівні потрібний готовий функціональний інструмент для аналізу

рівня економічної безпеки, а не складний для розуміння методичний підхід, яким ще потрібно навчитись правильно користуватись.

Деякі дослідники вважають, що конструювання інтегрального показника економічної безпеки підприємства на сучасному етапі розвитку науки поки що неможливе. Це пов'язано з відсутністю нормативно і методично встановленого переліку показників, які безпосередньо впливають на рівень економічної безпеки підприємства, та їхніх критичних значень [280, с.266]. Дійсно, нормативи й орієнтири мають лише показники, що запозичені для діагностики стану економічної безпеки з площини фінансового аналізу, фінансового моніторингу, оцінювання ймовірності банкрутства, тощо. Для індикаторів рівня кадрової, інформаційної, правової, ринкової та ряду інших функціональних складових системи економічної безпеки нормативи встановлюються ситуативно експертним методом, що викликає проблему непридатності їх використання на інших підприємствах крім того, для діагностики стану економічної безпеки якого їх було розроблено. Однак, без інтегрального показника рівня економічної безпеки, рівень інформаційної цінності її діагностики зменшиться, оскільки неможливим стане порівняння різних господарських структур за цим параметром, приміром, для прийняття інвестиційних рішень; недоступною стане опція формування рейтингу підприємств за показником рівня економічної безпеки у межах однієї або кількох галузей, тощо.

У джерелі [282] знаходимо згадку аж про 28 (без врахування альтернативних назв) підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств (одноступеневий (інтегральний, експрес-оцінки), двоступеневий (декомпозиційний, деталізованої оцінки), пороговий (індикаторний, статичний), динамічний, функціональний, ресурсний, ресурсно-функціональний (інвестиційний), стратегічний, системний, фінансовий, економічний, комплексний, альтернативний, факторний, списочний, нормативний, порівняльний (бенчмаркетинговий), цільовий (програмно-цільовий, стратегічний), статистичний, економіко-математичний, дескриптивний,

кількісний, графічний (графоаналітичний), дворівневий, трирівневий, чотирирівневий, п'ятирівневий, семирівневий). Однак, на разі немає чітких рекомендацій, які з них є найбільш придатними для використання вітчизняними підприємствами у тих умовах фінансово-господарської діяльності, що склалися для них нині в Україні.

Писаренко Б. А., Проценко Н. Б. відзначають, що економічна безпека підприємства є функцією від технологічної, ресурсної, фінансової, ринкової, соціальної та екологічної безпеки. Для кожного із видів безпеки є свої параметри оцінки [291, с.302]. Таку позицію розділяють Філіппова С. В., Нізяєва С. А., пропонуючи враховувати: оцінку рівня фінансової складової, оцінку рівня інтелектуально-кадрової складової, оцінку рівня інвестиційно-технологічної складової, оцінку рівня матеріально-технічної складової, оцінку рівня корпоративної складової та оцінку рівня управлінської складової економічної безпеки підприємства [293, с.18]. Мацеха Д.С. вважає, що економічна безпека підприємства в цілому формується за рахунок фінансової, управлінської, інформаційної, кадрової, соціальної, техніко-технологічної, інноваційної, політико-правової, екологічної, антикризової, ринково-інтерфейсної та силової складових [224, с.133]. Велика кількість функціональних складових системи економічної безпеки вимагає і великої кількості індикаторів для оцінювання їх стану. Тому для діагностичних процедур варто виокремлювати кілька значимих для стану економічної безпеки підприємства підсистем, сформувати набір кількісних і якісних показників для їх оцінювання, встановити нормативи та визначити рівні економічної безпеки для трансформації кількісного значення підсумкового індикатора у якісну оцінку.

Караїм М. М. вважає, що оптимальна методика моніторингу економічної безпеки має передбачати, що за кожною функціональною складовою відібрано лише найважливіші індикатори, а їх кількість є мінімальною; для кожного індикатора визначено питому вагу в структурі певної функціональної складової з урахуванням його важливості для характеристики рівня й динаміки безпеки та

специфіки господарської діяльності підприємств; визначені граничні значення кожного індикатора передбачають чітку ідентифікацію рівня безпеки, що уможливорює ідентифікацію наявності ознак певної загрози не лише стосовно функціональної сфери, а й окремого сектора спостереження [292, с.54]. Для оцінювання якісних показників досить зручно використовувати бальні значення. Взагалі, скорингові методики зручні для застосування як аналітиками підприємницьких структур, так і зовнішніми експертами, що можуть бути залучені до процедури оцінювання інвесторами, акціонерами або управлінським персоналом за договорами аутсорсингу.

У процесі аналізу практик, методів, інструментів оцінювання рівня економічної безпеки підприємств, вдалося встановити, що навіть якщо автор декларує у назві або у межах ідентифікації об'єкта дослідження підприємства конкретного виду економічної діяльності, по суті, публікація все одно не відображає чітко специфіку діагностики рівня економічної безпеки конкретних підприємств – для них не пропонуються додаткові показники, не визначаються характерні прийоми оцінювання, тощо.

Рівень економічної безпеки підприємств, які продовжують свою діяльність в умовах воєнного часу, має ставитись у залежність від їх основного фонду, рівня інновацій, зношеності обладнання, морального старіння не лише техніки та технологій виробництва, але і навичок і компетенцій персоналу, що працює у їх штаті. Оцінювання інтелектуально-кадрової безпеки і особливо кадрових ризиків є досить важливим етапом аналізу кадрового потенціалу у системі економічної безпеки сучасних підприємств. Особливості провадження їх господарської діяльності вимагають від працівників високого рівня кваліфікації, освіти, досвіду, ефективного тайм-менеджменту, дисципліни, вміння дотримуватись норм і правил техніки безпеки. Для ефективної роботи управлінського персоналу важливе значення на тепер мають комунікативні навички, здатність до командної роботи, інформаційна та фінансова грамотність. Отже, характерними особливостями оцінювання рівня економічної безпеки

вітчизняних підприємств зважаючи на реалії їх діяльності та розвитку мають бути:

- домінування ваги рівня інтелектуально-кадрової, фінансової та інформаційної складової у підсумковому показнику оцінювання рівня економічної безпеки; відповідно, для цих функціональних підсистем має бути розроблено більшу кількість показників для аналізу, як кількісних, так і якісних;

- коригування орієнтованих або нормативних значень для параметрів оцінювання із урахуванням реалій воєнного часу;

- обов'язкове оцінювання стану зовнішнього середовища функціонування підприємств для того, аби зрозуміти, на які ризики міг вплинути управлінських персонал своїми рішеннями та діями, а на які – ні;

- оцінювання цифрової безпеки корпоративних ресурсів шляхом формування окремого блоку індикаторів або у межах аналізу функціональних підсистем комплексної системи економічної безпеки та ефективності механізму управління нею.

Отже, існує велика кількість підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємницьких структур, однак, жоден із них не сфокусований на кадрових ризиках або на ризиках цифрових оновлень бізнес-процесів. Статистичні дані свідчать, що у вітчизняному бізнес-середовищі відбуваються якісні та кількісні трансформації, проходить процес адаптації до вимог сталого розвитку. За таких умов оцінка рівня економічної безпеки є одним зі стимулів для прийняття своєчасних і раціональних управлінських рішень керівництвом господарських структур. А тому її об'єктивність і достовірність є досить важливими, та їх гарантування має бути покладено в основу аналітичних процедур щодо конкретизації рівня економічної безпеки.

Аналіз інструментарію, що рекомендується для оцінювання рівня економічної безпеки підприємств, дозволяє зробити висновок про необхідність двоетапного оцінювання. На першому етапі визначаються кількісні й якісні індикатори стану різних функціональних підсистем системи економічної

безпеки, на другому – обчислюється підсумковий, загальний індикатор стану економічної безпеки, на значенні якого формується висновок щодо рівня економічної безпеки підприємства. Визначення значень індикаторів проводиться математично, із залученням експертів, шляхом порівняння з аналогами. Зручними у використанні є скорингові методики [279, с.44-52].

Проблемними аспектами діагностики рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання залишається перелік індикаторів стану окремих функціональних складових системи економічної безпеки, а також механізми встановлення та аналізу їх значень. Також проблематичним є встановлення вагових значень проміжних індикаторів у результуючому показнику. Лише експертним шляхом можна встановити, яку роль у загальному стані економічної безпеки підприємства відіграє та чи інша її функціональна складова [289, с. 82]. У табл. 2.1 узагальнено переваги і недоліки існуючих методичних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств, а також можливості їх використання у межах функціонування механізму управління економічною безпекою або (у випадку з недоліками) – можливості їх нівелювання у обраному для оцінювання методичному підході.

Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства має на меті не лише конкретизувати поточний стан захищеності корпоративних ресурсів від зовнішніх і внутрішніх викликів і загроз їх цілісності та ефективному використанню, але і встановити перелік потенційних небезпек для подальшого його розвитку у стратегічній перспективі. Саме тому стратегія забезпечення економічної безпеки та стратегія діяльності підприємства у сучасному господарському середовищі, сповненому ризиків, конкурентної боротьби, впливу глобалізаційних тенденцій, що спонукають до слідування новим правилам економічної гри, має враховувати цілі безпеки орієнтованого управління бізнес-структурою та передбачати фінансування заходів, спрямованих на уникнення ризиків, мінімізацію їх кількості та негативного впливу на фінансово-господарський стан підприємства, його конкурентну позицію на ринку, ділову репутацію, тощо.

Таблиця 2.1 - Переваги і недоліки існуючих методичних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств

Переваги	Можливості використання в управлінні	Недоліки	Можливості нівелювання
Застосування експертних методів	Залучення експертів з числа топ-менеджменту	Велика кількість різнопланових показників	Групування показників; виокремлення 5-10 ключових індикаторів рівня безпеки кожної підсистеми
Поєднання якісної і кількісної оцінок	Підвищення рівня достовірності результату	Надання пріоритету фінансовим індикаторам	Встановлення вагових коефіцієнтів у підсумковому індикаторі для вирівнювання значимості показників
Використання скорингових систем оцінювання, простих у використанні	Використання управлінцями, що не мають спеціальної освіти та аналітичної підготовки	Пропоновані індикатори не завжди супроводжуються формулами їх розрахунку	Відмова від індикаторів, алгоритм розрахунку яких не зрозумілий; пошук формул на інформаційних ресурсах
Поєднання традиційних показників фінансового стану з новими індикаторами	Всебічна оцінка, придатна для використання різними відділами та підрозділами	Відсутність нормативних/оптимальних/орієнтованих значень показників	Встановлення нормативів для показників на основі історичних даних і оцінок конкурентів
Охоплення різних функціональних підсистем діагностичними процедурами	Використання оцінки як інформації для прийняття управлінських рішень у різних площинах	Складність математичних розрахунків	Відмова від окремих кількісних показників на користь експертної оцінки
Можливість автоматизації розрахунку	Швидке отримання інформації для прийняття рішення	Велика кількість інтервалів для якісної оцінки	Встановлення до п'яти можливих якісних оцінок
Порівнянність результатів з попередніми періодами з можливістю визначення динаміки	Формування каталогу управлінських рішень, що довели свою ефективність за подібних результатів оцінювання	Складність отримання даних для розрахунків	Можливість визначення показників на основі даних публічної звітності або інших загальнодоступних джерел інформації, цифрових даних, тощо
Використання показників ймовірності банкрутства, антикризового та ризик-менеджменту	Можливість прогнозування банкрутства за результатами оцінювання та своєчасне ініціювання санаційних процедур	Різні рекомендації щодо періодичності проведення оцінювання	Щорічне оцінювання після формування річної звітності, а також експрес-оцінювання за спрощеними методиками за виникнення потреби або за вимогою

Джерело: складено автором

Отже, роки досліджень процедур і механізмів оцінювання рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання у теоретико-методичній площині не змогли забезпечити топ-менеджерів і аналітиків універсальним інструментом для діагностики, який можна було б з однаковою ефективністю використовувати у традиційному фінансовому аналізі, управлінському обліку та внутрішньому аудитів підприємств, так і у цифровій комплексній екосистемі управління бізнесом. У подальших розділах цього дослідження буде вирішено такі резонансні теоретико-методичні проблеми сучасного безпекознавства та науки менеджменту, як:

- відсутність методики, що могла б використовуватись підприємствами різних видів економічної діяльності та розмірів;

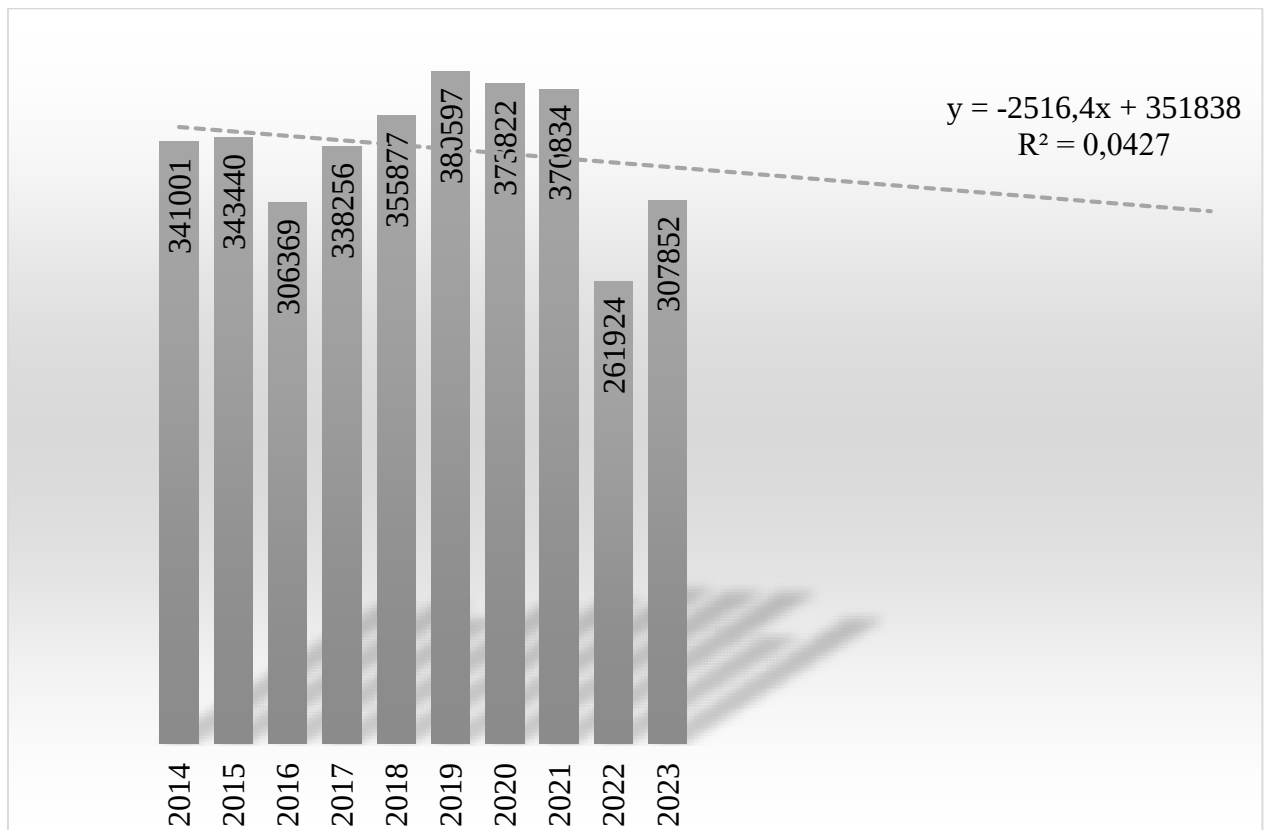
- необхідність запровадження методичного підходу до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, який би базувався на загально доступних показниках, зокрема, тих, що містяться у публічній звітності та на сайтах суб'єктів господарювання; це дозволить зовнішнім стейкхолдерами отримувати інформацію про рівень захищеності активів і ефективність управління ризиками, робити висновки щодо потенціалу досягнення підприємством у майбутньому стратегічних цілей та приймати зважені ділові рішення щодо сценаріїв і форматів співпраці з ним;

- доцільність розроблення та використання менеджментом підприємств аналітичного інструменту для аналізу рівня ефективності функціонування механізму управління економічною безпекою у якості внутрішнього засобу діагностики результативності прийняття безпеко орієнтованих рішень, здатного надати інформацію щодо якості управління економічною безпекою саме з позиції управлінських і виконавчих дій персоналу суб'єкта господарювання.

Під час розроблення діагностичних методик і підходів, яких на разі бракує, варто брати до уваги аспект кадрових ризиків, які не лише мають враховуватись під час оцінювання рівня економічної безпеки, але і є фактором впливу на результати аналізу, оскільки від компетенцій, знань і вмінь експертів залежить достовірність фінальних результатів.

2.2 Ідентифікація факторів впливу на ефективність механізму управління економічною безпекою підприємств

Управління економічною безпекою має спрямовуватись на протидію факторам зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, які можуть мати негативний вплив на стан його ресурсів і перебіг бізнес-процесів. Теоретики та практики оперують кількома поняттями – ризик, загроза, небезпека, виклик – для визначення умов роботи сучасних господарських структур. Перед вітчизняними підприємствами виникають нові виклики, які їм необхідно долати для утримання власної ринкової позиції, зважаючи на зростання конкуренції з боку європейських компаній. Динаміка кількості діючих підприємств в Україні з 2019 року по 2023 рік була негативною (рис.2.1), що свідчить про припинення діяльності господарських структур у цьому сегменті національної економіки.



**Рисунок 2.1. – Динаміка кількості діючих підприємств в Україні,
одиниць**

Джерело: складено автором на основі [129]

Негативним є і прогноз кількості підприємств на п'ять років, зроблений і візуалізований за допомогою рівняння лінії тренду (рівняння регресії). Значення коефіцієнту детермінації $R^2 = 0,0427$ означає, що лише 4,27% змін показника кількості підприємств в Україні пояснюються фактором часу; решта змін викликаються економічними, політичними та соціальними обставинами, що визначають умови ведення бізнесу. Значна частина цих обставин може бути передбачена або прогнозована експертами та умови наявності інформаційних, часових і інших ресурсів. Усвідомлення цього спонукає науковців до активізації спроб трансформації існуючих механізмів управління економічною безпекою, а також засвідчує необхідність отримання своєчасної та об'єктивної оцінки її рівня для ідентифікації загрози банкрутства та ліквідації підприємства у майбутньому та ефективного управління нею.

Для України притаманною є суттєва перевага малих підприємств у структурі господарюючих суб'єктів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Варіативність структури підприємств в Україні за параметром їх розміру

Роки	Усього, одиниць	У тому числі					
		великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства	
		одиниць	у % до загальної кількості діючих підприємств	одиниць	у % до загальної кількості діючих підприємств	одиниць	у % до загальної кількості діючих підприємств
2012	364935	698	0,2	20189	5,5	344048	94,3
2013	393327	659	0,2	18859	4,8	373809	95,0
2014	341001	497	0,1	15906	4,7	324598	95,2
2015	343440	423	0,1	15203	4,4	327814	95,5
2016	306369	383	0,1	14832	4,9	291154	95,0
2017	338256	399	0,1	14937	4,4	322920	95,5
2018	355877	446	0,1	16057	4,5	339374	95,4
2019	380597	518	0,1	17751	4,7	362328	95,2
2020	373822	512	0,1	17602	4,7	355708	95,2
2021	370834	610	0,2	17502	4,7	352722	95,1
2022	261924	494	0,2	14783	5,6	246647	94,2
2023	307852	512	0,2	14070	4,6	293270	95,2
2024	285597	560	0,2	14016	4,9	271021	94,9

Джерело: [129]

Тому процедури оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, факторів впливу на ефективність механізму управління нею, ризиків, негативні прояви яких знижують обидва ці показники, мають бути придатними для використання підприємствами малого бізнесу, а це означає мінімальні витрати кадрових і часових ресурсів, максимально можливе використання загальнодоступних джерел інформації, автоматизацію та цифровізацію процесу аналізу, розрахунку кількісних показників і характеристики якісних індикаторів.

Повернемось до проблеми низького рівні рентабельності господарських структур, що призводить у довгостроковій та середньостроковій перспективі до їх збитковості. Рис.2.2 демонструє кількість збиткових підприємств та розміри їх збитків до оподаткування у період з 2010 по 2023 роки. Радіус кіл на рисунку є проекцією обсягу збитку, отриманого підприємствами в Україні. Максимальні розміри збитковості учасників вітчизняної економічної системи були зафіксовано у 2014 та 2022 роках, у періоди, коли почалися або посилювались і масштабувались воєнні дії на території держави. Водночас, за кількісним показником числа збиткових підприємств лідером став 2010 рік. На кінець 2023 року майже третина (29%) усіх суб'єктів господарської діяльності, що функціонують на вітчизняних ринках товарів і послуг і формують основу української економіки, були збитковими. У 2024 році ситуація дещо покращилась, що пов'язано з адаптацією бізнесу до реалій воєнного часу, економічних шоків і соціальних настроїв, з цим пов'язаних (показник питомої ваги збиткових підприємств - 28,5% на кінець 2024 року). Однак, в цілому така негативна статистика у довгостроковому часовому періоді є свідченням недбалого ставлення менеджменту підприємств, установ, організацій до управління їх економічною безпекою та функціональної неспроможності механізмів управління економічною безпекою забезпечувати захист усіх її функціональних підсистем.

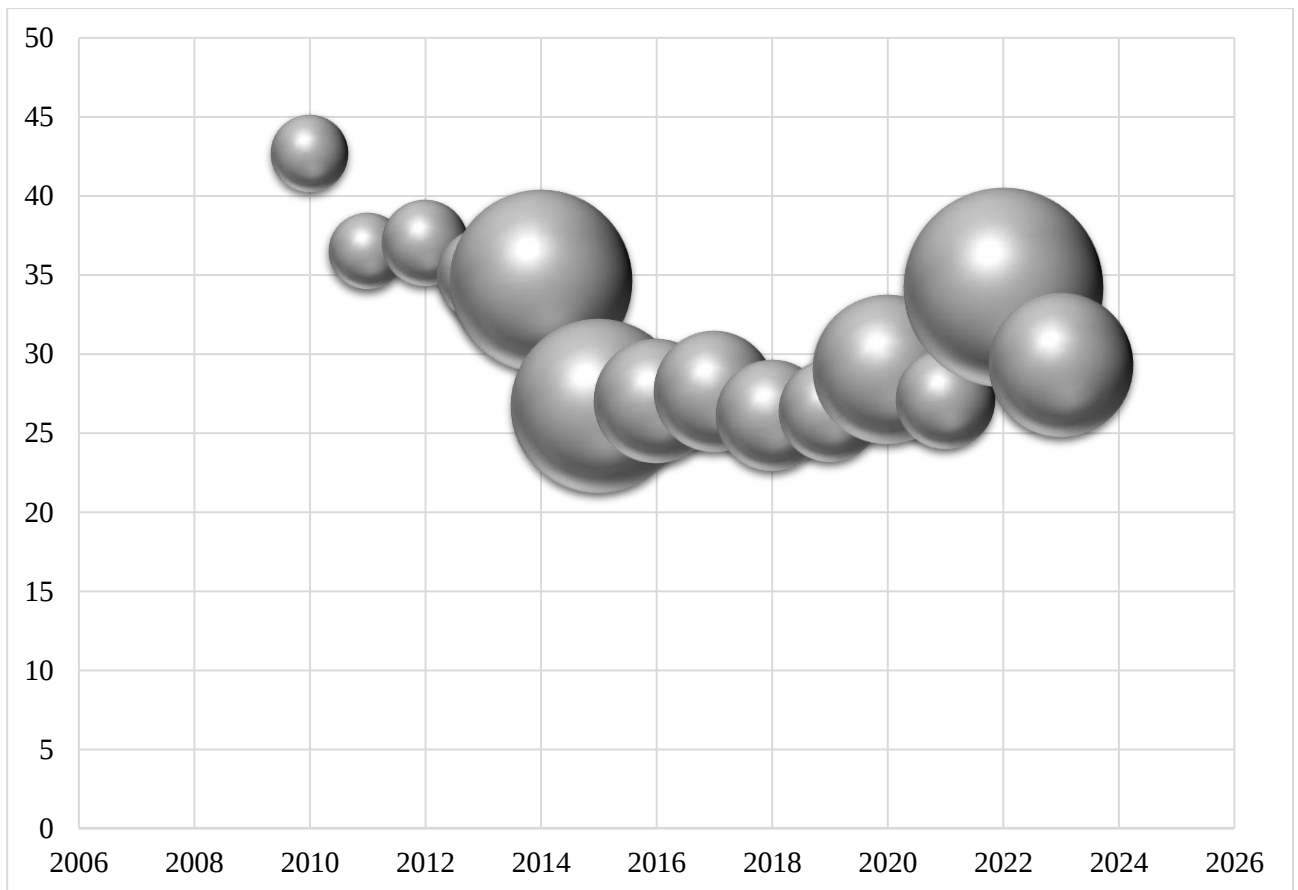


Рисунок 2.2. - Відсоток збиткових підприємств у загальній кількості підприємств в Україні та розмір отриманого ними збитку до оподаткування (гн)

Джерело: складено автором на основі [129]

Суттєвий фактор впливу на стан управління економічною безпекою вітчизняних підприємств – це кадровий голод і відсутність кваліфікованого трудового ресурсу на ринку праці. Рис. 2.3 демонструє кількість найманих працівників у еквіваленті повної зайнятості на підприємствах України, а також прогностні значення цього показника на наступні три роки. Низьке значення R^2 у даному випадку є обнадійливим, оскільки є свідченням можливості змінити тренд, що встановився, шляхом управлінського втручання на рівні підприємницьких структур у межах оновлення кадрових політик і стратегій розвитку бізнесу, так і на рівні публічного управління та адміністрування через інструменти запровадження людиноцентрованої демографічної, соціальної політики та політики зайнятості населення.

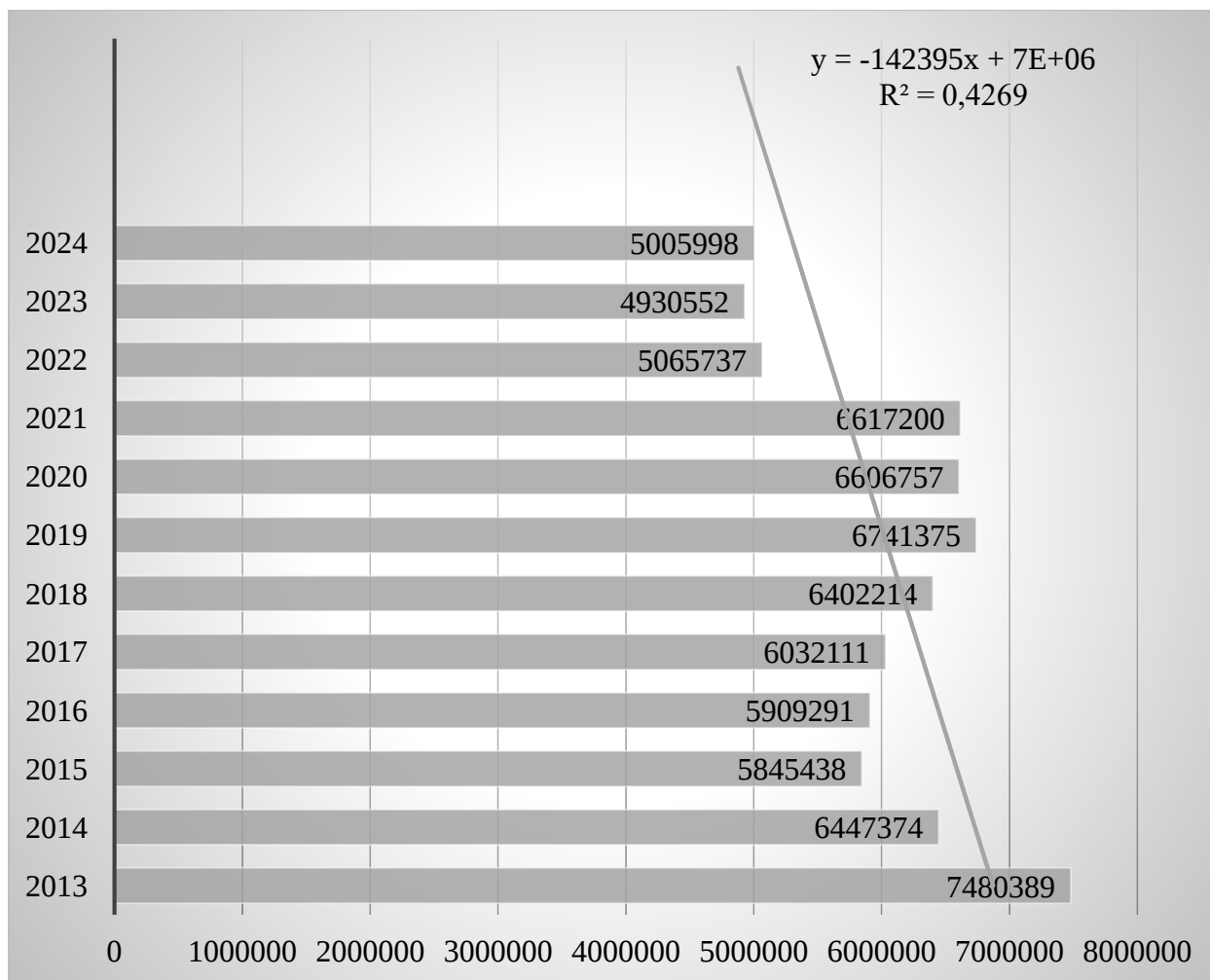


Рисунок 2.3. – Кількість найманих працівників у еквіваленті повної зайнятості на підприємствах України, осіб

Джерело: складено автором на основі [129]

Реалії ведення бізнесу в Україні у реаліях воєнного часу вносять корективи до переліку пріоритетних інтересів діяльності підприємств. Намагання отримати максимальний прибуток у посткризових умовах провадження господарської діяльності мають бути змінені на підтримку такого рівня рентабельності, що дозволяє залишитись на ринку без втрати фінансової стійкості та конкурентоспроможності у стратегічній перспективі через вплив на результати господарської діяльності різного роду внутрішніх і зовнішніх загроз. Ця обставина має знайти відображення у стратегіях управління економічною безпекою вітчизняних підприємств [86, с.50-53].

Присутність численних ризиків у діяльності вітчизняних підприємств описуються у фахових публікації багатьох учених [294-345]. Так, Алексєєва Л. М., Козенкова Н. П., Тенета В. М., Крейдич І. М., Наконечна О. С., Наконечний І. В., Крилов Д. В. стверджують, що для сучасних підприємств характерними є інвестиційні ризики [294, 312, 314, 315], Астаф'єва К. О. пропонує враховувати ризики аутсорсингу [296], Белопольський М. Г., Корольов П. В. виділяють специфічні для промислових підприємств ризики корозійної небезпеки у якості об'єкта управління [298], а Богданова О. В. та Євтушенко О. В. – ризики травматизму [305] та виробничого травматизму [300]; Білинська У. В., Дериколєнко О. М., Ключ Ю. І., Родіонова І. В. вивчають інноваційні ризики діяльності підприємств [299, 303, 304, 311, 325], Іванов Ю. Б. – маркетингові ризики [306], Камнєва І. О. – екологічні ризики [310], Кулиняк І. Я., Боцман Ю. С. – ризики ресурсного забезпечення операційної діяльності [316], Мельникова В. А. – проєктні ризики [317], Плющик І. А., Огородник Р. П. – цінові ризики [323], Свірська О. Б. – ризики ринково-орієнтованого планування виготовлення продукції [326], Тесак О. В. – ризики взаємовідносин промислового підприємства [328-330], Трифонова О. В., Трушкіна Н. В., Яшкін Д. С. – ризики логістичної діяльності [333, 344, 345], Ястремська О. М., Щербак О. В. – ризики інформаційного забезпечення [343]. Окремою категорією виступають ризики, які проявились в умовах пандемії COVID-19 [321]. Також заслуговують на увагу публікації, присвячені ризикам воєнного часу [346-353]. Основними видами ризику для сучасних підприємств науковці вважають фінансові ризики, економічні ризики та кадрові ризики. Щодо останніх, то інтерес до них суттєво зріс з моменту початку глобальної пандемії та інтенсифікувався під час повномасштабного вторгнення. Дослідження кадрових ризиків зазвичай пов'язані з процесами забезпечення кадрової безпеки у системі економічної безпеки підприємства [354-360].

Більшість дослідників вивчають ризики підприємств саме з позиції можливості управління ними, що робить їх праці важливим науково-

методичним підґрунтям для обґрунтування трансформацій механізму управління економічною безпекою.

Сильними сторонами, які позитивно впливають на стан вітчизняної економіки, а отже, сприяють покращенню ділового клімату навіть в умовах воєнного стану, у якому провадять діяльність українські підприємства, міжнародні експерти у 2025 році вважають:

- стратегічне розташування держави на території Європи;
- Угода про асоціацію та Угода про вільну торгівлю з Європейським Союзом, надання статусу кандидата до ЄС у прискореному порядку;
- потенціал у сільському господарстві, з 55% ріллі (пшениця, кукурудза, ячмінь, ріпак, соняшник, буряк, соя), і з корисними копалинами (залізо) – частина з яких, однак, нині перебуває на окупованих територіях;
- кваліфікована та недорога робоча сила (цей параметр суттєво послабився з 2022 року);
- міжнародна фінансова, військова та політична підтримка для стабілізації економічного стану та відновлення економіки.

Слабкими сторонами у 2025 році залишаються:

- війна з росією, що впливає на територіальну цілісність та стає на заваді вступу до ЄС;
- низький рівень економічної диверсифікації;
- залежність від погодних умов і цін на сировину;
- демографічний спад, що посилюється відтоком населення через війну;
- високі потреби в бюджетному фінансуванні з обмеженими варіантами внутрішніх доходів;
- незначні зовнішні надходження [361, с.105].

Така економічна ситуація створює середовище для формування та існування численних викликів для діяльності підприємств.

У звіті The Global Risks Report 2025 [362], що публікується за результатами проведення Світового економічного форуму, визначені ризики, що на думку експертів, чинять і чинитимуть у майбутньому найбільший вплив на

функціонування та розвиток глобальних і локальних економічних систем. На початку звіту зазначено, що поточний геополітичний клімат, який виник після вторгнення росії в Україну та війн, що вирують на Близькому Сході та в Судані, призвів до того, що майже чверть респондентів (23%) обрали державний збройний конфлікт (проксі-війни, громадянські війни, перевороти, тероризм тощо) як головний ризик на 2025 рік (Рис. 2.4). Геополітична напруженість також пов'язана зі зростанням ризику геоекономічної конфронтації (санкції, тарифи, перевірка інвестицій), яка посідає 3-є місце, що також зумовлено нерівністю, соціальною поляризацією та іншими факторами [362, с.13].



Рисунок 2.4. – Основні ризики для країн та підприємств у 2025 році

Джерело: [362, с.13]

На глобальному економічному рівні у наступні два роки експертами очікується використання економічних важелів глобальними або регіональними державами для зміни економічної взаємодії між країнами, обмеження експорту товарів, знань, послуг або технологій з метою досягнення самодостатності,

обмеження можливостей геополітичних суперників та/або консолідації сфер впливу. Ймовірними діями є інтенсифікація валютних заходів; контроль інвестицій; посилення санкцій; збільшення обсягів державної допомоги та субсидій; а також посилення контролю торгівлі [362, с.28].

Сучасні реалії функціонування українських підприємств стали джерелом для виникнення нетрадиційних, новітніх ризиків, виявлення і мінімізація ймовірного негативного впливу яких мають реалізовуватись у межах функціонування механізму управління економічною безпекою через якісні трансформації його структури та стратегії.

Епідемія COVID-19 прискорила Четверту промислову революцію завдяки швидкому поширенню тенденцій до електронної комерції, онлайн-освіти, цифрового здоров'я та віддаленої роботи. Ці зрушення продовжуватимуть різко змінювати вектори людські взаємодії та засоби до існування ще довго після того, як пандемія залишиться позаду [363, с.30]. Змінилися і виробничі процеси, і фінансово-господарські відносини, що перейшли у цифрову площину. Ризики, пов'язані з автоматизацією, посилюються через кількість даних, які щодня генеруються у цифровому просторі. Як в розвинених, так і в країнах, що розвиваються, швидкий перехід до віддаленої роботи призвів до зростання продуктивності праці. Але дистанційна зайнятість спричинила економічні розриви між «розумними» підприємствами та підприємствами, працівники яких які не можуть працювати віддалено і не мають необхідних цифрових навичок та інструментів, щоб знайти іншу роботу в таких сферах, як виробництво, роздрібна торгівля та деякі інші. Таким чином, з'явилися нові кадрові та конкурентні ризики для українських підприємств.

Четверта промислова революція, що сформувала нову модель економічного розвитку – Індустрію 4.0, несе у собі як перспективи, оновлення господарських процесів, їх оптимізацію і покращення, так і нові виклики, загрози, небезпеки та ризики для функціонування підприємств та стану їх економічної безпеки. Тема Четвертої промислової еволюції ще у 2016 році стала мейнстримом під час проведення Київського міжнародного економічного

форуму [363] (а загалом факт появи цього поняття датується 2011 роком), однак нині, через 15 років після тієї події, доводиться констатувати, що дієвих шляхів подолання ризиків Індустрії 4.0 в українських реаліях вироблено не було. Саме тому ряд сучасних дослідників робить спроби спрогнозувати, яким чином і початок, і перебіг, і наслідки четвертої промислової революції вплинуть на стан економічний стан підприємств, на фінансові результати їх діяльності та решту напрямів господарської активності. Так, існує припущення, що революційних змін потребують стратегії інноваційного зростання суб'єктів господарювання [364], однак, для цього необхідно підготувати кадровий ресурс належної якості [365]. Вітчизняні науковці співвідносять можливості Четвертої промислової революції з викликами, які слідують за нею для національних економічних систем [366-371]. Із самої назви цього явища слідує, що найбільш потужним вплив від проявів Індустрії 4.0 буде для промислових підприємств, і прояв нетрадиційних ризиків буде найбільш відчутним для таких суб'єктів господарської діяльності. Однак, лише деякі науковці у своїх працях досліджують проблемні аспекти поширення тенденцій Індустрії 4.0 на рівні підприємницьких структур, тобто у площині мікроекономіки [372-380]. Крім того, набувають популярності і дослідження, присвячені ризикам наступного етапу розвитку економіки та суспільства – Індустрії 5.0 [381-383]. З огляду на це, варто краще дослідити природу впливу явища четвертої промислової революції та виявити конкретні ризики для майбутньої діяльності українських підприємств та загрози для стану їх економічної безпеки.

Дослідники з Іспанії, Канади та США відзначають, що Індустрія 4.0 приносить численні переваги. Однак, ця парадигма також формує нові ризики та виклики, пов'язані з організаційною та людською діяльністю. Ці інноваційні ризики поєднують як економічні ризики, так і ризики професійні. Особливо відчутними для менеджменту українських підприємств можуть стати ризики, пов'язані з підвищенням рівня складності технологічних систем. Середовище загроз для господарських процесів у такому випадку формується через відсутність належних знань, кваліфікацій для роботи з новітніми системами, а

також інформації про їх функціонал, якої бракує через відсутність тривалого спостереження за їх роботою. Ця ситуація є досить складною для топ-менеджменту підприємства та окремих працівників, які задіяні у фінансово-господарських процесах [384]. Таким чином, Індустрія 4.0 є викликом для системи управління підприємств в цілому, та менеджменту їх економічної безпеки зокрема.

Науковці з Чехії зазначають, що концепція Індустрії 4.0 породжує нові категорії ризиків через збільшення рівня вразливості економічних систем для зовнішнього втручання. Розширення меж цифровізації та кіберпростору, складне виготовлення технологій та елементів та використання аутсорсингу послуг – головні фактори підвищення ризиків для стану економічної безпеки. Цифрові трансформації бізнес-процесів призвели до появи та інтенсифікації таких ризиків для різних сфер забезпечення господарської діяльності підприємства: в управлінні виробничим процесом – інформаційний ризик, пов'язаний із втратою даних або порушенням цілісності наявної інформації; у процесі технічного обслуговування – ризики, пов'язані з доступністю і цілісністю даних, необхідних для обслуговування; у контексті використання методів та інструментів – ризики виникнення помилки при обробці даних; ризики, пов'язані з машинами та виробничими технологіями – ризики чутливості та вразливості даних, що провокують проблему кібератак; у площині людських ресурсів – ризики наявності недостатньої кількості кваліфікованих працівників; у машинному середовищі – ризики атак на ресурси підприємства з мережі Інтернет, ризики, пов'язані з електромагнітною сумісністю та електромагнітними викидами, що впливають на функціональні можливості виробничих машин [385].

Фактори, що можуть зашкодити вітчизняним промисловим підприємствам ефективно адаптуватись і пристосуватись до умов Четвертої промислової революції, такі: калькування, копіювання моделей адаптації, які спрацювали у економічно розвинутих країнах без врахування специфіки організації вітчизняного бізнесу, відсутність інтелектуального капіталу, що має

стати каталізатором позитивних змін, нехтування можливостями освітнього процесу для підготовки бізнесу та населення до економічного життя у нових реаліях, низький рівень цифрової грамотності учасників економічних процесів. Підприємства потребують оновлення та перебудови виробничих процесів у відповідності до інноваційних підходів до ведення бізнесу, а це вимагає зміни форми мислення управлінського персоналу суб'єктів господарської діяльності.

Налагодження механізму управління бізнес-процесами може допомогти виявити своєчасно виявити ризики та вжити заходів щодо протидії ризику, розробити план мінімізації його наслідків і забезпечити безперервність ведення бізнесу. Визначені способи управління ризиками та стратегічні плани безперервної діяльності суб'єкта господарювання у перспективі мають бути відповідним чином інтегровані у виробничі процеси в умовах поширення Індустрії 4.0. Заходи ризик-менеджменту мають здійснюватися, підтримуватися, перевірятися та регулярно оновлюватися у відповідності з новими викликами внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємств для підтримки ефективності їх роботи у поточний момент часу та у перспективі. Управління ризиками має стати частиною корпоративної культури [385] підприємства, що планує продовжити своє економічно виправдане існування в умовах перебігу Четвертої промислової революції.

Провідною характерною рисою Індустрії 4.0 є автоматизація виробничих процесів, роботизація, цифровізація багатьох господарських операцій. З огляду на це, ризики економічній безпеці підприємств усе більше переміщуються у площину цифрових економічних відносин та віртуальне середовище функціонування бізнес-структури. У доповіді Trend Micro (відома у світі компанія, що понад 30 років займається забезпеченням безпеки процесів передачі цифрових даних) зазначається, що WannaCry (шкідлива комп'ютерна програма, метою якої є вимагання фінансових ресурсів), яка сколихнула світ у 2017 році, все ще є реалістичною загрозою для цієї галузі. Це здебільшого тому, що українські підприємства часто використовують морально застарілі операційні системи.

Системи економічної безпеки українських підприємств також наражаються на загрози від шкідливих файлів CAD, які хакери можуть встановлювати для промислового шпигунства або крадіжки корпоративного IP. І нарешті, ризики порушення критичних процесів. Інтерфейси людина-машина є найпопулярнішим способом хакерів знайти шлях до інформаційних ресурсів підприємства, і на них припадає майже третина (60%) процесів експлуатації обладнання. Хакери можуть отримувати доступ до НМІ (людино-машинний інтерфейс) віддалено, і, в багатьох випадках, можуть підробити важливі сигнали та команди. По суті, вони можуть порушити весь процес взаємодії людини із машиною на підприємствах [386].

У звіті Trend Micro 2024 року велику увагу приділено такій загрозі економічній безпеці сучасних підприємств, як business email compromise або invoice fraud (шахрайська схема, що має на меті заволодіння фінансовими ресурсами підприємств, зокрема шляхом переконання переведення коштів на офшорні або інші рахунки в якості оплати послуг, що не надавались, або товарів, які не поставлялись; також фахівці розуміють це поняття як окремий вид кіберзлочину, для вчинення якого використовується електронна пошта (часто корпоративна електронна пошта), для проведення атаки на комерційні, урядові та некомерційні організації для досягнення конкретних результатів, які негативно впливають на показники діяльності такої організації. У сфері підприємницької діяльності такі атаки мають чітко виражену комерційну мету.

Атаки з використанням електронної пошти стають все більш багатогранними, винахідливими та агресивними з кожним роком. Зі збільшенням рівня обізнаності про соціальну інженерію, кіберзлочинці демонструють здатність до адаптації, застосовуючи нові методи, щоб зробити їх фішинг-атаки більш ефективними та такими, які важче виявити професіоналам з інформаційної безпеки [387].

Отже, велика кількість загроз і ризиків для підприємств в умовах поширення Індустрії 4.0 пов'язана з інформаційним середовищем, інформаційними ресурсами та процесами доступу до них. В ІТ-галузі уже

тривалий час традиційним елементом управління економічною безпекою є система управління інформаційною безпекою (ISMS – Information Security Management System). Інформаційна безпека у більшості випадків має на меті забезпечення повної конфіденційності діяльності суб'єкта господарювання, що означає, що інформація доступна лише тим, хто має право на доступ до неї. Але в умовах Індустрії 4.0 окреслене завдання – це лише частина процесу забезпечення інформаційної безпеки. Цілісність та доступність даних також є важливими напрямками організації підсистеми інформаційної безпеки під час функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства.

Цілісність означає збереження точності та повноти інформації та методів її обробки. Доступність – це забезпечення отримання інформації, коли уповноважені користувачі мають доступ до інформації та пов'язаних з нею активів саме у той момент часу, коли це необхідно. Запровадження таких стандартів інформаційної безпеки може бути одним із вирішень проблеми протидії окремим ризикам Індустрії 4.0 з боку управлінського персоналу підприємств, що обирають для супроводу своєї фінансово-господарської діяльності концепцію безпеки орієнтованого управління [385].

Німецькі та австрійські вчені у 2019 році провели аналіз різних видів ризиків, що активізуються або з'являються в умовах Індустрії 4.0. Усі ймовірні ризики було поділено на 6 груп: економічні, екологічні, соціальні, технічні, юридичні (політичні) та ІТ-ризики. У контексті дослідження проблем забезпечення економічної безпеки сучасних підприємств, увагу пропонуємо приділити першій із названих груп. У групі економічних ризиків за результатами опитування дослідники виокремили такі конкретні види ризиків, як фінансові (тривала амортизація активів, великі інвестиційні потреби, витрати на персонал), інвестиційні (ризик інвестиційних прорахунків і помилок, запізнілі інвестиційні рішення, невиконання інвестиційних зобов'язань і обіцянок), ризик зміни бізнес-моделі (втрата ключових компетенцій, зміни потреб клієнтів, зміни рівня попиту, трансформації бізнес-моделей, нерозуміння нових моделей трансферу даних (інформації), обмеженість

бізнес-моделей), конкурентні ризики (поява нових конкурентів, зменшення бар'єрів для входу на ринки, тиск з боку конкурентів, недобросовісне використання даних, оприлюднених у відповідності до вимог інформаційної прозорості), ризики залежності (зміщення впливовості, залежність від постачальників) [388]. Вважаємо, що названі види ризиків були характерними для діяльності підприємств і у інші часи, до настання Індустрії 4.0, однак, нині вони інтенсифікуються, стають більш відчутними для механізму управління економічною безпекою, а їх наслідки здатні завдати нищівного удару для фінансової стійкості та ділової активності суб'єкта господарювання.

Отже, у сучасних умовах господарювання основою економічного розвитку є науково-технічний прогрес, перехід до нових технологій в умовах Індустрії 4.0, тому особливу роль у структурі економічної безпеки відіграє її інноваційний складник. Безпека економіки в секторі матеріального виробництва, інтелектуальної діяльності, науково-технічної та зовнішньоекономічної сфери більшою мірою зумовлена динамізмом, масштабністю і прогресивністю розвитку інноваційної діяльності господарюючих суб'єктів на всіх рівнях економічної системи. Таким чином, як мінімум чотири з представлених складників економічної безпеки безпосередньо залежать від стану інноваційної сфери. Непрямий вплив інноваційні фактори чинять і на стан решти підсистем економічної безпеки [387].

Таким чином, доцільно розпочати процес модернізації систем економічної безпеки вітчизняних підприємств для протидії цифровим ризикам і тенденціям Індустрії 4.0 з трансформацій механізму управління економічною безпекою, першим етапом якої має стати інтеграція процесу ідентифікації ризиків Індустрії 4.0 до системи ризик-менеджменту суб'єкта господарювання.

Традиційні та інноваційні ризики вимагають від менеджменту сучасних підприємств швидко навчатися керувати ними. Об'єкти ризик-менеджменту повинні поєднувати як виробничі, так і професійні ризики, оскільки у межах Індустрії 4.0 вони особливо тісно взаємопов'язані. Людський фактор можна вважати основною ланкою, притаманною для обох цих груп ризиків. Таким

чином, розуміння ризиків, пов'язаних із помилками людини та організаційними слабкостями, як причини нещасних випадків та інших збоїв у складних системах, потребує розробки складних підходів моделювання процесів управління, у тому числі і системами економічної безпеки сучасних підприємств [384].

Отже, можна виокремити три етапи інтенсифікації факторів негативного впливу на функціональні спроможності механізму управління економічною безпекою вітчизняних підприємств, кожен із яких зробив пріоритетним той чи інший напрям забезпечення економічної безпеки (рис.2.5).



Рисунок 2.5. – Етапи інтенсифікації каталізаторів трансформацій механізму управління економічною безпекою вітчизняного підприємства

Джерело: складено автором

У табл. 2.3 систематизовані виклики та ризики для ефективного функціонування механізму управління економічною безпекою підприємств в Україні, спричинені поширенням цифровізації бізнес-процесів як одного із трендів Індустрії 4.0.

Таблиця 2.3 - Виклики та ризики для механізму управління економічною безпекою підприємств, викликані Індустрією 4.0

Виклики	Ризики, що ними породжуються	Реакція механізму управління економічною безпекою
Активне поширення інновацій та модернізація виробництва	Інноваційні ризики; ризики додаткових витрат, у т.ч. часу на налагодження процесів, відсутність у персоналу необхідних навиків, ризики аутсорсингу	Періодичний (або на вимогу) перегляд функціональних можливостей та інструментарію механізму
Прискорення темпів морального старіння обладнання	Ризик втрати конкурентоспроможності, ризик зупинки виробництва, ризик перевитрат сировини та матеріалів, екологічні ризики, ризики травматизму	Оцінювання ризиків модернізації та ризиків відмови від неї; співставлення витрат і очікуваного доходу
Усунення людини від участі у виробничих процесах, тотальна автоматизація	Кадрові ризики; ризик втрати контролю над техніко-технологічними процесами, ризик залежності виробництва від наявності інтернету, постачання електроенергії (в окремих випадках – від штучного інтелекту)	Роз'яснювальна робота з вивільненим персоналом; оцінка ризиків переходу працівників до конкурентів, оцінка ризиків автоматизації процесів
Цифровізація економічних і фінансових відносин	Традиційні фінансові та економічні ризики, кіберризики, ризики втрати фінансових ресурсів на електронних рахунках, залежність проведення фінансових операцій від якості Інтернету та наявності електроенергії	Перебудова механізму для забезпечення ефективної протидії загрозам і ризикам для ресурсів підприємства у цифровому просторі
Збільшення обсягів інформаційного контенту	Інформаційні ризики, у т.ч. ризик інформаційного перенавантаження, ризик використання інформації низької якості із недостовірних джерел	Збільшення кількості заходів, направлених на забезпечення інформаційно-аналітичної безпеки; контроль якості інформації
Популяризація проектного підходу для роботи у межах реалізації бізнес-процесів	Проектні ризики	Використання гнучких методів менеджменту у процесі управління економічною безпекою

Продовження табл. 2.3

Виклики	Ризики, що ними породжуються	Реакція механізму управління економічною безпекою
Організація, проведення та контроль бізнес-процесів у дистанційному форматі	Традиційні економічні та кадрові ризики; ризик порушення часових рамок виконання завдань, ризик порушення трудової дисципліни, ризик нездатності персоналу ефективного працювати дистанційно, ризики ресурсного забезпечення, логістичні ризики	Забезпечення можливості функціонування механізму в режимі онлайн
Збільшення випадків використання різних гаджетів (у т.ч. персональних) у процесі виконання робочих завдань	Ризик втрати, викрадення, використання не за призначенням конфіденційної інформації або інформації з обмеженим доступом, ризик неефективного використання робочого часу	Контроль рівня безпеки передачі даних через персональні гаджети працівників; в цілому контроль використання таких пристроїв у робочих цілях
Посилення конкуренції	Ринкові ризики, ризик втрати частки ринку, ризик втрати конкурентних переваг, цінові ризики, маркетингові ризики	Моніторинг і аналіз конкурентного середовища
Швидка зміна вимог споживачів, клієнтів, партнерів	Ризики втрати клієнтів і споживачів, їх перехід до конкурентів, ризик порушення партнерських зв'язків, домовленостей, угод; юридичні ризики	Оцінка можливості задоволення нових потреб, діагностика ризиків, які з цим пов'язані

Джерело: складено автором

Тривалий карантин, локдаун, а нині і військові дії на території держави стали додатковими джерелами ризиків для вітчизняних суб'єктів господарювання. Найбільшим ризиком карантинних обмежень і військових дій для підприємств стало припинення їх діяльності, зумовлене не рішенням органів влади, зважаючи на стратегічну значимість таких об'єктів, а неможливістю її продовження з огляду на зупинку роботи допоміжних органів і служб, партнерів, контрагентів, фізичні руйнування активів, тощо. З огляду на це, важливим вектором механізму управління економічною безпекою за таких умов має стати стратегічний менеджмент, оскільки визначати потенційні цілі та орієнтири господарської діяльності в умовах форс-мажору, є важким, але необхідним управлінським завданням. Також пильної уваги менеджменту потребує організація системи інтелектуально-кадрової безпеки, оскільки більшість ризиків, пов'язаних з втратою людського капіталу під впливом

загрози війни, або джерелом свого походження мають людину, яка шукає безпечного місця для роботи у тиловому регіоні або за кордоном, і цей факт означає для підприємства втрату кадрового ресурсу, а у підсумку – частини економічного та інтелектуального потенціалу, або вплив інших можливих загроз призведе до зниження рівня ефективності роботи персоналу (наприклад, зниження рівня доходу сімейного бюджету, зростання витрат на медичне обслуговування, необхідність витрачання часу на турботу про дітей та родичів похилого віку, тощо).

Здійснімо спробу ідентифікації кадрових ризиків. Поняття, які науковці найчастіше розглядають у контексті діагностики кадрових ризиків містить Додаток Д. До їх конкретного переліку можна внести:

- захворювання працівників (відсутність заміни, простої у роботі обладнання, зупинка бізнес-процесів, необхідність залучення зовнішніх осіб для забезпечення безперервності робочого процесу);
- транспортні та логістичні проблеми (запізнення працівників на робочі місця, необхідність додаткових витрат на організацію транспортування персоналу до місця роботи);
- ускладнення або неможливість роботи з іноземними партнерами та контрагентами через недостатню кваліфікацію персоналу, низький рівень володіння іноземною мовою, комунікативними навиками;
- відсутність фахівців необхідної кваліфікації на ринку праці, скорочення пропозиції робочої сили внаслідок міграції населення;
- низька працездатність персоналу через постійні стреси, фізичну та емоційну втому, страх за близьких, що можуть постраждати від атак;
- низький рівень мотивації персоналу, небажання професійно розвиватись;
- цифрова неграмотність працівників, невміння використовувати цифрові технології, - саботаж інновацій і опір змінам.

На рис. 2.6 запропоновано діаграму Ісікави для уточнення кадрових ризиків, до роботи з якими має бути готовим механізм управління економічною безпекою підприємства.



Рисунок 2.6. Діаграма Ісікави, що демонструє кадрові ризики для процесу функціонування механізму управління економічною безпекою

Джерело: складено автором

У міру переходу вітчизняних підприємств на інноваційні технології, включаючи автоматизацію, штучний інтелект, машинне навчання та кібербезпеку, існує попит на спеціалізовані професійні та соціальні навички, якими повинен володіти персонал компаній. Прогнозується, що такі галузі, як охорона здоров'я, технології та машинобудування, зіткнуться з найбільшим дефіцитом кадрів, особливо враховуючи, що фахівці в цих сферах у великій кількості виїхали за кордон після початку повномасштабного вторгнення. Брак кваліфікованих кандидатів, вузькоспеціалізованих спеціалістів, може змусити українські підприємства залишати важливі вакансії незаповненими, змушувати існуючих працівників суміщати посади, що перешкоджатиме економічному зростанню та інтеграції інновацій у фінансово-економічні процеси.

Перехід до віддаленої роботи та онлайн-зайнятості, який розпочався під час карантинного періоду та продовжився після початку війни, хоча й характеризується управлінською гнучкістю, проте створює нові виклики для набору, моніторингу та утримання віддалених працівників. Робота в різних часових поясах та управління міжкультурними командами під час реалізації проектів може ускладнити комунікацію менеджерів та знизити рівень згуртованості робочої сили.

Незважаючи на сучасні реалії, багато компаній досі стикаються з труднощами у створенні різноманітних та інклюзивних команд, а також організації інклюзивного робочого простору. Для України ця проблема є особливо болючою та актуальною. Несвідомі упередження можуть негативно впливати на процеси найму, тоді як неінклюзивна практика найму може відсіяти потенційні таланти. Світова практика показує, що інклюзія є ключовим фактором диференціації для компаній, які прагнуть створювати інноваційні, успішні підприємства, а вітчизняні компанії не мають іншого вибору, окрім як підвищувати власний рівень інклюзії в очікуванні великої кількості ветеранів, яких потрібно буде інтегрувати в соціальне та економічне життя.

На ринку праці з обмеженою пропозицією людських ресурсів бренд роботодавця набуватиме все більшого значення, оскільки кандидати на роботу

стають більш вимогливими у своєму пошуку роботи, усвідомлюючи дефіцит інтелектуального капіталу. Зі зростанням рівня конкуренції за найкращі таланти компанії зі слабкими HR-брендами програватимуть конкурентам, які пропонують кращі можливості, мотиваційні механізми та умови на робочому місці. Українські компанії, ймовірно, зіткнуться з посиленням боротьби за талановитих співробітників у міжнародних корпораціях, бренди яких відомі в усьому світі.

Хоча автоматизація та цифровізація можуть допомогти оптимізувати процеси найму, надмірне використання штучного інтелекту може означати відсутність персоналізації під час подання заявок на роботу, що негативно впливає на досвід кандидатів. Використання можливостей штучного інтелекту в рекрутингу має бути збалансоване з особистими зустрічами з кандидатами, співбесідами тощо [389].

Війна розкрила та продемонструвала усі існуючі проблеми функціонування традиційних механізмів управління економічною безпекою підприємств. Перша проблема полягає у неможливості забезпечення фізичного захисту активів і людських ресурсів після початку агресивного воєнного наступу. Однак, тут навряд чи можна щось радити, або стверджувати про необхідність вжиття певних заходів керівниками підприємств на майбутнє. Водночас, дублювати увесь інформаційний ресурс і зберігати його у хмарних сховищах для того, аби мати можливість їх відновити та отримати до них доступ із будь-якого кутка світу – це уже не рекомендація чи побажання, а нагальна необхідність для бізнес-структур і навіть для фізичних осіб.

Друга проблема – порушення партнерських відносин, логістичних процедур доставки сировини, матеріалів, готової продукції до споживачів. Блокування портів, затримання вантажів за кордоном через надмірні ризики їх втрати на території України, та врешті решт неможливість їх отримання кінцевим споживачем через порушення транспортних мереж і інфраструктури зайвий раз підкреслює той факт, що лише незначна частина вітчизняних суб'єктів господарювання характеризується повним циклом виробництва,

формує необхідні для безперервної роботи хоча б на короткострокову перспективу достатні запаси та належним чином їх зберігає, а також прораховує кілька альтернативних шляхів транспортування продукції до споживачів на випадок порушення основної транспортної мережі.

Третя проблема – неготовність персоналу підприємств до поводження у критичних ситуаціях. Працівники не свідомі того, де на підприємствах можна перебувати у моменти небезпеки (якщо такі місця взагалі обладнувались до моменту початку воєнних дій), як себе поводити у загрозових умовах, які необхідно топ-менеджменту дати вказівки своїм підлеглим, а тим, у свою чергу, як і за допомогою чого їх виконувати. Глобальна пандемія частково виконала завдання переходу бізнесу до роботи в режимі онлайн, принаймні, деякі бізнес-процеси сучасних компаній уже переведені у простір цифрової економіки. Окремі категорії працівників навчилися повністю або частково виконувати свої посадові обов'язки дистанційно, і такий навик став у нагоді суб'єктам господарювання, які опинились на окупованих територіях. Таким чином, керівництву вітчизняних підприємств потрібно продовжувати докладати зусиль до навчання персоналу роботі у екстремальних умовах, із застосуванням можливостей інформаційних технологій для реалізації професійних завдань. В умовах, коли компанія може перестати існувати фізично через руйнацію або окупацію, її існування у діджиталізованій формі може прожовуватись завдяки зусиллям її керівників та персоналу.

Четверта проблема – недосяжність стратегічних орієнтирів і перспектив для подальшого розвитку. Більшість стратегій вітчизняних підприємств через воєнні дії втратили свою актуальність і потребують перегляду та коригувань. Проте, які зробити правки, якщо майбутнє невідоме? У першу чергу, діяльність суб'єктів господарювання у Україні має зосередитись на виживанні бізнесу, відмові від припинення роботи навіть в умовах фінансової скрути та відсутності необхідних ресурсів. Функціонування кожного економічного суб'єкта важливе для економіки держави. Якщо можливо, керівництву підприємства необхідно переорієнтувати його діяльність на воєнні запити або

на першочергові потреби громадян, які залишились в країні і продовжують працювати у тилу. Якщо ж вид економічної діяльності цього не дозволяє, варто принаймні розглянути можливість збільшення кількості робочих місць, благодійності, волонтерської роботи. Однак, економічне виживання має лишатися незаперечним пріоритетом, і стати головною стратегічною метою функціонування механізму управління економічною безпекою господарської структури.

П'ята проблема – правові, законодавчі обмеження. Зокрема, через припинення роботи реєстрів у певний момент часу стало неможливим відчуження майна, різні види реєстрації активів або прав. Немоżliвість виїзду окремих категорій громадян за кордон з метою налагодження або продовження ділових контактів у ряді випадків руйнує імідж і ділову репутацію вітчизняного бізнесу, робить проблематичним продовження роботи з іноземними стейкхолдерами. Однак, у ряді випадків можна спробувати вирішити робочі питання із використанням засобів відео та інтернет-зв'язку. Проте, глобалізація економіки та інтеграція до європейських ринків ресурсів для вітчизняних компаній буде неможливою без особистих зустрічей представників зацікавлених у співпраці сторін. Залишається плекати надію, що існуючі партнерські відносини підтримувати через комунікації онлайн ще тривалий час не доведеться.

Таким чином, вітчизняні суб'єкти господарювання на початку 2022 року стикнулись із непересічними, незваними та без перебільшення критичними викликами для стану їх економічної безпеки. І якщо реакції на них нині, наприкінці 2025 року, уже зрозумілі та пропрацьовані, процес функціонування українського бізнесу в умовах війни необхідно налагоджувати з метою підтримки економічного потенціалу держави [390, с.19].

Отже, кількість ризиків, які впливають на стан економічної безпеки українських підприємств постійно зростає. Відповідно, мають з'являтися нові підходи, інноваційні інструменти управлінського впливу, здатні зменшити їх кількість або ймовірність настання чи оптимізувати силу негативного впливу на

корпоративні ресурси суб'єктів господарювання або руйнівні наслідки для перебігу їх бізнес-процесів. Протидія ризикам є одним із завдань механізму управління економічною безпекою, а тому робота над перебудовою його архітектури під нові виклики, загрози та небезпеки підприємницькою діяльністю є натеper актуальною теоретико-методичною та прикладною задачею.

Крім того, залишились досить агресивними для стану економічної безпеки підприємств і традиційні для їх діяльності види ризиків, такі як інноваційні, інформаційні, інвестиційні, економічні, фінансові, маркетингові, виробничі, кадрові, техніко-технологічні, економічні, проєктні, ризики травматизму, тощо. Ідентифікація конкретних ризиків для кожного окремого підприємства із урахуванням специфіки його фінансово-господарської діяльності має здійснюватися своєчасно шляхом розроблення карт ризиків, для чого механізм управління економічною безпекою у своєму арсеналі повинен мати інструменти моніторингу стану внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування підприємства. На основі сформованого переліку актуальних ризиків доцільно розробити каталог управлінських рішень – для вирішення завдання швидкого реагування на їх негативні прояви.

Механізм управління економічною безпекою підприємств має бути трансформований таким чином, щоб ризики та фактори негативного впливу на стан суб'єктів господарської діяльності могли бути вчасно ідентифіковані, заходи протидії їм – сплановані та реалізовані із найменшими витратами та найвищим рівнем ефективності. Окреслені у цій роботі джерела формування ризиків і загроз схилиють до думки, що більша частина ресурсів забезпечення економічної безпеки та більшість інструментів механізму управління нею мають бути спрямовані на підтримання інтелектуально-кадрової та інформаційно-аналітичної безпеки промислових підприємств.

2.3 Трансформація підходів до оцінювання рівня ефективності функціонування механізму управління економічною безпекою підприємств

У процесі проведеного дослідження вдалося виявити, що фінальним результатом і основним індикатором ефективного функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства є досягнутий рівень економічної безпеки, для оцінювання якого використовується широкий набір методичного інструментарію. Однак, потребують додаткового опрацювання з позиції менеджменту підходи до організації такого механізму, а також його трансформації під впливом воєнних, цифрових і кадрових ризиків, адже стан економічної безпеки може у значній мірі визначатись і мінімальною кількістю наявних загроз для підприємства, і випадковими факторами, а в межах розпочатого дослідження поставлено за мету прослідкувати, як саме управлінські рішення та кадрові впливають на ефективність забезпечення економічної безпеки українських підприємств.

Оцінювання рівня ефективності функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства є важливою аналітичною задачею на методологічному та прикладному рівнях. Так, результативність економічної діяльності господарської структури зазвичай визначалась фахівцями на основі показників прибутковості та рентабельності. Водночас, в умовах тотальної економічної нестабільності, постійного збільшення і диверсифікації кількості ризиків, які чинять вплив на діяльність підприємств, установ, організацій, усе частіше аналітики звертаються до рівня ефективності управління економічною безпекою як одного із важливих індикаторів стабільності стану господарської структури, раціональності організації її менеджменту та його здатності керувати продовженням статутної діяльності суб'єкта господарювання. Але якщо для фінансового аналізу розроблені та апробовані цілі набори та групи показників, що розраховуються математично на основі відомостей, що містяться у фінансових документах підприємства, то для оцінювання рівня ефективності управління економічною безпекою усталеного та апробованого на

практиці єдиного набору індикаторів на разі не існує. Спроби його створення завершуються пропозиціями різних поєднань традиційних фінансових коефіцієнтів із показниками руху персоналу та результатами анкетувань чи опитувань співробітників господарської структури (у кращому випадку). На практиці ж часто оцінка рівня ефективності механізму управління економічною безпекою підприємства зводиться до діагностики загрози його банкрутства, результативності управління фінансового стану або ефективності ризик-менеджменту. Однак, складність та багатокomпонентність функціонування механізму управління економічною безпекою робить діагностику за такою методикою надто спрощеною та поверховою, зі значним пріоритетом фінансової складової над іншими. В той же час, оцінити стан більшості функціональних складових механізму управління економічною безпекою із використанням математичних формул не видається можливим – по-перше, по причині їх відсутності, по-друге, по причині обмеженості фактологічної бази для такого оцінювання. З огляду на це, необхідно залучати експертів і використовувати експертний метод для забезпечення достовірності оцінки рівня економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності [388].

Мойсеєнко І.П. пропонує використовувати експертний метод для оцінювання факторів впливу на механізми управління економічною безпекою [90, с.289]. Для експрес-діагностики стану наявності, функціонування та розвитку механізмів управління економічною безпекою підприємств пропонується використовувати таку анкету (Додаток Е, табл.Е.1). Під час розробки анкети було встановлено необхідність формування власного переліку індикаторів для отримання оцінки із максимально можливим рівнем достовірності. Тому в анкеті запропоновано кілька можливих індикаторів для оцінювання ефективності механізму управління економічною безпекою підприємств. Вважаємо, що у першу чергу, доцільно встановити розміри витрат на фінансування безпеки орієнтованих заходів, принаймні, визначити їх межі або динаміку зміни. Також потрібно виявити значення показника часу реагування відповідальних осіб на прояв конкретних загроз і негативні наслідки

дії внутрішніх і зовнішніх ризиків, оцінити (хоча б узагальнено) збитки від них, якщо вони мали місце. Більшість показників ефективності управління економічною безпекою не мають нормативних або орієнтованих значень, і зробити висновок щодо рівня результативності управлінських процесів можна лише шляхом порівняння їх кількісних значень або якісних характеристик зі значеннями попередніх періодів по досліджуваному підприємству або через співставлення їх з показниками інших підприємств (конкурентів), подібних за розмірами, формою власності, видом економічної діяльності, тощо. Механізм анкетування з метою оцінки породжує нову проблему – як отримати інформацію для аналізу, якщо більшість індикаторів оцінювання рівня ефективності механізму управління економічною безпекою підприємств передбачають використання закритих відомостей, результатів опитувань персоналу, які потрібно спеціально ініціювати та проводити на рівні менеджменту суб'єкта господарювання? З огляду на це, варто використовувати принаймні дві методики оцінювання – внутрішню, що дозволить ґрунтовно та достовірно оцінити якість організації механізму управління економічною безпекою підприємства з тим, аби надати його керівництву набір пропозицій щодо прийняття ефективних безпеко орієнтованих управлінських рішень, та експрес-методику з обмеженою кількістю показників, придатну для використання зовнішніми стейкхолдерами або іншими суб'єктами господарювання галузі задля формування висновку щодо стану економічної безпеки бізнес-структури. З метою експрес-оцінювання можна рекомендувати проведення опитувань за принципом «десять по десять», що означає анкетування десяти представників менеджменту та топ-менеджменту десяти підприємств із використанням опитувальника, що має десять запитань (Додаток Е, табл.Е.1, Е.2). Для більшості категорій стейкхолдерів наявність інформації про стан управління економічною безпекою дає можливість підвищення рівня контролю за діяльністю підприємства, прогнозування ймовірності задоволення власних економічних інтересів, пов'язаних із його операціями на ринках товарів і послуг. У випадку оприлюднення отриманих

результатів для інших підприємств галузі з'явиться можливість порівняння власних напрацювань у царині управління економічною безпекою з іншими суб'єктами без необхідності здійснення конкурентних розвідок або промислового шпигунства. Розпочинати процеси модернізації структури механізму управління економічною безпекою підприємства необхідно саме з самооцінювання переліку показників рівня економічної безпеки та стану безпеки орієнтованого менеджменту, конкретний набір яких має ґрунтуватися на доступній інформації про діяльність підприємств та їх фінансово-господарські результати, більшість якої висвітлюється та поширюється інформаційними ресурсами за векторами політики транспарентності суб'єктів господарської діяльності. Однак, оцінювання рівня ефективності управління економічною безпекою не повинно перетворитись на метод діагностики стану економічної безпеки або на аналіз економічних результатів діяльності підприємства. Важлива особливість досліджуваного процесу – це оцінка результативності управлінських рішень, які були прийняті з метою протидії ризикам і загрозам для активів підприємства, і завершилися успіхом або невдачею – запобіганням втрат або отриманням збитку [391, с.217-219].

Результати проведеного аналізу ефективності функціонування механізму управління економічною безпекою підприємств є важливим інформаційним ресурсом для формування стратегічних рішень щодо їх розвитку та здобуття конкурентних переваг. Нині українські підприємства не орієнтовані на забезпечення власної економічної безпеки, а їх керівництво і топ-менеджмент прагне максимізувати прибутки за будь-яку ціну. Тому вади організації механізму управління економічною безпекою вітчизняних суб'єктів господарювання є суттєвими, та мають бути конкретизовані з тим, аби у перспективі стати стратегічними орієнтирами для його якісної трансформації.

Отже, недоліки функціонування механізму управління економічною безпекою сучасних підприємств, які знижують рівень його ефективності, а відтак – деструктивно впливають і на стан економічної безпеки, станом на кінець 2025 року, такі:

- відсутність або мінімальний рівень наповнення бюджетів фінансування безпеки орієнтованих заходів;
- неготовність реагування персоналу на виклики, пов'язані із автоматизацією, штучним інтелектом, роботизацією, цифровізацією бізнес-процесів;
- відсутність в управлінського персоналу необхідних знань щодо забезпечення економічної безпеки у площинах різних функціональних підсистем;
- відсутність документального та інформаційно-аналітичного забезпечення функціонування механізму управління економічною безпекою;
- фрагментарний характер виконання безпеки орієнтованих управлінських рішень через механізм управління економічною безпекою (ситуативне реагування на загрози, передача необхідних ресурсів уже в момент розгортання негативних наслідків дії ризиків, підготовка персоналу до безпеки орієнтованого управління у процесі інтенсифікації викликів, а не до моменту їх виникнення;
- затримка у запровадженні систем захисту інформаційних ресурсів (оскільки натеper українські підприємства спрямовані на економічне виживання та отримання прибутку, у першу чергу, вільні фінансові активи зазвичай спрямовуються або на задоволення економічних потреб власників, або на модернізацію обладнання для підвищення рівня продуктивності та результативності виробничих потужностей, а захист інформації, реалізація політики максимальної інформаційної відкритості для них стає навіть не другорядним завданням, що в умовах інформаційної моделі цифрової економіки та в реаліях Індустрії 4.0 може мати суттєві негативні наслідки для стану економічної безпеки підприємницької структури);
- нехтування постулатами тайм-менеджменту у процесі управління економічною безпекою (час є важливим ресурсом і суттєвою конкурентною перевагою для усіх видів підприємств, а своєчасне виконання управлінських рішень – кадрових, фінансових, інвестиційних, тощо, а тим більше таких, що

стосуються векторів запобігання та протидії ризикам підприємницької діяльності, може стати запобіжником для виникнення збитків і приводом для отримання додаткових прибутків за рахунок укладання вигідних угод, зайняття нових ринкових ніш, розширення клієнтської мережі, обсягів збутової діяльності, підвищення рівня ділової репутації, тощо);

- відсутність у організаційній структурі підприємств спеціалізованих підрозділів, діяльність працівників яких була б спрямована на організацію та забезпечення функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства;

- недоліки кадрової політики підприємств, що не здатна гарантувати врахування думок більшості персоналу щодо забезпечення економічної безпеки (у реаліях воєнного часу виявилось, що система комунікації керівництва з персоналом найнижчих рівнів часто ускладнена та неорганізована в цілому; в такому випадку важко забезпечити кадрову безпеку, а також отримати професійну думку від працівників віддалених відділів щодо тих конкретних загроз і ризиків, які супроводжують окремі фінансово-господарські процеси і можуть бути виявлені безпосередньо у процесі їх виконання).

Усвідомлення наявності деструктивних факторів для механізму управління економічною безпекою сучасних підприємств є першим кроком керівництва суб'єктів господарювання до їх модернізації та удосконалення відповідно до вимог часу [392, с.252-254].

Резервом для усунення виявлених недоліків і для покращення рівня ефективності функціонування механізму управління економічною безпекою підприємств при розумному та зваженому менеджменті в цілому може стати раціональне використання кадрового потенціалу суб'єкта господарювання. Наявність або відсутність такого потенціалу визначається знову ж таки за допомогою діагностичних процедур із залученням експертів з числа представників менеджменту підприємств.

Доцільність використання експертного методу на різних етапах діагностики ефективності функціонування механізму управління економічною

безпекою пояснюється тим, що показники, які пропонують науковці для оцінювання стану системи безпеки орієнтованого менеджменту та діагностування стану окремих її функціональних підсистем, неможливо розрахувати математично, або ж вони не мають визнаних нормативних, орієнтованих значень, що викликає необхідність їх інтерпретації на експертному рівні. Погоджуємось із Волощук Л. О., що «проблемним моментом оцінювання за такого підходу є визначення переліку експертів, особливо для тих підприємств, де працює невелика кількість персоналу, та немає окремого підрозділу для організації роботи щодо забезпечення економічної безпеки. Крім того, у фундаменті існуючих класифікацій методів оцінювання рівня економічної безпеки немає єдиного підходу до визначення критеріальних ознак, що ускладнює обґрунтування вибору певного підходу для оцінювання економічної безпеки підприємства» [206, с.230]. Ця проблема і викликає потребу розробки авторської діагностичної процедури для оцінювання показників економічної безпеки підприємства та рівня ефективності механізму управління нею.

В цілому у контексті прийняття управлінських рішень рекомендовано використання таких експертних методів, як: «мозковий штурм» (колективна генерація ідей), метод «круглого столу», метод комісій, метод Делфі, середньозважений метод оцінки, метод ділової гри, метод розробки перспективних сценаріїв. Перераховані методи застосовуються для прийняття управлінських рішень, однак, і з метою формування набору показників рівня ефективності механізму управління економічною безпекою підприємства, і для вироблення процедури встановлення їх значень, їх застосування також є виправданим. Безпосередньо для процедури оцінювання можуть застосовуватись такі експертні методи, як ранжування, попарне порівняння, бальний метод оцінювання.

Будь-який із експертних методів, використаний для потреб оцінювання ефективності механізму управління економічною безпекою підприємства, буде ефективним за умови зваженого вибору експертів, оскільки до математичних

розрахунків і формул можна звести аналіз стану управління лише фінансовою безпекою, а такі функціональні складові, як інформаційно-аналітична, інтелектуально-кадрова, ринкова, правова безпека, тощо, потребують комплексної оцінки, і без експертної думки навряд чи можна забезпечити достовірність отриманих даних. Водночас, видається більш раціональним використовувати такі експертні методи, які виключають колективне обговорення, принаймні на етапі оцінювання показників. Таку роботу краще проводити кожному експерту індивідуально, спираючись на власний досвід, знання, компетентності та наявну інформацію. У випадку ж колективного оцінювання значення конкретного показника виникає необхідність узгодження думок експертів. Для реалізації цього процесу традиційно використовують методи математичної статистики (статистичної варіації), а саме розраховуються: варіаційний розмах, середнє лінійне відхилення, середньоквадратичне відхилення, дисперсія, коефіцієнт рангової кореляції Спірмена, коефіцієнт конкордації Кенделла. Діагностична процедура стає більш формалізованою, складною та тривалою. З огляду на це, варто віддати перевагу експертному оцінюванню ефективності механізму управління економічною безпекою підприємства у індивідуальній формі.

У процесі оцінювання експертам доречно пропонувати використання бальних оцінок – наприклад, у залежності від значення того чи іншого показника експерт буде ставити власну бальну оцінку індикатору рівня ефективності функціонування механізму управління економічною безпекою, який характеризується цим показником. Також експертам можна запропонувати проранжувати попередньо визначені показники у залежності від їх значимості для підсумкового індикатора рівня ефективності функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства або рівня безпеки однієї зі складових комплексної системи економічної безпеки – кадрової безпеки, інформаційної безпеки, фінансової безпеки, тощо. У перспективі, у якості інструмента оцінювання можуть використовуватись вербально-числові шкали. Однією із найбільш відомих для цілей такого вимірювання є шкала Харінгтона.

Якщо планується використання шкали для оцінювання значення підсумкового індикатора рівня економічної безпеки як результату функціонування механізму управління нею, тоді можна використати лінійну одноінтервальну шкалу, і оскільки чим більшим буде значення підсумкового показника, тим вищою буде оцінка рівня економічної безпеки підприємства, то у такому випадку використовується наступна формула:

$$u(x) = (x - x_{\min}) / (x_{\max} - x_{\min}), 0 \leq u(x) \leq 1; u(x) = 1, \text{ при } x_{\max} \leq x \text{ і } u(x) = 0 \text{ при } x \leq x_{\min} \quad (2.1)$$

– де x – значення індикатора рівня економічної безпеки (фактичне, планове, бажане, орієнтоване);

– $x_{\min}$ – мінімальне значення інтервалу або найгірший можливий показник рівня економічної безпеки підприємства;

– $x_{\max}$ – найкраще (максимальне, оптимальне) значення індикатора рівня економічної безпеки підприємства.

Під час використання методів експертного оцінювання, проблемними аспектами можуть стати рівень кваліфікації експертів – буває важко підібрати осіб, які володіють необхідними знаннями та досвідом щодо питання, яке піднімається, а також встановлення вагових коефіцієнтів для градації значимості показників, які оцінюються. Також необхідно вирішити завдання встановлення значень вагових коефіцієнтів для кожного із показників стану окремих складових економічної безпеки. У дисертаційних працях Зачосової Н.В. та Носань Н.С. пропонується використання шкали Фішберна для визначення вагових коефіцієнтів для підсистем системи економічної безпеки:

$$a_i = (2 \cdot (n - i + 1)) / (n \cdot (n + 1)) \quad (2.2)$$

де n – кількість показників, вагові значення для яких у підсумковому індикаторі треба визначити.

Наприклад, для оцінки трьох показників у інтегральному індикаторі рівня економічної безпеки за пропонованою шкалою значення вагових коефіцієнтів будуть наступними:

$$a_1 = (2 \cdot 3) / (3 \cdot 4) = 1/2 = 0,5$$

$$a_2 = (2 \cdot 2) / (3 \cdot 4) = 1/3 = 0,3333$$

$$a_3 = (2 \cdot 1) / (3 \cdot 4) = 1/6 = 0,1667,$$

а для п'яти показників значення вагових коефіцієнтів будуть такими:

$$a_1 = (2 \cdot 5) / (5 \cdot 6) = 1/3 = 0,3333$$

$$a_2 = (2 \cdot 4) / (5 \cdot 6) = 4/15 = 0,2667$$

$$a_3 = (2 \cdot 3) / (5 \cdot 6) = 1/5 = 0,2$$

$$a_4 = (2 \cdot 2) / (5 \cdot 6) = 2/15 = 0,1333$$

$$a_5 = (2 \cdot 1) / (5 \cdot 6) = 1/15 = 0,0667.$$

Таким чином, експертам залишається встановити, який конкретно показник у підсумковому індикаторі рівня економічної безпеки який саме ваговий коефіцієнт повинен мати, і дати оцінку показнику, судячи із досвіду, наявної інформації або проведених розрахунків. Далі пропонується шукати арифметичну суму значень усіх показників (у бальному вимірі), перемножених на присвоєні вагові коефіцієнти, та, відповідно, знову ж із використанням експертного методу, інтерпретувати отримане значення підсумкового індикатора у якісну оцінку рівня економічної безпеки або рівня ефективності функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства.

На рис. 2.7 систематизовано етапи використання експертних методів у процесі оцінювання рівня ефективності механізму управління економічною безпекою підприємства.

Вважаємо, що використання на практиці експертних методів із дотриманням запропонованих етапів і підходу до визначення вагових коефіцієнтів дозволить підвищити достовірність оцінки рівня ефективності механізму управління економічною безпекою підприємства, стану системи економічної безпеки в цілому та оптимізувати управлінські рішення, що приймаються на їх основі. Однак, проблемності набуває питання обрання експертів, які володітимуть достатнім рівнем знань і компетенцій, а також моральними якостями для об'єктивного оцінювання і вільним часом, аби присвятити його частину аналітичним процедурам поза межами своєї професійної зайнятості.



Рисунок 2.7. - Етапи використання експертних методів у процесі оцінювання рівня ефективності механізму управління економічною безпекою підприємства

Джерело: складено автором

Отже, використання експертної думки у процесі оцінювання рівня ефективності функціонування механізму управління економічною безпекою підприємств є необхідним, оскільки стан таких функціональних складових системи економічної безпеки, як інтелектуально-кадрова, інформаційно-аналітична, правова, тощо, важко оцінити за допомогою лише математичних формул і розрахунків. Експертні методи суттєво спростять механізм оцінювання та підвищать рівень достовірності отриманої оцінки [388, с.7-12].

Проведемо більш ґрунтовні експертні дослідження рівня ефективності функціонування механізму управління економічною безпекою стосовно підприємств різних видів економічної діяльності, які працюють на Черкащині.

Для цього оцінимо рівень їх економічної безпеки за сукупністю показників, які можна визначити виключно на основі підходу OSINT (Open source intelligence, OSINT), тобто шляхом пошуку та аналізу даних із відкритих джерел. Такий метод оцінювання є виправданим у реаліях воєнного часу, коли

підприємства мають право не розкривати відомості про показники своєї діяльності та іншу важливу для діагностики стану економічної безпеки інформацію, а стейкхолдерам, у тому числі державним структурам, іноземним партнерам, тощо, важливо мати уявлення про стійкість суб'єкта господарювання та рівень ефективності управління його економічною безпекою.

Пропонується двоетапний метод оцінювання: спочатку буде проведено збір даних щодо параметрів, які автор вважає показовими для характеристики досягнутого управлінськими зусиллями рівня економічної безпеки, а на другому етапі експертним методом буде присвоєно їм бальну оцінку та вагові коефіцієнти, які попередньо були розраховані у цьому підрозділі. Фінальний бальний результат буде трансформовано у якісну оцінку рівня економічної безпеки, на підставі якого можна буде зробити висновок щодо того, чи ефективно спрацював механізм управління нею.

Для апробації описаного підходу було обрано такі підприємства: ТОВ «Оскар Груп», ТОВ «Делікат Ритейл», ТОВ «Група Венето», ТОВ «Укравіт Сайенс Парк», ПрАТ «Черкаське Хімволокно», ПрАТ «МХП», КПТМ «Черкаситеплокомуненерго», ТОВ «Мокавто», ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ», АТ «Черкаський Автобус».

Результати фактичної оцінки за методом OSINT, станом на кінець 2024 року, представлені у табл.Е.3, Додаток Е. Бальні оцінки станом на кінець 2024 року розміщені у табл.Е.4, Додаток Е.

За умови залучення п'яти експертів маємо такі вагові коефіцієнти для показників стану функціональних складових економічної безпеки (табл.2.4):

Тоді формула оцінювання рівня економічної безпеки набуває вигляду:

$$P_{EB} = 0,28\Phi_6 + 0,28\text{ІКС}_6 + 0,24\text{ІЦТ}_6 + 0,093\text{П}_6 + 0,107\text{МФ}_6, \quad (2.3)$$

де P_{EB} – індикатор рівня економічної безпеки, Φ_6 , ІКС_6 , ІЦТ_6 , П_6 , МФ_6 – значення її функціональних складових.

**Таблиця 2.4. – Вагові коефіцієнти, визначені за допомогою ваг
Фішберна та експертного методу**

Показник	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Сума ваг	Підсумковий коефіцієнт
Фб	0,333	0,333	0,267	0,267	0,200	1,400	0,280 (1,400/5)
ІКСб	0,267	0,267	0,333	0,200	0,333	1,400	0,280 (1,400/5)
ЩТб	0,200	0,200	0,200	0,333	0,267	1,200	0,240 (1,200/5)
Пб	0,133	0,067	0,067	0,133	0,067	0,467	0,093 (0,467/5)
МФб	0,067	0,133	0,133	0,067	0,133	0,533	0,107 (0,533/5)

Джерело: узагальнено автором

У межах кожної функціональної складової економічної безпеки вагові коефіцієнти, визначені експертним методом за допомогою Ваг Фішберна, містяться у Додатку Е, табл. Е.5-Е.9.

Тоді формули оцінювання рівня окремих функціональних складових економічної безпеки підприємств набувають вигляду:

$$\text{Фб} = 0,293\text{П1} + 0,28\text{П2} + 0,08\text{П3} + 0,213\text{П4} + 0,133\text{П5} \quad (2.4)$$

$$\text{ІКСб} = 0,24\text{П1} + 0,28\text{П2} + 0,147\text{П3} + 0,173\text{П4} + 0,16\text{П5} \quad (2.5)$$

$$\text{ЩТб} = 0,16\text{П1} + 0,32\text{П2} + 0,213\text{П3} + 0,146\text{П4} + 0,16\text{П5} \quad (2.6)$$

$$\text{Пб} = 0,333\text{П1} + 0,214\text{П2} + 0,093\text{П3} + 0,227\text{П4} + 0,133\text{П5} \quad (2.7)$$

$$\text{МФб} = 0,147\text{П1} + 0,16\text{П2} + 0,107\text{П3} + 0,28\text{П4} + 0,307\text{П5} \quad (2.8)$$

де П1-П5 – показники, які були встановлені за методом OSINT у межах конкретного функціонального напрямку механізму управління економічною безпекою.

У табл. Е.10 узагальнено бальні експертні оцінки складових економічної безпеки підприємств. У табл. 2.4 на їх основі та із використанням математичного апарату 2.4-2.8, розраховано оцінки рівнів безпеки для десяти досліджуваних підприємств. Якісні оцінки у табл. 2.5 отримані із застосуванням синтетичної (комплексної) шкали, де бальній оцінці на інтервалі

1,0-1,4 присвоєно критичний рівень економічної безпеки, на інтервалі 1,5-1,8 – низький або кризовий рівень, на інтервалі 1,9-2,2 – середній рівень, на інтервалі 2,3-2,7 – достатній рівень і на інтервалі 2,8-3,0 – високий рівень.

Таблиця 2.5. – Оцінки рівнів безпеки для десяти підприємств

Підприємства	Фб	ІКСб	ЩТб	Пб	МФб	Р _{ЕБ}	Якісна оцінка
ТОВ «Оскар Груп»	1,48	1,24	1,85	2,21	2,51	1,68	Низький
ТОВ «Делікат Ритейл»	1,69	1,76	1,85	2,21	2,19	1,85	Середній
ТОВ «Група Венето»	2,52	2,09	2,37	2,33	2,28	2,32	Середній
ТОВ «Укравіт Сайенс Парк»	1,37	2,39	2,84	2,12	2,12	2,16	Середній
ПрАТ «Черкаське Хімволокно»	2,49	1,57	1,47	2,12	2,12	1,91	Середній
ПрАТ «МХП»	1,93	2,68	2,68	2,12	1,54	2,29	Достатній
КІПТМ «Черкаситепло-комуненерго»	1,08	1,00	1,63	2,12	2,12	1,40	Критичний
ТОВ «Мокавто»	1,00	1,76	1,68	2,21	2,19	1,62	Низький
ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»	1,67	2,84	3,00	2,12	2,14	2,41	Достатній
АТ «Черкаський Автобус»	1,37	1,15	2,48	2,33	2,12	1,74	Низький

Джерело: розраховано автором із використанням скорингової і математичної методик та експертного методу

Отже, за запропонованою методикою оцінювання, жодне з досліджених підприємств не має високого рівня безпеки та лише два з десяти характеризуються її достатнім рівнем. Такі результати є свідченням того, що механізми управління економічною безпекою на підприємствах України функціонують в цілому неефективно, не залежно від того, якого розміру суб'єкт господарювання, яке ресурсне забезпечення є у його розпорядженні, та чи належить він до переліку об'єктів критичної інфраструктури. З огляду на це, потребують подальших досліджень можливості трансформації механізмів безпеки орієнтованого менеджменту у напрямі покращення їх діяльності.

Висновки до розділу 2

1. Під рівнем економічної безпеки підприємства належить розуміти такий стан захисту його корпоративних ресурсів та організації бізнес-процесів їх використання, що дозволяє без суттєвого ризику їх втрати задовольняти економічні інтереси різних стейкхолдерів суб'єкта господарювання результатами його фінансово-господарської діяльності. Оцінювати рівень економічної безпеки підприємства доцільно із врахуванням специфіки його фінансово-господарської діяльності, а також його розмірів, форми власності, наявності кадрового і фінансового потенціалу, місця на ринку, конкурентних переваг, тощо. Для формування внутрішньої та зовнішньої систем оцінювання рівня економічної безпеки необхідним є універсальний методологічний каркас, базові засади методики такої діагностики. В залежності від специфічних рис функціонування підприємства варіювати потрібно вагові значення показників окремих складових економічної безпеки у результуючому показнику, а також залучати експертів для виконання окремих видів аналітичних процедур.

2. Виявлено сучасні виклики і ризики діяльності вітчизняних підприємств. Ризикові фактори стають на заваді ефективної діяльності господарських структур, впливають на рівень їх рентабельності, а тому мають перебувати у площині відповідальності суб'єктів механізму управління економічною безпекою. Встановлено, що ризики зовнішнього середовища, які провокуються економічною ситуацією в державі, можуть мати подвійний вплив на стан економічної безпеки підприємства, оскільки шкодять і його фінансово-господарському стану, і стану його партнерів, клієнтів, контрагентів, тощо. Внутрішні ризики є більш індивідуальними, характерними для конкретних господарських структур, однак, їх основні види є універсальними. Це такі види ризиків, як інноваційні, інформаційні, інвестиційні, економічні, фінансові, маркетингові, виробничі, кадрові, техніко-технологічні, економічні, проєктні, ризики травматизму. Наведений класичний перелік доповнено ризиками, які формуються під впливом війни, тенденцій Індустрії 4.0 та цифрової економіки.

Серед них найбільш агресивними є кадрові ризики (пов'язані з дистанційною роботою персоналу та неефективним тайм-менеджментом), конкурентні ризики, залежність від цифрових технологій, кіберризики, ризик інформаційного перевантаження та невмінням працювати з цифровими даними.

3. Доведено, що для протидії інноваційним ризикам і викликам, сучасний механізм управління економічною безпекою підприємств повинен мати здатність функціонувати у цифровому економічному просторі, а його інструменти бути доступними для використання в умовах роботи підприємств у дистанційному форматі, що є важливою умовою існування та розвитку бізнесу у воєнний час. Для цього важливим етапом оптимізації процесів формування та функціонування такого механізму має стати підготовка кадрів необхідної кваліфікації, а також розробка стратегії управління економічною безпекою.

4. У якості пропозиції щодо використання методів експертного оцінювання для діагностики рівня ефективності функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства конкретизовано такі етапи їх застосування, як: обрання методу або набору методів, пошук і відбір експертів, формування експертної групи, опис проблемної ситуації, анкетування експертів, вибір параметрів для оцінювання, формування набору показників, розрахунок вагових коефіцієнтів, робота експертів над оцінками, узгодження думок експертів, присвоєння кількісним і якісним оцінкам бальних значень, розрахунок підсумкового індикатора рівня ефективності функціонування механізму управління економічною безпекою, обговорення результатів з експертами та менеджментом, трансформація кількісної бальної оцінки у якісну за обраною шкалою, формування висновку щодо рівня ефективності та рівня досягнутої економічної безпеки, прогнозування, розробка та прийняття управлінських рішень на основі отриманих результатів.

Отримані у межах розділу наукові результати опубліковані у працях здобувача [279], [289], [387], [388], [389], [390], [391], [392].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ КАДРОВИХ РИЗИКІВ

3.1 Концептуальні основи трансформації механізму управління економічною безпекою підприємств в реаліях цифрової економіки воєнного часу

В умовах поширення тенденцій цифрової економіки управління економічною безпекою як на мікро, так і на макро рівні має зазнавати трансформацій у відповідь на виклики стрімкої цифровізації господарських процесів і економічних відносин в цілому. Особливостями безпеки орієнтованого управління у таких обставинах мають стати: перехід до забезпечення економічної безпеки з фізичної площини у цифрову площину; орієнтація на протидію кібернетичним загрозам та інформаційним ризикам; зважене та помірковане управління транспарентністю суб'єктів господарювання. У відповідь на ідентифіковані кадрові ризики та їх посилення під впливом реалій воєнного часу, механізм управління економічною безпекою підприємства має бути націленим на формування відповідального ставлення усіх працівників суб'єкта господарювання до забезпечення економічної безпеки (дотримання принципу залученості кожного працівника до управління у тій чи іншій площині). На стратегічному горизонті трансформації механізму управління економічною безпекою мають бути зорієнтовані на використання чотири векторного підходу, згідно якого для ефективного безпеки орієнтованого управління підприємством доцільно поєднати позитивні практики та інструментарій чотирьох напрямів менеджменту – стратегічного, кадрового, проектного та ризик-менеджменту. Важливе значення також має інноваційний та інвестиційний менеджмент, що було обґрунтовано у дослідженнях Білик В.В. [393-396].

Цифрова економіка характеризується високим рівнем автоматизації фінансово-господарських процесів, частковим, а у деяких випадках – повним усуненням людини від факторів виробництва, переходом до відносин «машина»-«машина». Подібну тенденцію підкреслюють і прихильники думки про поширення у світі Індустрії 4.0, характеристикою якої є тотальне поширення у економічній системі Інтернету речей. За таких умов своєчасна ідентифікація загроз, ризиків і небезпек для стану корпоративних ресурсів суб'єкта господарювання – фінансових, матеріальних, інформаційних, кадрових, репутаційних, тощо, стає надскладним завданням, яке має виконуватись автоматично, або із залученням відповідальних осіб на постійній основі. У першому випадку керівництву підприємств усе одно доведеться звертатись до експертів з питань безпеки – для перевірки та інтерпретації автоматично отриманих результатів, а у другому – організовувати навчання персоналу та постійне підвищення рівня його кваліфікації у відповідності до того перманентного прогресу, який демонструє організація економічних відносин в умовах активного розвитку цифрових форм виробництва, надання послуг, обслуговування.

Проблемним аспектом залишається низький рівень гнучкості вітчизняних механізмів управління економічною безпекою. Наприклад, у площині стратегічного планування. Традиційно, стратегія діяльності підприємства, установи, організації розробляється управлінським персоналом і керівництвом компанії на період п'яти років. В умовах цифрової економіки потрібно бути готовим до того, що у випадку технічного прориву, появи певних інновацій, зміни парадигм і перенесення процесів із матеріальної площини у цифрову площину, стратегічні орієнтири діяльності суб'єктів господарювання можуть також змінюватись, і стратегія управління має бути переглянута. У реаліях воєнного часу економічний ландшафт ведення бізнесу теж постійно зазнає змін, на які потрібно швидко реагувати. Водночас, високий рівень бюрократизму, характерний для України навіть у сегменті приватного бізнесу, не дає змоги внести зміни до важливого документу – стратегії підприємства – оперативно та

усвідомлено, що призводить до того, що компанія продовжує слідувати цілям, які уже не є актуальними та втрачати можливості, які швидко виникають, щоб використати їх для задоволення інтересів підприємства та його стейкхолдерів.

У таких реаліях не викликає сумнівів і доцільність використання проєктного менеджменту для забезпечення економічної безпеки підприємств. Зокрема, трансформацію механізму економічної безпеки раціонально проводити у формі проєкту щодо оновлення підходів до безпеки орієнтованого менеджменту [397, с.40].

Логіко-структурна модель формування механізмів управління економічною безпекою підприємства повинна складатися з таких елементів, як: організаційно-синергетична інтеграція; вертикальна інтеграція, що використовує організаційно-адміністративний ресурс; горизонтальна інтеграція, яка використовує функціональний ресурс, котрий забезпечує ефект мультиплікації; синергетичної орієнтації використання інтелектуальних ресурсів [90, с.290]. Отже, інтелектуальний капітал, що міститься у кадрових ресурсах підприємства, є обов'язковою складовою та рушійною силою трансформацій механізму управління економічною безпекою.

Для того, аби механізм управління економічною безпекою міг забезпечити комплексний захист активів і бізнес-процесів підприємства, необхідно його трансформувати у напрямку розширення інструментарію безпеки орієнтованого управління у цифровому економічному просторі, забезпечити безпеку проведення он-лайн операцій та процесів виконання працівниками своїх професійних завдань у дистанційному форматі. Також важливим етапом якісного оновлення цього механізму стане покращення кадрового забезпечення його функціонування. У ситуації появи нових ризиків керівництву вітчизняних підприємств належить збільшити фінансування заходів гарантування власної безпеки, адже втрати у випадку настання негативних наслідків воєнних, цифрових або кадрових ризиків можуть бути несумісними з подальшим економічним життям суб'єкта господарювання.

Фінансово-економічна ситуація, яка спостерігається нині у світі, та характеризується періодичністю проявів кризових явищ, частота і сила впливу яких на глобальну економічну систему з часом посилюється, спрямовує наукову спільноту до чергових спроб розробки інноваційних підходів до управління економічною безпекою. Традиційні методи та прийоми забезпечення економічної безпеки у сучасних кризових умовах функціонування фінансових ринків і національних економічних систем в цілому не здатні гарантувати комплексний захист їх учасників від широкого переліку ризиків, притаманних їх діяльності, а концептуальної моделі державного контролю за станом економічної безпеки суб'єктів господарювання на тепер не розроблено. З огляду на це, виникає необхідність у формуванні нетрадиційних підходів до управління економічною безпекою підприємства як елементу оновлення стратегії її забезпечення в умовах воєнного часу [398, с.40].

Оновлений механізм управління економічною безпекою українських підприємств має бути спрямований на протидію ризикам у межах усіх бізнес-процесів. Спираючись на PCF (Process Classification Framework), Башинська І. О. конкретизує тринадцять категорій бізнес-процесів (табл.3.1).

Застосовуючи комплексний підхід, пропонуємо механізм управління економічною безпекою трансформувати із врахуванням:

- досягнутого рівня економічної безпеки (дасть змогу дійти висновку, чи була на підприємстві практика управління економічною безпекою, які недоліки мав існуючий механізм, чи є взагалі необхідність щось покращувати і у якій управлінській площині);
- наявного кадрового потенціалу (необхідно розуміти, чи має управлінський персонал необхідні знання і навички для безпеко орієнтованого менеджменту, чи краще передати ці функції на аутсорсинг);
- масштабів і рівня складності фінансово-господарських операцій (необхідно враховувати розміри підприємства, вид економічної діяльності, набір активів, функціональний стан яких потрібно стабілізувати або захищати);

Таблиця 3.1 – Завдання трансформації механізму управління економічною безпекою для захисту бізнес-процесів

Бізнес-процес	Вплив механізму управління економічною безпекою
1. Розробка цілей і стратегії.	Ідентифікація стратегічних ризиків, планування протоколів реакції на них, уникнення дисбалансів між цілями різних напрямів діяльності, оцінювання потенціалу їх досяжності.
2. Розробка й управління товарами і послугами.	Оцінювання ризикованості інновацій, убезпечення процесів R&D, аналіз переваг конкурентів, виявлення причин скарг на товари або послуги, оцінювання рівня компетенцій персоналу.
3. Просування на ринку та продаж товарів і послуг.	Оцінювання ризиків зміни поведінки та настроїв споживачів, розробка альтернативних варіантів просування та доставки товарів споживачам.
4. Надання речових товарів.	Контроль якості та собівартості, виявлення причин браку, забезпечення безпеки зберігання товарів.
5. Надання послуг.	Контроль якості сервісу та собівартості послуги, організація безпечного простору для її надання.
6. Управління обслуговуванням клієнтів.	Оцінка поведінки персоналу, що надає послуги, забезпечення безпеки каналів комунікації (у т.ч. цифрових), збереження та контроль доступу до даних клієнтів.
7. Підготовка та управління трудовими ресурсами.	Оцінювання кандидатів на посади, аналіз персональних даних претендентів і працівників і їх збереження від неправомірного використання, формування кадрового резерву, супровід процесів найму, онбордингу, адаптації, вирішення конфліктів і медіація, діагностика цифрової грамотності, soft і hard скілів.
8. Управління інформаційними технологіями (ІТ).	Оцінювання загроз і можливостей використання цифрових інформаційних технологій, автоматизація процесів аналізу даних і перевірки якості джерел їх надходжень; розвиток цифрових компетенцій персоналу, вияв можливостей використання ІІІ без загрози для репутації.
9. Управління фінансовими ресурсами.	Аналіз фінансового стану підприємства, оцінювання ризиків банкрутства, фінансової нестійкості, фінансової незалежності, диверсифікація джерел фінансових надходжень, аналіз альтернатив використання наявного капіталу.
10. Придбання, формування і управління активами.	Оцінка активів, аналіз їх стану та доцільності придбання, визначення ризиків, характерних для їх використання, підготовка персоналу до роботи з новими активами.
11. Управління ризиками підприємства, відповідністю вимогам, усуненням наслідків і здатність до відновлення.	Картографування ризиків, сценарне моделювання тенденцій зовнішнього та внутрішнього середовища, пошук шляхів страхування від наслідків ризиків, розробка стратегій відновлення бізнесу та розвитку економічного та кадрового потенціалів, визначення критичних точок наростання ризиків.
12. Управління зовнішніми взаємовідносинами.	Балансування інтересів стейкхолдерів, оцінювання ризиків договірної діяльності, аналіз драфтів угод з партнерами та контрагентами, підтримання ділової репутації та іміджу на ринку, комунікація з органами державної влади.
13. Розробка й управління бізнес-можливостями	Пошук можливостей масштабування бізнесу та оцінювання їх ризиків, складання стратегій, політик і сценаріїв збільшення бізнес-можливостей без загроз критичних втрат, формування резервів для компенсації потенційних збитків.

Джерело: складено автором на основі [399, с.213]

- обов'язковості ефективного захисту ресурсів підприємства за умови його переходу до роботи у режимі онлайн;
- інтеграції або розширення меж використання прийомів і інструментарію ризик-менеджменту системі забезпечення економічної безпеки підприємства;
- стратегічних цілей, визначених керівництвом підприємства, для різних векторів його роботи (управління економічною безпекою має всіляко сприяти успішній реалізації стратегії діяльності суб'єкта господарювання, а не відволікати надмірні ресурси від цільових операцій, що приносять підприємству прибутки).

Такий підхід дозволить побудувати ефективний механізм управління усією комплексною системою забезпечення економічної безпеки підприємства [400, с.41].

На рівні системи менеджменту організацій, трансформації механізму управління економічною безпекою мають призвести до того, що зміну менеджменту, орієнтованому на максимізацію прибутку та ринкової вартості суб'єкта господарювання будь-якою ціною, має прийти безпеко орієнтоване управління, метою якого стане довгострокова перспектива перебування підприємства на ринку, фіксація та поступове розширення ринкової ніші та здобуття конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках шляхом передбачення нових економічних викликів і своєчасного реагування на них. Особливістю такого управління має стати отримання прибутку, що є класичною ціллю бізнесу у будь-якій країні світу, але не через агресивне виробництво, а за рахунок поступового нарощення потенціалу й активів, зекономлених і раціонально використаних завдяки злагодженій роботі управлінців у напрямі превентивної роботи щодо негативних наслідків впливу економічних ризиків на фінансові показники підприємства.

Теоретико-методичною основою трансформацій механізму управління економічною безпекою підприємств обрано такі гіпотези: метою управління економічною безпекою є досягнення високого рівня безпеки через процеси

ризик-менеджменту та попередження економічних загроз його діяльності; механізм управління економічною безпекою має опосередковувати проведення комплексу дій щодо планування, організації, мотивації, контролю, координації та регулювання заходів забезпечення економічної безпеки на різних рівнях управління; формування економічного та організаційного забезпечення функціонування механізму управління економічною безпекою має супроводжуватись виокремленням сегменту стратегічних, тактичних й оперативних управлінських дій у його структурі; передумовою прийняття безпеки орієнтованих управлінських рішень має бути формування набору факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що супроводжують різні етапи його функціонування та розвитку; оцінювання результативності функціонування механізму має враховувати рівень економічної безпеки суб'єкта господарювання [401, с.207-208].

Дослідження у попередніх двох розділах дисертації фахової літератури та існуючої практики безпеки орієнтованого управління підприємствами дали змогу виявити прогалини у механізмах управління їх економічною безпекою, що ставить перед науковцями наступні важливі завдання:

- доповнити концептуальні засади та науково-методичні підходи організації та функціонування механізмів управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності;

- схарактеризувати внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці вітчизняних підприємств, які виникли в умовах економіки воєнного часу;

- встановити рівень готовності механізмів управління економічною безпекою трансформуватись для того, аби відповідати потребам інтеграції підприємств в тренди Індустрії 4.0;

- оновити підходи до функціонування механізму управління економічною безпекою суб'єктів господарювання під час їх входження до цифрового економічного простору;

- визначити стратегічні пріоритети управління економічною безпекою та сфокусувати на них механізм безпеки орієнтованого менеджменту.

Трансформація традиційного механізму управління економічною безпекою підприємств має відбуватися шляхом інтеграції до нього ряду функцій і завдань фінансового менеджменту та ризик-менеджменту та конкретизації суб'єктів управління й джерел інформаційно-аналітичного забезпечення їх діяльності. На державному рівні каталізатором якісних змін в управлінні економічною безпекою суб'єктів господарювання може стати диверсифікація напрямів нормативно-правового й інформаційно-аналітичного забезпечення механізму управління їх економічною безпекою шляхом внесення пропозицій для ініціювання змін наявних законодавчих актів й економічних стратегій, здатних спростити процеси регулювання стану економічної безпеки підприємств та підвищити рівень ефективності контролю їх діяльності; а також за допомогою виокремлення шляхів оптимізації економічної діяльності підприємств через механізм конкретизації функцій і завдань органів державної влади щодо регулювання стану їх економічної безпеки та уникнення дублювання покладених на них обов'язків щодо контролю господарського стану та рівня функціонування вітчизняних господарських структур.

Успішна реалізація усіх перерахованих ідей призведе до якісного оновлення механізму управління економічною безпекою підприємств у сповненому ризиків середовищі [402, с.447]. З урахуванням особливостей економіки воєнного часу та повсюдної цифровізації економічних процесів, потрібно докласти управлінських зусиль, аби зробити результативними такі трансформації механізму управління економічною безпекою підприємств, що вже спостерігаються на теренах українського бізнесу:

- орієнтація на задоволення потреб споживачів і різних категорій стейкхолдерів шляхом вироблення безпечної продукції за світовими стандартами якості та ризик-менеджменту;

- формування іміджу соціально відповідальних і екологічно дружніх компаній на ринках товарів і послуг;

- формування системи цифрової безпеки підприємства, кібербезпеки його електронних ресурсів, персональних і корпоративних даних персоналу та клієнтів;

- моделювання поведінки персоналу в умовах прояву тих чи інших ризиків, моніторинг рівня лояльності та професійних намірів кадрового потенціалу;

- розробка каталогів і карт ризиків для організації алгоритмів превентивних дій щодо зовнішніх і внутрішніх загроз корпоративним ресурсам підприємства;

- моделювання поведінки споживачів, прогноз прибутків і збитків суб'єкта господарювання із урахуванням оптимістичного, реалістичного та песимістичного сценаріїв їх зацікавленості у споживанні його продукції;

- розробка системи швидкого після продажного сервісу та обслуговування клієнтів;

- розробка карт стейкхолдерів, на яких буде прораховано можливості максимального задоволення їх інтересів і рівень впливу на конкретні управлінські, фінансові, інвестиційні рішення щодо діяльності підприємства у поточний момент часу та у перспективі;

- розробка сервісів он-лайн обслуговування та організація належного рівня їх захищеності від зовнішнього втручання або внутрішнього саботажу з боку власного персоналу підприємств чи інших проявів кадрових ризиків;

- використання захищених цифрових каналів для проведення фінансових розрахунків із клієнтами, партнерами, контрагентами;

- забезпечення високого рівня транспарентності результатів фінансово-господарської діяльності на інформаційних платформах, що користуються високим рівнем довіри;

- спрямування тимчасово вільних активів на протидію репутаційним ризикам і підтримку позитивного іміджу підприємства на ринку;

- моніторинг публічної інформації про підприємство у цифрових джерелах, забезпечення швидкого реагування на факти чорного піару, недостовірні відомості, чутки тощо.

Наведені вище пропозиції мають знайти відображення у стратегіях економічної безпеки вітчизняних підприємств [403, с.96-99].

Трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства в умовах поширення Четвертої промислової революції є необхідними для того, аби він відповідав наступним вимогам:

- вимога організаційності – механізм управління економічною безпекою має чітко встановлювати місце кожного елементу та наділяти його певними функціями в системі для забезпечення стабільної та ефективної роботи підприємства в умовах існування ризиків зовнішнього та внутрішнього економічного середовища;

- вимога самостійності – відокремленість механізму управління економічною безпекою від процесу функціонування інших механізмів виробничих одиниць, однак, деякі завдання, які постають перед управлінням економічною безпекою, не можуть бути виконані самостійно без участі інших фінансово-господарських систем;

- вимога інтегрованості, цілісності та єдності із загальною системою управління підприємством;

- вимога комплексності – до складу механізму мають входити усі необхідні елементи, органи, інструменти, ресурси, засоби управління, покликані забезпечити надійність функціонування системи економічної безпеки;

- вимога системності – механізм управління економічною безпекою наділяється ознаками відкритої системи, в якій у тісному зв'язку перебувають та функціонують елементи організаційної структури підприємства.

Механізм управління економічною безпекою підприємства повинен забезпечувати своєчасне виявлення різноманітних небезпек, загроз і ризиків, сприяти своєчасному форсайту та прогнозуванню їх наслідків, бути спрямованим на визначення методів збирання та надання інформації топ-менеджменту, представники якого прийматимуть управлінські рішення щодо подальших безпеко орієнтованих дій підприємства [404, с. 448].

Трансформування механізму управління економічною безпекою підприємства варто розподілити на такі етапи (рис. 3.1).

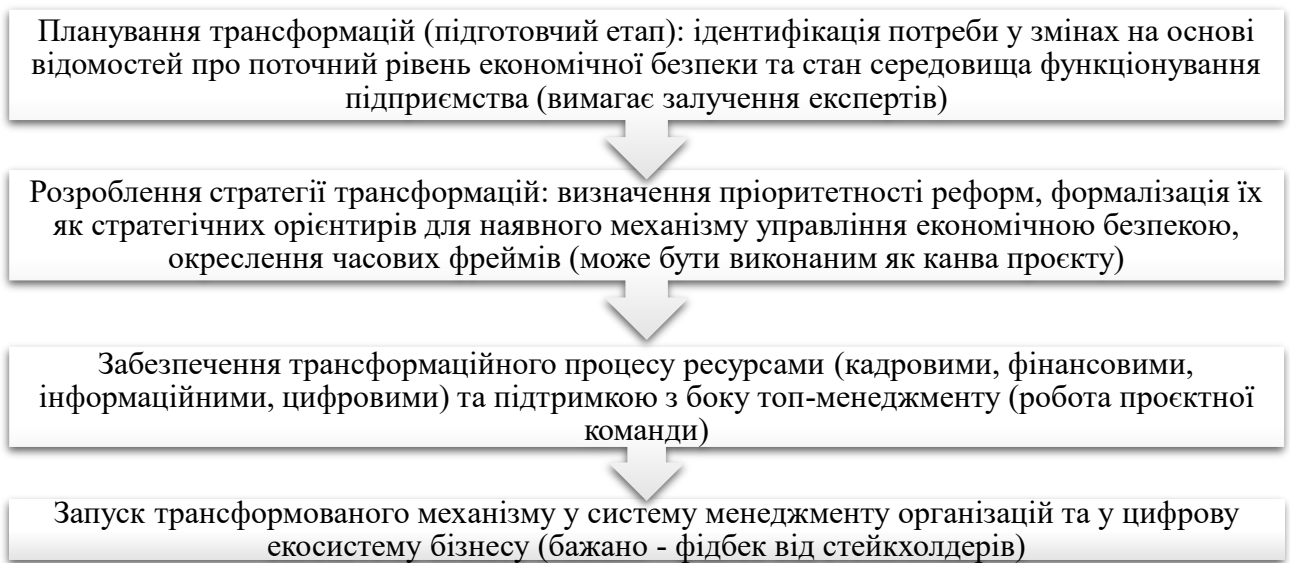


Рисунок 3.1. – Етапи трансформування механізму управління економічною безпекою підприємства

Джерело: складено автором

Отже, реформування механізму управління економічною безпекою підприємства, яке ініціюються як частина стратегії розвитку безпеко орієнтованого менеджменту суб'єкта господарювання, має процесно поєднувати такі послідовні етапи: підготовчий етап (вивчення специфіки фінансово-господарських процесів, інтегрованих у цифрову екосистему функціонування підприємства, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, що зазнали змін під впливом тривалої війни в Україні, а також аудит стану та функціональної спроможності наявної системи економічної безпеки або практики її забезпечення, яка використовується на підприємстві); концептуалізація новоствореної чи вдосконалення існуючої системи економічної безпеки; вибір варіанту організації структурного елементу у системі менеджменту організації, відповідального за управління економічною безпекою; затвердження та узгодження елементів інформаційно-аналітичного забезпечення процесу управління системою економічної безпеки; розроблення

сценаріїв для звичайних і надзвичайних економічних ситуацій, які можуть виникнути під час діяльності підприємства у воєнний час і формалізація на їх основі стратегічних орієнтирів розвитку механізму управління економічною безпекою; започаткування на постійній основі оцінювання, аудиту, моніторингу і контролю результатів безпеки орієнтованих управлінських рішень (на основі яких, поміж іншого, мають відбуватися оновлення системи економічної безпеки підприємства та якісні трансформації механізму управління нею).

Керівництвом підприємства визначаються стратегічні інтереси, що пов'язані з функціонуванням механізму управління його економічною безпекою. На їх основі обирається базова стратегія безпеки орієнтованого менеджменту та сталого розвитку суб'єкта господарювання. Надалі визначається мета створення такого функціонального підрозділу, як відділ або служба безпеки (економічної безпеки) підприємства, який для виконання головних своїх функцій залучає, за необхідності, інші відділи, передбачені організаційною структурою суб'єкта господарювання. Служба економічної безпеки підприємства може реалізувати управлінські функції на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

Для забезпечення ефективності механізму управління економічною безпекою підприємства, а також виявлення подальших цільових орієнтирів його якісних трансформацій, необхідно запровадити оперативну систему моніторингу рівня економічної безпеки, що дасть можливість:

- забезпечити топ-менеджмент суб'єкта господарювання та його стейкхолдерів своєчасною і достовірною інформацією про стан економічної безпеки, що дасть їм можливість зробити висновки про рівень конкурентоспроможності, економічний потенціал і стратегічні перспективи подальшого розвитку підприємства;
- провести комплексну діагностику факторів зовнішнього і внутрішнього (у тому числі цифрового) середовищ функціонування підприємства і уникнути або попередити небезпечні, деструктивні ситуації у його діяльності, або ж

своєчасно обрати управлінський інструмент для їх швидкої і ефективної локалізації та ліквідації;

- обрати та систематизувати основні індикатори ефективності механізму управління економічною безпекою для зручного їх використання з аналітичною та іміджевою метою;

- організувати ефективну співпрацю персоналу з усіх підрозділів підприємства у напрямі налагодження культури безпеки орієнтованого управління та безпеки орієнтованої поведінки;

- повноцінно та сфокусовано використати інструментарій управлінських рішень для формування із існуючих для підприємства ризиків набору можливостей економічного розвитку та масштабування бізнесу.

У результаті дослідження основ трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства було встановлено, що завдяки таким його елементам, як методи, ресурси, засоби та важелі забезпечення економічної безпеки стає можливим ефективне подолання наслідків впливу традиційних і інноваційних ризиків на стан корпоративних ресурсів підприємства та успішність процесу задоволення економічних інтересів різних груп його стейкхолдерів. Реалізація на прикладному рівні окреслених етапів трансформування механізму управління економічною безпекою підприємства дає змогу так застосовувати його функціональні можливості у майбутньому, щоб забезпечити господарську стійкість, стратегічні перспективи та конкурентоспроможність бізнес-структури в умовах поширення ризиків цифровізації та у ситуації продовження активної фази бойових дій на теренах України [74, с.127-129].

Рушійною силою будь-яких трансформацій або змін в системі менеджменту організацій є його персонал, який може бути як їх каталізатором, так і суттєво стримувати процеси оновлення, спричиняючи опір змінам. Опитування працівників підприємств Черкащини (зокрема, молоді, яка щойно розпочала свій професійний шлях), проведене у 2025 році на базі Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького групою дослідників

(Куценко Д.М., Зачосова Н.В., Грілицька А.В., опитувальник міститься у Додатку Ж), довело середній рівень мотивації, що є ознакою пасивного ставлення кадрового ресурсу вітчизняних підприємств до управлінських ініціатив, які не призводять до миттєвого позитивного економічного ефекту (наприклад, підвищення заробітної плати) – рис.3.2.

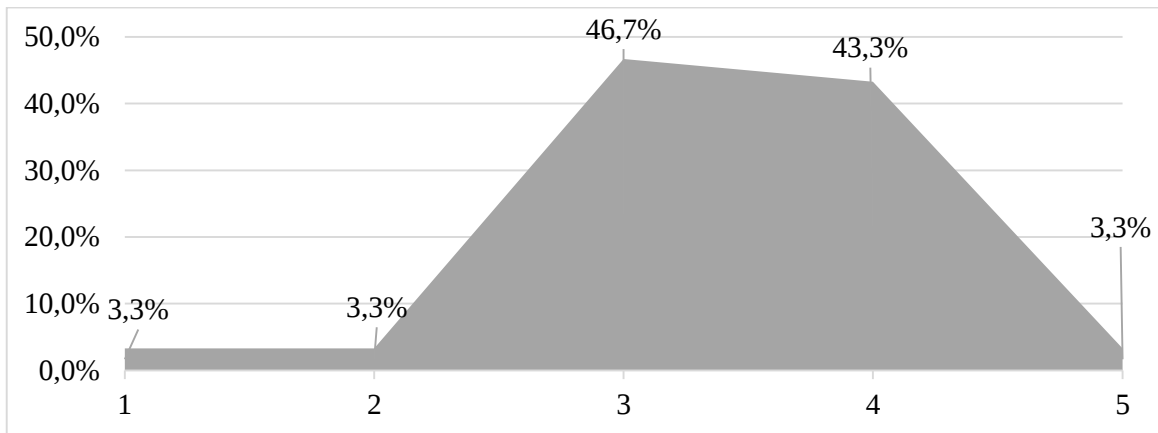


Рисунок 3.2. – Рівень мотивації персоналу підприємств Черкащини у діапазоні від 1 – мінімальний до 5 – максимальний)

Джерело: отримано у результаті опитування, вересень 2025 рік

Водночас, працівники усвідомлюють, що рівень їх мотивації впливає на стан економічної безпеки підприємства (рис.3.3).

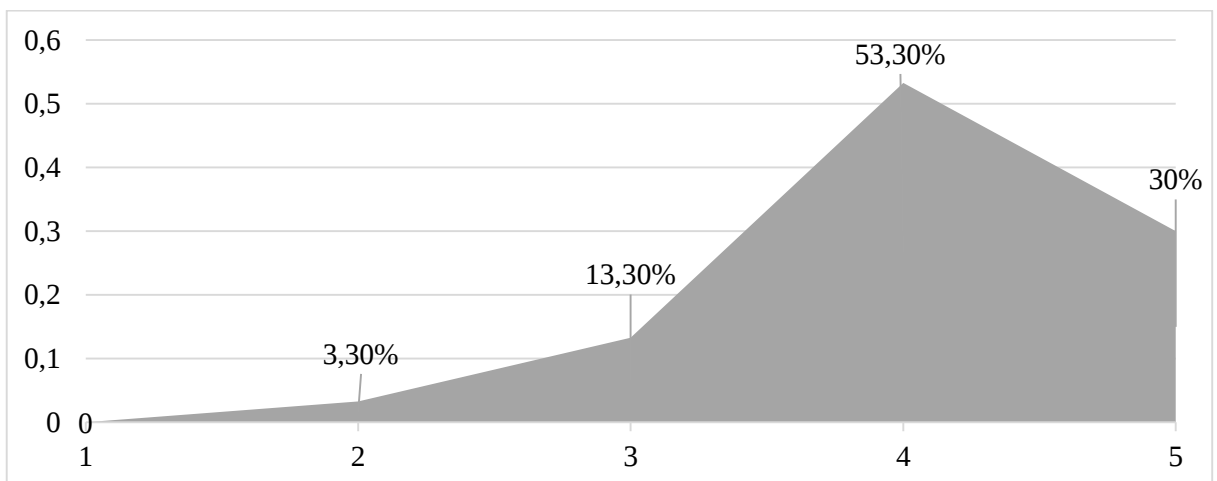


Рисунок 3.3. – Відповіді респондентів на питання «Чи впливає рівень мотивації працівників на стан економічної безпеки компанії?» (у діапазоні від 1 – не впливає до 5 – дуже сильно впливає)

Джерело: отримано у результаті опитування, вересень 2025 рік

Той факт, що з опитаних 30 респондентів 36,7% на момент анкетування уже перебували у пошуку нового місця роботи, і така ж кількість планували змінити роботодавця (рис.3.4), свідчить про високий рівень кадрових ризиків на українських підприємствах.

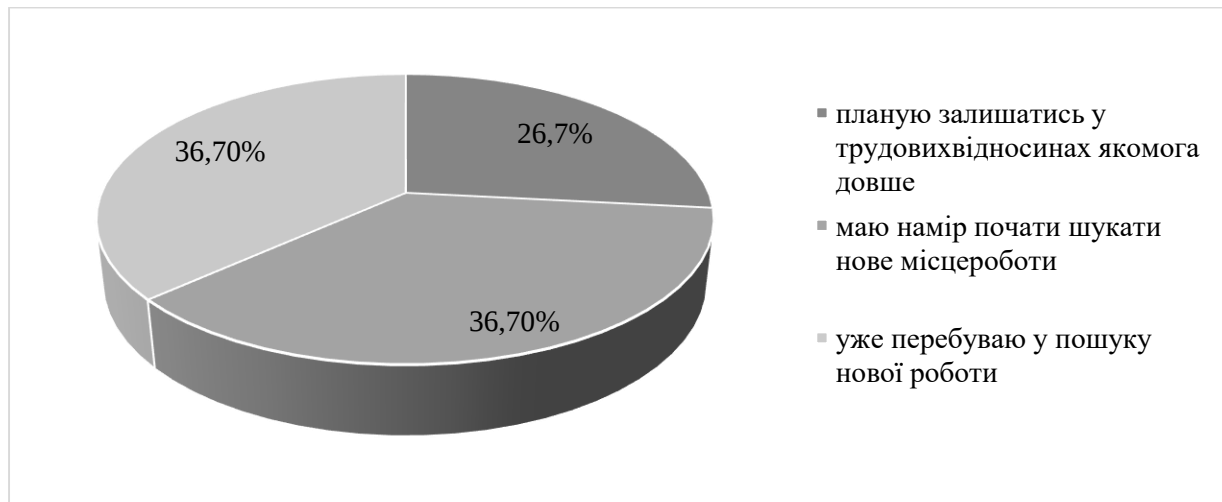


Рисунок 3.4. – Відповіді респондентів на питання «Які Ваші наміри щодо трудових відносин з теперішнім роботодавцем?»

Джерело: отримано у результаті опитування, вересень 2025 рік

Отже, для вітчизняних підприємств характерною є нестабільність кадрового складу та постійні зміни у трудових колективах. У таких умовах в менеджменту суб'єктів господарювання на різних ланках управлінської системи складно планувати безпеку орієнтовані заходи, а відтак механізм управління економічною безпекою має бути гнучким і готовим до протистояння кадровим ризикам та решті загрозливих факторів, які спричиняються цифровізацію та воєнним станом. З огляду на це, вважаємо перспективним використання проектного підходу для трансформації механізму управління економічною безпекою, який дозволить своєчасно та ефективно реагувати на кадрові ризики, максимально використовувати наявні у підприємства інтелектуальні ресурси та застосовувати навички персоналу і потенціал людського капіталу для подолання актуальних викликів і досягнення стратегічних цілей розвитку бізнесу.

3.2 Проєктний підхід до трансформації механізму управління економічною безпекою підприємств під впливом кадрових ризиків

Тривалий час управління економічною безпекою на українських підприємствах мало несистемний та епізодичний характер. Комплексні підходи для формування систем економічної безпеки та механізмів управління ними на мікрорівні не використовувалися, оскільки менеджмент суб'єктів господарювання не вважав доцільним приділяти надмірну увагу та виділяти ресурси для захисту власних і залучених активів від ймовірного негативного впливу загроз та ризиків на їх цілісність і процес їх використання аж до моменту усвідомлення того факту, що такий вплив може бути катастрофічним та здатен призвести до закриття підприємства і ліквідації бізнесу. Відтоді розпочався процес інтенсивного створення систем економічної безпеки та розробки механізмів безпеки орієнтованого менеджменту. Для фундаментальної перебудови архітектури існуючих механізмів управління економічною безпекою підприємств доцільно використати проєктний підхід, оскільки трансформації по суті означають глибокі, радикальні, докорінні, системні зміни у будові та функціоналі об'єкту, що рівнозначно проєкту створення нової версії традиційного механізму, що зручно реалізувати засобами проєктного менеджменту. Ще у 2015 році Ключко О. І. провів аналіз підходів до проєктування системи управління економічною безпекою підприємства [405]. Підвищення рівня популярності гнучкого менеджменту та проєктного управління бізнесом стимулює розвиток ідеї сприйняття розробки або трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства як окремого проєкту, що має власну мету, потребує бюджету та ресурсів та повинен бути реалізований командою професіоналів із чітким встановленням дедлайнів і плануванням проміжних результатів для оцінювання рівня успіху або провалу управлінських ініціатив [406].

У контексті цього дослідження доцільно варто спиратися на публікації таких дослідників проблем безпекознавства, як Богданов Р. І., що вивчає засади

керованості та проєктування структур управління в системі економічної безпеки підприємства [407], Чакалов А. К., Носань Н. С., які ідентифікують проблеми управління фінансово-економічною безпекою бізнесу під впливом війни з позиції проєктного підходу [408], Вівчар О. І., що досліджує методологію та нормативно-правові засади економічної безпеки підприємства на основі застосування проєктного підходу у фокусі сучасних викликів [409], Шатарський А. Я., який пропонує проєктні рішення щодо зміцнення економічної безпеки підприємств мережевих структур у фокусі сучасних викликів та загроз [410].

Отже, трансформацію механізму економічної безпеки раціонально проводити у формі проєкту щодо оновлення підходів до безпеки орієнтованого менеджменту. Використання інструментів проєктного управління для виконання такого завдання є вдалою ідеєю, оскільки воно характеризується формуванням тимчасових команд і обранням лідера команди, що може і не займати високої управлінської посади у компанії постійно, але є фахівцем у своєму напрямі. Такий підхід є незамінним у вирішенні питання відкалібрування механізму управління економічною безпекою, оскільки його мультизадачність і мультиресурсність, а також комплексний характер функціонування вимагають участі представників різних відділів, фахівців з різних галузей, знавців особливостей тих чи інших бізнес-процесів на місцях – тобто необхідним є формування команди, яка після завершення проєкту щодо трансформації механізму управління економічною безпекою та оцінювання ефективності його роботи, зможе знову в якості окремих працівників повернутись до роботи у різних відділах. Що ж до очільника такої команди – то цифрова економіка або інтернет-економіка – це площина, у якій експертами часто стають люди молодого віку (представники поколінь міленіалів та зумерів), що при проєктному підході є нормою, а от у класичних моделях управління може викликати супротив досвідченого персоналу поважного віку [397, с.40].

У першу чергу при використанні проєктного підходу менеджменту підприємства потрібно зрозуміти, що стане метою проєкту трансформації механізму управління економічною безпекою. Враховуючи ідентифіковане у межах цього дослідження суттєве посилення впливу кадрових ризиків на діяльність сучасних підприємств, метою проєкту може бути людиноорієнтованого механізму управління економічною безпекою.

Після процесу цілепокладання, необхідно конкретизувати та окреслити у часі етапи реалізації проєкту щодо трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства. Першим кроком на цьому шляху має стати аналіз поточного досягнутого рівня економічної безпеки, а також ідентифікація основних загроз і ризиків для її майбутнього стану. Далі настає черга планування безпеки орієнтованих заходів з конкретизацією стратегічних орієнтирів у контексті управління економічною безпекою; та бюджетування ресурсів, необхідних для їх досягнення у перспективі. На цьому етапі важливо встановити перелік відповідальних осіб та сформувати команду проєкту, розподілити завдання та запланувати КРІ для кожного виконавця проєкту. Саме цими індикаторами оцінюватиметься результативність наступного етапу проєкту, а саме – реалізація безпеки орієнтованих заходів оновленим механізмом управління економічною безпекою, зокрема, таких як: запровадження інформаційних систем безпеки, створення відділу управління економічною безпекою, удосконалення підходів до управління ризиками для діяльності суб'єкта господарювання, організація навчання та розвитку персоналу, формування кадрового резерву, тощо.

Невід'ємною складовою будь-якого проєкту є моніторинг і контроль результатів і стану досягнення показників, які були попередню заплановані. На цьому етапі важливо проаналізувати результативність запроваджених заходів, виявити відхилення та причини невідповідності запланованих та отриманих параметрів. Гнучкість проєктного менеджменту дозволяє на цьому етапі внести корективи до базового сценарію проєкту, переглянути його мету, додати нових

членів до команди виконавців, збільшити ресурсне забезпечення на реалізацію проєкту.

На завершальному етапі менеджментом підприємства має бути проведено оцінювання досягнутих показників рівня ефективності механізму управління економічною безпекою підприємства та сформовано базу даних і відомостей для інформаційного забезпечення управлінських рішень під час реалізації подібних проєктів у майбутньому. Таким чином, перевагами проєктного управління можна назвати системний підхід та комплексний характер до ініціювання трансформацій; гнучкість у прийнятті управлінських рішень та обранні інструментарію роботи з ризиками та мінімізації їх наслідків; можливість оптимізації ресурсного забезпечення і його перегляду на різних етапах проєкту; прозорість, яка забезпечується завчасним встановленням КРІ для кожного виконавця та планових показників щодо необхідного рівня економічної безпеки, який має забезпечити механізм управління економічною безпекою після трансформацій [406].

Сучасний механізм управління економічною безпекою має складну структуру, однак, виникла потреба до традиційних його функціональних елементів, таких як інтелектуально-кадрова, фінансова, матеріальна, техніко-технологічна, правова, фізична, інформаційна, інтерфейсна підсистеми забезпечення економічної безпеки додати цифрову складову, а елементи ризик-менеджменту, такі як ідентифікація, ранжування, оцінювання, аналіз та мінімізація ризиків інтегрувати до усіх управлінських процесів. Таким чином, трансформований механізм управління економічною безпекою має отримати інструментарій для поширення свого впливу на усі напрями менеджменту організацій. Найбільш відчутними та впливовими ризиками воєнного часу для процесів трансформації механізму управління економічною безпекою, що походять у тому числі і з цифрового простору та кадрової системи управління організацією, станом на кінець 2025 року є:

- зниження якості кадрового ресурсу підприємств;

- зменшення кількості джерел і можливостей залучення фінансових ресурсів;
- руйнування фізичної цілісності активів;
- звуження кіл партнерських зв'язків;
- зниження якості продукції та послуг, які виробляються/надаються в умовах воєнного часу;
- зниження рівня продуктивності праці;
- стримування інноваційних процесів і підприємницьких ініціатив;
- зниження попиту та купівельної спроможності населення»
- кібератаки та порушення цілісності інформаційних ресурсів, їх використання з деструктивною для бізнесу метою;
- скорочення державної підтримки бізнесу;
- неможливість прогнозування перспективи та орієнтирів стратегічного розвитку підприємницької діяльності;
- поширення фейкової інформації та нарощення рівня інформаційного шуму в економічному просторі;
- невдалі рішення щодо цифрових трансформації бізнес-процесів;
- неефективне використання можливостей дистанційної зайнятості;
- низький рівень мотивації працівників підприємств.

Перераховані ризики можуть проявлятися раптово, оскільки зміни економічної ситуації в умовах воєнного часу є непередбачуваними. Проєктний підхід може стати відповіддю на запит сучасного бізнесу щодо трансформації механізму управління економічною безпекою у гнучкий інструмент безпеки орієнтованого менеджменту (рис.3.5).

Принциповою відмінністю проєктного підходу до трансформації механізму управління економічної безпеки підприємств є відсутність його «прив'язки» до функціонування конкретного відділу або. Залучення представників і фахівців із різних відділів і підрозділів дозволяє забезпечити високий рівень професіоналізму під час виконання завдань безпеки орієнтованого управління у різних площинах: кадровій, інформаційній,

цифровій, правовій, тощо. Водночас, спеціалісти не полишають свої основні обов'язки і підприємству не потрібно витрачати додаткові ресурси і час на пошук кандидатів для заміщення їх посад. Проте, застереженням для використання такого підходу може бути виникнення перевантаження працівників новими обов'язками та завданнями, тому керівництво підприємств повинно зважено оцінити ті зусилля, які докладатимуть працівники для забезпечення економічної безпеки підприємства, у тому числі і у матеріальному вираженні.



Рисунок 3.5. Проєктний підхід до трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства

Джерело: [411, с.147]

Для забезпечення результативності трансформацій механізму управління економічною безпекою підприємства з метою мінімізації кадрових ризиків воєнного часу варто зважити на те, що у прифронтових регіонах управління

безпекою має бути націлене на розумне витрачання економічних ресурсів для забезпечення фізичного захисту працівників підприємства і інших його активів. Зокрема, важливим соціально орієнтованим елементом культури безпеки орієнтованого менеджменту повинна стати побудова укриттів, облаштування безпечних місць та надання працівникам можливості розмістити у них членів своєї родини, наприклад, дітей під час виконання посадових обов'язків у період робочого дня за умови оголошення повітряної тривоги [411].

Недоліками існуючих механізмів управління економічною безпекою, які не дозволяють їм ефективно виконувати свої завдання у воєнний час, є низький рівень мотивації працівників, фінансування безпеки орієнтованих заходів за залишковим принципом, не достатній рівень усвідомлення керівництвом компаній ролі економічної безпеки для розвитку бізнесу та ототожнення її зі фізичним захистом матеріальних корпоративних ресурсів. Цікаво відмітити, що остання окреслена проблема має дуже глибоке теоретико-методичне та прикладне коріння, і уже тривалий час спостерігається у практиці ведення бізнесу. Не зважаючи на велику кількість наукових публікацій, у яких вчені намагаються розвіяти це суперечливе та помилкове враження про те, що економічна безпека – це виключно фізичний захист матеріальних ресурсів підприємств від їх знищення, втрати, пошкодження, неефективного використання, тощо, такий хід думок і досі є характерним для багатьох топ-менеджерів, але непридатним для формування ефективної візії щодо управління економічною безпекою в умовах цифровізації та інтеграції України до Європейського простору, для якого характерними є суттєво ширші горизонти сприйняття проблеми забезпечення економічної безпеки, зважаючи на існуючі регламенти, політики та стандарти [411].

Трансформацій фінансової підсистеми механізму управління економічною безпекою мають передбачати прийняття управлінських рішень у залежності від досягнутого підприємством стану фінансової стійкості, до яких належать стан абсолютної стійкості, стан фінансової стійкості в межах норми, нестійкий фінансовий стан та кризовий стан фінансової стійкості. Отже, можна визначити

і чотири стани економічної безпеки підприємства, які відповідають цим рівням фінансової стійкості та сформувані протоколи управлінських дій, які мають прийматися у момент, коли той чи інший стан було ідентифіковано – стан абсолютної економічної безпеки, стан задовільної економічної безпеки, стан мінімальної економічної безпеки та кризовий стан економічної безпеки (стан економічної небезпеки). Для цього можна скористатися такими характеристиками суб'єктів господарювання, що можуть вважатися фінансово стійкими, а відтак, мають високий рівень фінансової безпеки у системі економічної безпеки: підприємство створено на необмежений термін і, якщо не станеться банкрутство, очікувана величина чистого прибутку зберігається в реальному вираженні; ймовірність неплатоспроможності підприємства оцінюється як низька; підприємство стабільно отримує чистий прибуток навіть за наявності мінімального чистого доходу [412, с.243]. Якщо перераховані умови не виконуються, складова механізму управління економічною безпекою, що відповідає за захист фінансових ресурсів, має бути трансформованою.

На рис. 3.6 узагальнено перспективні напрями трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства під впливом ризиків воєнного часу.

Трансформації механізму управління економічною безпекою у бік пріоритетного протистояння кадровим ризикам та підтримання принципів людиноцентрованого менеджменту мають пом'якшити акценти безпеко орієнтованого управління, які традиційно робилися на забезпеченні фінансової безпеки підприємств. Широкого поширення набув термін «фінансово-економічна безпека», що підтримував цей усталений погляд. І об'єктивна дійсність теж була такою: фінансові ресурси давали змогу придбати усі інші види ресурсів. Однак, не тепер – у воєнний час, коли державою втрачено значну частину людського капіталу, і не у період розвитку цифрової економіки, що формує додаткову цінність для нематеріальних, у тому числі інтелектуальних активів.



Рисунок 3.6. Напрями трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства під впливом кадрових ризиків воєнного часу

Джерело: [411, с.149]

Будь-яка перебудова або трансформація викликає необхідність додаткових витрат ресурсів, яких у вітчизняних підприємств наразі немає. Водночас, не можна заперечити той факт, що діяльність бізнесу у мирний час, і його функціонування під впливом ризиків війни – це два зовсім різні процеси, в першу чергу у кадровій площині. Обставини, у яких опинилась нині Україна, є нетривіальними, і без перебільшень – критичними та руйнівними як для стану економічної безпеки суб'єктів господарювання. Ніколи раніше наша держава, її

економічні агенти, її народ не опинялись під впливом одразу стількох загрозливих факторів: війна, наслідки глобальної пандемії, економічний і соціальний хаос, зміна індустріальної парадигми, нова модель світосприйняття, втрата людського капіталу [413].

На стан кадрової безпеки вплив воєнного часу є найбільш потужним і руйнівним, і саме робота менеджменту компанії з її персоналом може стати як додатковою конкурентною перевагою для неї, так і черговим ризиком для рівня її економічної безпеки. Поведінка персоналу у процесі виконання професійних завдань і обов'язків визначає раціональність витрат корпоративних ресурсів бізнесу, дозволяє побудувати відносини взаємодовіри з клієнтами та партнерами, що забезпечує такі зв'язки від їх розривів навіть за умови затримки платежів або не своєчасного виконання зобов'язань між учасниками економічних відносин. Проте, нелояльний персонал, готовий полишити підприємство у випадку появи нової, більш економічно привабливої або, зважаючи на ризики війни, і безпечної для життя та здоров'я пропозиції для працевлаштування, суттєво дестабілізує економічну стійкість та погіршує ділову спроможність суб'єкта господарювання, знижує ймовірність досягнення ним стратегічних орієнтирів сталого розвитку. Тому розпочинати трансформації механізму управління економічною безпекою пропонується розпочати зі створення команди ініціативних інтелектуалів, здатних до стратегічного мислення і гнучкого реагування на мінливі виклики воєнного часу та традиційні загрози для бізнесу [411, с.150].

У Додатку К представлено канву проєкту трансформації механізму управління економічною безпекою. Процес проєктування трансформованого механізму управління економічною безпекою із використанням контекстних схем IDEF0 описано у Додатку Л.

Нині актуалізується питання необхідності побудови ефективних механізмів управління економічною безпекою підприємств для відновлення стану національної безпеки у перспективі, у тому числі її демографічної та економічної складової, з огляду на існування фінансової, військової,

продовольчої залежності від країн ЄС. Місце рентабельного підприємництва у цьому процесі важко переоцінити [413]. Необхідно вирішити комплекс стратегічних завдань, пов'язаних із низьким рівнем результативності підходів до управління економічною безпекою, що потребують перегляду з огляду на посилення кадрових ризиків, необхідності трансформацій до викликів Індустрії 4.0, реалій світу BANI. Тому розпочати управлінський шлях, який необхідно пройти менеджменту українських компаній для трансформації механізмів управління їх економічною безпекою, доцільно із оновлення інформаційного забезпечення, зокрема, із розроблення стратегії управління економічною безпекою (або з її перегляду) та з модернізації кадрової політики у напрямів розширення меж людиноцентризму у системі HR-менеджменту організацій.

3.3. Стратегічні орієнтири трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства у моделі світу BANI

Неготовність бізнес-структур до швидких трансформацій виробничих, фінансових, інвестиційних та інших господарських процесів привела до втрати прибутку, клієнтів, розриву партнерських відносин через невиконання взятих зобов'язань, скорочення персоналу, переходу до режиму тотальної економії ресурсів, а в окремих випадках – до банкрутства та ліквідації. Незважаючи на те, що обставини, якими була викликана частина всіх перерахованих негативних наслідків, належать до форс-мажорів воєнного часу, і не могли бути передбачені та усунені шляхом застосування того чи іншого управлінського інструменту, однак, за наявності ефективних стратегій управління економічною безпекою критичні наслідки можна було б мінімізувати.

Трансформація механізму управління економічною безпекою вітчизняних підприємств має передбачати розширення меж його впливу на стратегічні орієнтири функціонування та розвитку підприємства. У сучасних умовах господарювання ризико орієнтованість має стати основою стратегій

економічного виживання та масштабування українського бізнесу. Відтак, важливим стратегічним орієнтиром управління економічною безпекою має стати постійний моніторинг ризиків, небезпек і загроз. Своєчасно ідентифікувати ризики – означає можливість отримати від їх реалізації позитивний ефект. Таким чином, стратегічний ризик-менеджмент повинен стати функціональною складовою механізму управління економічною безпекою підприємства. Інформація про існуючі ризики та результати їх оцінювання із застосуванням як математичних, так і експертних методів можуть стати каталізатором для прийняття своєчасних управлінських рішень.

Другим стратегічним напрямом для механізму трансформації механізму управління економічною безпекою є людиноцентризм у безпеку орієнтованому менеджменті, реалізація якого ускладняються переходом до формату дистанційної роботи багатьох категорій працівників у період воєнного стану. Незнання співробітниками і їх керівниками, які до них існують професійні очікування в ситуації переходу до виконання робочих обов'язків у форматі онлайн, збільшує кількість кадрових ризиків для підприємства.

Процес підготовки до реалізації стратегічного управління економічною безпекою у межах механізму управління нею має такі етапи (рис.3.7).

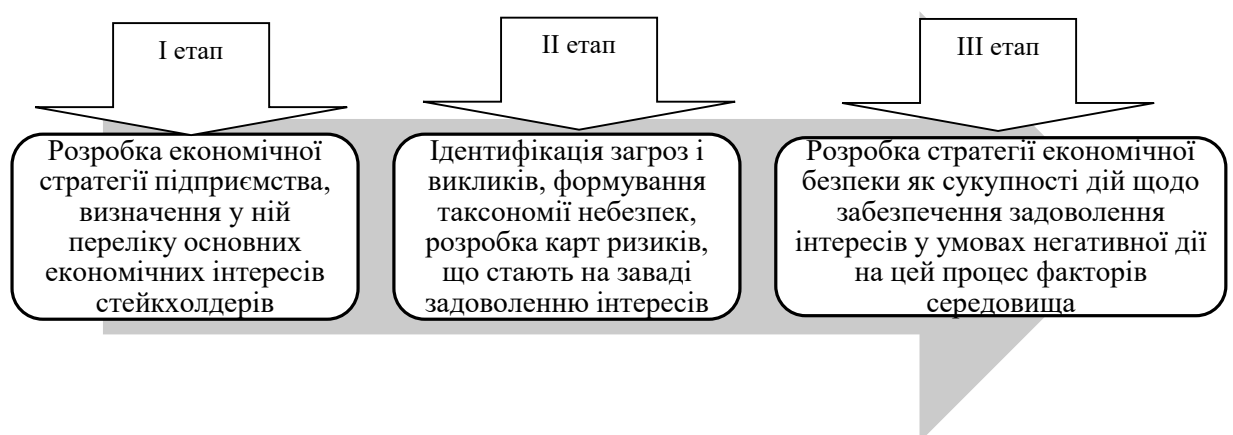


Рисунок 3.7. – Поетапний підхід до запровадження стратегічного управління економічною безпекою на підприємствах

Джерело: [127, с.54]

Під стратегічним управлінням економічною безпекою підприємства пропонується розуміти сукупність послідовних довгострокових заходів, що ініціюються та проводяться на основі управлінських рішень, реалізація яких дозволить підприємству функціонувати в умовах максимально можливого рівня захисту його ресурсів, і ресурсів пов'язаних осіб, що створить умови для досягнення мети його створення та задоволення інтересів його стейкхолдерів. Реалізація стратегічного управління економічною безпекою має здійснюватися у такі послідовності (рис.3.8).

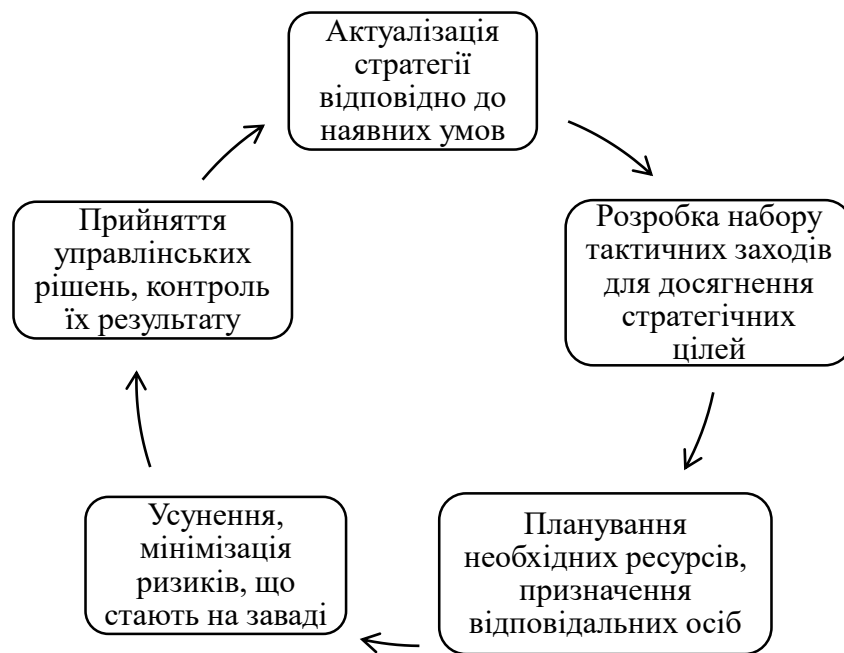


Рисунок 3.8. Стадії стратегічного управління економічною безпекою підприємства

Джерело: [127, с.54]

Отже, важливим аспектом стратегічного управління економічною безпекою підприємства є усвідомлення цільових орієнтирів такого управління. Національним банком України постійно проводиться опитування з метою встановлення ділових очікувань вітчизняних підприємств. Саме їх доцільно покласти в основу набору стратегічних орієнтирів як у процесі реалізації економічної діяльності в цілому, так і під час обрання напрямів функціонування механізму управління економічною безпекою вітчизняних підприємств (табл.3.2).

Таблиця 3.2. – Ділові очікування підприємств України як стратегічні орієнтири для трансформації механізму управління економічною безпекою

Станом на III квартал 2025	Безпеко орієнтовані управлінські рішення у стратегічній перспективі
Зростання обсягів виробництва	Недопущення перевитрат, перевірка партнерів і контрагентів, контроль якості продукції, нарощення конкурентних переваг
Незначне скорочення рівня ділової активності	Перевірка нових партнерів і клієнтів, клієнтоцентризм і оцінка нових ринків і ризиків на них
Підвищення рівня інфляції та цін на товари і послуги	Перегляд цінової політики, створення резервів для компенсації витрат
Девальвація національної валюти	Контроль цін на власну продукцію з метою утримання клієнтів, пошук можливостей для експорту своїх товарів і послуг
Негативні показники економічного стану	Пошук можливостей для досягнення запланованих результатів, розробка альтернативних сценаріїв отримання прибутку
Низький рівень залишків готової продукції	Контроль безперервності виробничих і фінансово-господарських процесів
Стримана інвестиційна активність	Оцінювання ризиків інвестиційних проєктів, оцінювання вартості капіталу з різних джерел
Нестача кваліфікованих працівників	Використання можливостей розвитку власного кадрового потенціалу через механізми навчання та підвищення кваліфікації
Зростання витрат	Пошук можливості оптимізації витрачання ресурсів, формування резервів
Зниження потреби у позикових коштах	Оцінювання можливостей для ефективного розміщення власного капіталу
Обмежений доступ до кредитних коштів	Оцінювання ризикованості різних джерел поповнення капіталу
Збільшення кількості працівників	Посилення рівня кадрової безпеки (контроль лояльності персоналу, оцінювання персоналу при прийомі на роботу, детальне вивчення рекомендацій)

Джерело: складено автором на основі [414]

Український бізнес в цілому усвідомлює неможливість стрімкої позитивної зміни у зовнішньому економічному середовищі. Тому вагомою управлінською можливістю є трансформації саме внутрішніх елементів механізму управління економічною безпекою, зокрема, підходів до модернізації кадрових політик підприємств, оновлення компетенцій персоналу у відповідності до потреб цифрової економіки, врахування теорії поколінь у мотиваційних стратегіях та

слідування принципам DEI (різноманітності (diversity), рівності (equity) та включення (inclusion)).

Наявні у економічній системі ризики та виклики призводять до необхідності коригування інтересів різних категорій стейкхолдерів підприємств. Так, воєнні дії території України змушують менеджмент компаній до пошуку безпечних ринків реалізації своєї продукції, диверсифікації партнерських зв'язків і трансформації логістичних систем. Конвергенція з країнами ЄС і волатильність валютного курсу підвищує рівень інтересу до євро як рівнозначної долару США валюти для опосередкування розрахунків під час реалізації зовнішньоекономічних відносин між суб'єктами господарської діяльності. Виклики, що їх породжує цифрова економіка, сформували необхідність розвитку он-лайн обслуговування, розширення можливостей електронних сервісів, що закономірно призвело до виникнення кіберзагроз і стійкої потреби захисту інформаційних ресурсів одночасно із розширенням меж інформаційної транспарентності. Явище корупції, яке міцно вкоренилось у практиках організації українського бізнесу, вимагає від менеджменту підприємств додаткових витрат фінансових, часових, людських ресурсів на боротьбу за свої права та інтереси.

Таким чином, усвідомлення існуючих і потенційних викликів і загроз для стану економічної безпеки, конкретизація інтересів різних категорій стейкхолдерів та їх баланс мають знаходити відображення у стратегіях економічної безпеки підприємств, яка має набути формату концептуального документу для трансформації механізму управління економічною безпекою [127, с.55-57]. З огляду на тенденції, які демонструє функціонування та розвиток сучасного бізнесу, мусимо констатувати відсутність у топ-менеджменту вітчизняних підприємств інформаційного забезпечення для формування концептуального та стратегічного підходу до управління економічною безпекою їх бізнес-процесів. Важливу роль для вирішення окресленої проблематики відіграє кадровий потенціал підприємств, а втрата Україною людського капіталу через війну стрімко знижує рівень його наявності

та якості. Віддаючи належне науковцям, результати досліджень яких сприяли становленню теорії управління як сучасної галузі науки, доцільно зазначити, що нині відсутній оформлений теоретично й апробований практично підхід до розробки безпеки орієнтованої кадрової політики підприємства. Нині не існує універсальної парадигми управління, яку можна було б успішно використовувати для підприємств різних видів економічної діяльності у середовищі Індустрії 4.0, у тому числі для організації ефективного кадрового менеджменту. На сьогодні відсутній концептуальний підхід до стратегічного управління системою економічної безпеки підприємницьких структур з позиції протидії кадровим ризикам і розвитку кадрового потенціалу, а відповідно, не розроблені і парадигми вирішення управлінських задач, пов'язаних із механізмом ефективної реалізації кадрової політики для задоволення потреб та інтересів працівників. Донедавна керівництво вітчизняних підприємств застосовувало у боротьбі з ризиками лише два інструменти – страхування та регулятивні норми (на рівні підприємства – норми безпеки, регламенти, інструкції). На разі таких заходів недостатньо: постійно змінюються, трансформуються, коригуються умови ведення бізнесу, зростає репутаційний ризик, збільшується відповідальність керівництва суб'єктів господарювання за прийняття управлінських рішень на мікрорівні, а державних службовців – на національному рівні. Неефективне управління на недієва кадрова політика суб'єктів господарської діяльності, не залежно від рівня їх значимості для стану національної безпеки, завдає шкоди економічному розвитку країни, оскільки призводить до втрати ресурсів внаслідок банкрутств.

Тенденції Четвертої промислової революції та цифровізації бізнес-процесів повільно охоплюють сферу вітчизняного бізнесу. Тому управлінський персонал наразі ще має час підготувати кадровий потенціал суб'єктів господарювання до тих реалій, у яких дещо згодом йому доведеться працювати.

Темпи Четвертої промислової революції для українських підприємств в реаліях воєнного часу сповільнюються, однак, згодом надходження іноземного капіталу до економіки України та інвестиції з країн Європи та США для

повоєнної відбудови активують цей процес. Тому при визначенні стратегічних орієнтирів для трансформації механізму управління економічною безпекою фахівці з менеджменту повинні передбачити, до яких ризиків мають бути готові господарські структури, аби розробити механізми їх попередження та активного реагування на їх негативні наслідки. У табл.3.3 узагальнено та систематизовано основні ризики, що з'явилися із початком Четвертої промислової революції, або ж посилюються і актуалізувались під час поширення її трендів, і які треба враховувати під час трансформацій механізму управління економічною безпекою підприємства.

Таблиця 3.3 - Ризикоорієнтованість як ідейна філософія стратегічної трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства

Стратегічні ризики	Кадрові ризики	Інформаційні ризики	Технологічні ризики	Цифрові ризики
Стратегія без врахування переходу до Індустрії 4.0	Низький рівень цифрової грамотності персоналу	Втрата, спотворення, зміна, викрадення електронних даних		Поширення Інтернету речей, Інтернету даних, Інтернету послуг та Інтернету людей
Розробка стратегічних планів людиною без фахової підготовки		Зростання кількості інформації, що потребує аналізу та обробки	Ймовірність необхідності повного оновлення технологій виробництва	Додаткові витрати часу на цифровізацію даних
Відсутність альтернативних стратегічних сценаріїв розвитку	Використання працівниками незахищених каналів для комунікації та роботи з інформаційним ресурсом		Підвищення тривалості ремонту або заміни деталей	Асинхронність інформації у різних месенджерах
Завеликий горизонт стратегії (понад 5 років)	Усунення персоналу від багатьох бізнес-процесів (їх автоматизація)	Відсутність копій даних у хмарних сховищах	Неможливість відміни або коригування окремих операцій	
Повна залежність від контрагентів (постачальників, реалізаторів)	Низький рівень hard skills при роботі з новим обладнанням	Неможливість ефективної роботи з усією необхідною інформацією на наявному обладнанні		Недостатня частота оновлення інформації у соціальних мережах

Продовження табл. 3.3

Стратегічні ризики	Кадрові ризики	Інформаційні ризики	Технологічні ризики	Цифрові ризики
Відмова від інструментів ризик-менеджменту	Низький рівень soft skills	Інформаційний шум та дезінформація	Незбалансоване застосування цифрових технологій	
Відсутність визначеної спеціалізації (у сегменті, на ринку, тощо)	Надмірне навантаження персоналу інформацією, у т.ч. непотрібною конкретному працівнику		Висока енергоємність бізнес-процесів, що реалізуються у цифровому просторі	
Поява нових стандартів, протоколів роботи, вимог	Небажання до навчання впродовж життя та підвищення кваліфікації	Комерціалізація окремих видів інформації, необхідної для роботи	Швидке моральне старіння активів	Зупинка діджиталізованих бізнес-процесів у разі втрати доступу до мережі Інтернет
Поява більш сучасних товарів, послуг, втрата актуальності старих версій	Неефективне витрачання часу у процесі роботи з гаджетами	Швидка втрата інформацією актуальності та комерційної цінності	Відсутність часу на налагодження, тестування нового обладнання	Неналежне використання цифрового підпису (у т.ч. не за призначенням)
Форсайт без врахування інновацій	Недбале ставлення до збереження та використання особистої і корпоративної інформації		Залежність від імпорту обладнання, запчастин	Кібератаки та кіберзлочини
Позитивний наслідок – виявлення «слабких місць», їх посилення для уникнення збитків, пошук альтернативних варіантів управлінських рішень або шляху реалізації бізнес-процесу				
Негативний наслідок – необхідність витрат фінансових або матеріальних ресурсів на компенсацію наслідків прояву та відновлення стану безпеки порушеного сегменту				

Джерело: [415, с.146]

У пропонованій таблиці деякі ризики розміщені на перетині двох колонок. Таким чином демонструється їх подвійна природа – той факт, що вони можуть виникати та впливати на стан одразу двох функціональних складових системи фінансово-економічної безпеки. Такі ризики мають привертати увагу менеджменту підприємства у першу чергу.

Кількість ризикових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, на попередження та протидію яким має спрямовуватись дія механізму управління економічною безпекою підприємств, постійно зростає та видозмінюється. А тому і згаданий механізм повинен трансформуватися у відповідності до потреб

часу – у стратегічній площині через планування орієнтирів сталого розвитку, у тактичній – через активне використання гнучкого управління згідно принципів проєктного менеджменту та у кадровій площині – шляхом започаткування людиноцентричного безпеку орієнтованого управління персоналом.

Аналіз практики управління економічною безпекою ряду підприємств різних видів економічної діяльності, таких як ТОВ «Оскар Груп», ТОВ «Делікат Ритейл», ТОВ «Група Венето», ТОВ «Укравіт Сайенс Парк», ПрАТ «Черкаське Хімволокно», ПрАТ «МХП», КПТМ «Черкаситепло-комуненерго», ТОВ «Мокавто», ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ», АТ «Черкаський Автобус» виявили, що їх механізми, що опосередковують цей процес, мають спільні недоліки, які мають бути покладені в основу їх стратегічної перебудови (рис.3.9).



Рисунок 3.9. Недоліки діючих механізмів управління економічною безпекою підприємств

Джерело: [413, с.227]

Реалії моделі світу BANI (Brittle (крихкий), Anxious (тривожний), Non-linear (нелінійний), Incomprehensible (незбагненний)), негативні тенденції якої не лише притаманні для України, але і посилені війною на її території, також є приводом для перебудови механізму управління економічною безпекою (рис.3.10).



Рисунок 3.10. Характеристики трансформованого механізму управління економічною безпекою підприємства, націленого на досягнення його стратегічних інтересів

Джерело: [415, с.148]

Для забезпечення ефективності функціонування та досягнення мети свого існування в умовах VANI світу та Індустрії 4.0, стратегічно орієнтований механізм управління економічною безпекою підприємства має відповідати таким характеристикам, як показано на рис.3.9. Отже, складові елементи, які має містити трансформований механізм управління економічною безпекою підприємства, яке планує рентабельно працювати та зберігати достатній рівень конкурентоспроможності на ринку, мають бути так інтегровані у його традиційну архітектуру (рис.3.11).



Рисунок 3.11. Елементи трансформованого механізму управління економічною безпекою підприємства

Джерело: [413, с.228]

На запропонованому рисунку, елементи механізму управління економічною безпекою підприємств підібрані із урахуванням характеристик світу BANI. У табл. 3.4 продемонстровано, які особливості стратегій та механізму управління економічною безпекою підприємств мають простежуватись в різних концептуальних моделях світобудови. Проведене дослідження дозволяє простежити відмінності підходів до безпеки орієнтованого управління за різних базових умов і може використовуватись у якості інформаційного забезпечення безпеки орієнтованого стратеготворення.

Таблиця 3.4. - Особливості стратегії та механізму управління економічною безпекою підприємств у різних моделях світу

Параметри	SPOD World	VUCA World	BANI World
Характеристики	S steady (стійкий), P predictable (передбачуваний), O ordinary (простий), D definite (визначений)	V volatility (нестабільність), U uncertainty (невпевненість), C complexity (складність), A ambiguity (двозначність)	B brittle (крихкий), A anxious (тривожний), N nonlinear (нелінійний), I incomprehensible (незрозумілий)
Часовий горизонт	10 і більше років	5 років	До 5 років з постійним переглядом
Можливості змін та трансформацій	Потреба у змінах відсутня	Періодичні зміни у відповідності до подій, що сталися	Необхідно розробляти кілька альтернативних варіантів під прогнозовані зміни
Реакція на ризики та загрози	Передбачення і управління ризиками	Попередня розробка сценаріїв реакції на ризики	Реагування на ризик по факту його прояву
Кадрове забезпечення	Власні працівники з різних відділів, часто на умовах суміщення посад	Запрошені фахівці, не завжди з профільною освітою або власні працівники з найбільшим досвідом	Професіонали, з необхідною освітою, на умовах трудового договору
Закритість/відкритість	Закрита керована системи	Відкрита керована система	Відкриті і керована, і керована системи
Комплексність/фрагментарність	Фрагментарна система безпеки	Комплексна система безпеки	Комплексна система безпеки, однак, деякі елементи можуть мати фрагментарну будову, зважаючи на швидкість їх оновлення

Продовження табл. 3.4

Параметри	SPOD World	VUCA World	BANI World
Цифровізація	Відсутня	Часткова	Повна
Комунікація	Епізодична, за потреби	Періодична	Постійна, кількома каналами одразу
Роль інформації/інформаційна відкритість	Використовується лише необхідна інформація, якої обмежена кількість; обмежений доступ до даних	Велика кількість інформації, яка упорядковується і зберігається; помірна інформаційна відкритість	Використовується велика кількість інформації, що потребує постійної перевірки та актуалізації; упорядкування не має особливого значення через постійну зміну ресурсу; максимальна інформаційна відкритість
Стандарти та алгоритми	Стандарти відсутні, але є усталені традиції	Стандарти та алгоритми існують, але швидко втрачають актуальність	Існує потреба у розробці стандартів; використовуються алгоритми та протоколи для ряду заходів
Планування (форсайт)	Обов'язкова розробка плану, конкретний форсайт	Короткострокове планування, умовний (орієнтовний) форсайт	Планування приблизне, будується на прогнозах і припущеннях
Оцінювання	Відсутнє або часткове	Комплексне, з великою кількістю показників	Кілька конкретних КРІ, орієнтовані значення яких постійно переглядаються
Контроль	Контроль фінального результату	Контроль проміжних результатів для їх коригування	Контроль усіх етапів бізнес-процесу

Джерело: [413, с.228-229]

Таким чином, крихкість як характеристика сучасного світу, призводить до того, що стратегія управління економічною безпекою має піддаватися постійному перегляду та оновленню. Її часовий горизонт не може становити більше 5 років, доцільно рекомендувати трирічний період, зважаючи на мінливість обставин зовнішнього середовища та реалії воєнного часу. Іншим прийнятним варіантом є розробка стратегії на 5 років зі щорічним оцінюванням проміжних показників досягнення бажаних результатів і внесенням коректив (гнучке стратегічне управління). Тривожність у значній мірі стосується персоналу, задіяного у безпеко орієнтованому менеджменті. Невпевненість у власному майбутньому негативно впливає на рівень продуктивності, лояльності, прояві лідерських якостей і ініціативності. Тому доцільно

пропонувати фахівцям з управління економічною безпекою оформити довгострокові трудові відносини, зважаючи на значимість їх роботи для загального фінансово-господарського стану та рентабельності діяльності підприємства. Нелінійність має прояв у відсутності прямих зв'язків між подією та наслідком, які можуть бути чітко і швидко простежені: наприклад, вплив ризику може виявитися не у втраті активів, а приміром, призвести до погіршення ділової репутації, яка уже згодом стане причиною неотримання інвестицій, тощо. Така тенденція не дає змоги ідентифікувати усі ризики заздалегідь, і спланувати бюджет компенсації їх наслідків, оскільки вони можуть бути різними, у тому числі і нематеріальними. Незрозумілість відображається на процесах встановлення цільових орієнтирів забезпечення фінансово-економічної безпеки, оскільки деякі інновації, модернізовані бізнес-процеси залишаються незрозумілими управлінцям, як і певні етапи виробничих процесів, роботи з інформацією, взаємодії з постачальниками, тощо. Тому доцільним є залучення вузькоспеціалізованих фахівців до певних етапів процесу управління фінансово-економічною безпекою та стратегічного планування безпеки орієнтованого функціонування та розвитку підприємства.

Отже, характерними рисами стратегії управління економічною безпекою в умовах воєнного стану, інтенсифікації та диверсифікації кадрових ризиків поширення цифровізації та реалій BANI World мають стати такі (рис.3.12).

Таким чином, стратегія управління економічною безпекою повинна розроблятися на засадах корпоративної стратегії підприємства, і не суперечити її основним цілям; водночас, часовий горизонт її, зважаючи на мінливість оточуючого середовища, має бути помірним – орієнтовано три роки. Звісно, це суперечить традиціям стратегічного планування. Однак, подібного поєднання умов функціонування суб'єктів господарювання, яке наявне нині в Україні – війна, фінансова залежність від іноземного капіталу, високий рівень конкуренції з зарубіжними компаніями, тощо – не спостерігалось у інших країнах світу. Тому потрібні трансформації класичних постулатів розробки стратегій для вітчизняних підприємств.

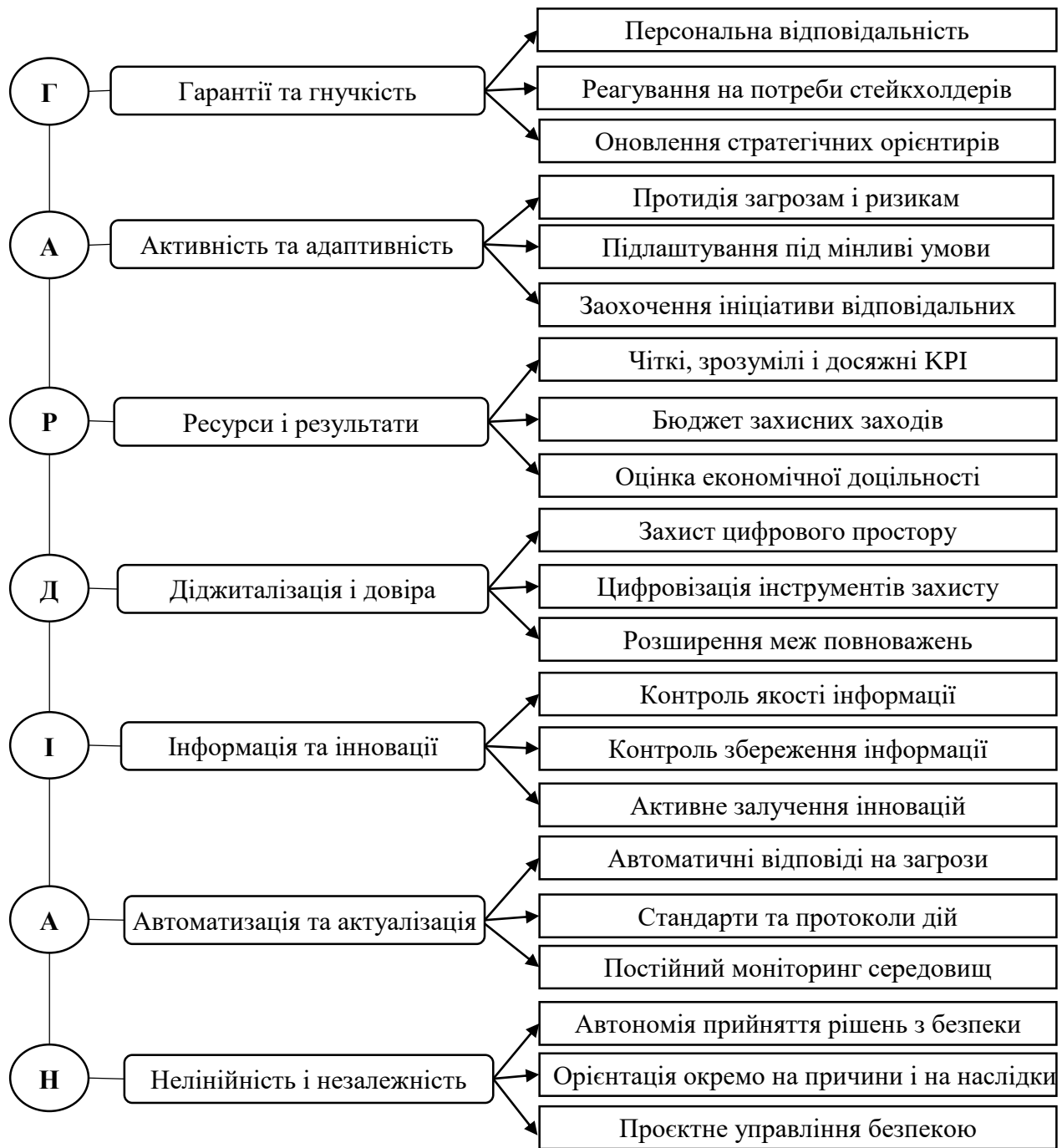


Рисунок 3.12. Модель стратегії ГАРДІАН (TARGET) для фокусування механізму управління економічною безпекою підприємства

Джерело: [413, с.229]

Як стверджує Чалюк Ю.О.: «науковці передбачають, що до 2030 року на зміну VUCA – методу прийде DEST, який характеризуватиме: disorder – суспільство, де панує безпорядок, хаос; egocentric – егоцентричність влади; suppression – замовчування інформації, придушення волевиявлення народу; turbulent – турбулентне бізнес-середовище» [416]. Такий прогноз є цілком

реалістичним для України, і тому раціональним кроком в управлінській площині може стати розробка стратегії забезпечення економічної безпеки, песимістичний сценарій якої буде побудовано на припущенні, що ще одна трансформація відбудеться, і вітчизняні підприємства будуть функціонувати в умовах DEST World [413, с.230].

Запропонована модель є універсальним графічним інструментом для впорядкування діяльності підприємства щодо створення стратегій управління економічною безпекою. Її використання дозволить поєднати переваги гнучкого управління у форматі проєктного менеджменту на тактичному рівні з довгостроковим стратегічним плануванням, яке ґрунтується на значних масивах ретроспективних даних і експертних прогнозах економічного майбутнього, потенціалу та перспектив розвитку підприємства. На прикладному рівні розробка стратегії за запропонованою моделлю має відбуватися із використанням ГАРДІАН-каркасу, кожен елемент якого набуде формату розділу або підрозділу цифрового документу, що міститиме стратегічні орієнтири та шляхи їх досягнення. Формалізація та наповнення кожного розділу має відбуватися із урахуванням виду діяльності, розміру підприємства, наявних у нього ресурсів і цілей функціонування. Власне процес формулювання завдань безпеки орієнтованого управління можна виконати із застосуванням інструментів генеративного штучного інтелекту Gemini (Google), ChatGPT (OpenAI), Claude (Anthropic). Загалом, стратегії управління економічною безпекою підприємств в реаліях цифрової воєнної економіки мають забезпечувати максимальні можливості для автоматизації та цифровізації планування, оцінювання, контролю, комунікування, моніторингу та реалізації безпеки орієнтованих заходів. Їх розробка та затвердження мають відбуватися у цифровому просторі функціонування підприємства. Також пропонується використання проєктного підходу, позиціонуючи фінальний документ – Стратегію – як продукт, на розроблення якого націлений проєкт. Оновлення стратегії підприємства призведе до трансформацій механізму управління економічною безпекою.

3.4. Оновлення кадрової політики підприємства для мінімізації ризиків процесу управління його інтелектуально-кадровою безпекою

Кадрові ризики є характерними для процесу управління економічною безпекою на усіх його етапах – від розроблення стратегії до реалізації безпеко орієнтованих заходів механізмом управління економічною безпекою. Хоча для Індустрії 4.0 притаманним є відсторонення людини від більшості бізнес-процесів, заміна її функцій на протоколи автоматичних дій із залученням машин і механізмів, управління економічною безпекою залишається одним із тих процесів, які не можливо автоматизувати на поточному етапі розвитку економічних відносин. Це припущення пояснюється тим, що значна частина безпеко орієнтованих стратегічних рішень приймається на основі наявного досвіду управлінців, із використанням думок експертів, у відповідності відомої їм практики. Ризики та загрози, що мають враховуватись під час управління економічною безпекою, змінюються і трансформуються, мають непостійну природу, а їх вплив на функціонування підприємства може реалізовуватись за незліченною кількістю різних сценаріїв, і лише досвідчений ризик-менеджер здатний передбачити, який із цих сценаріїв є найбільш ймовірним, і до чого варто готуватись у плані ресурсного забезпечення протидії та компенсації наслідків.

Поведінка працівників підприємств під впливом тенденцій світу BANI може суттєво змінюватись, що матиме деструктивний вплив на механізм управління економічною безпекою. Так, як ламкість і крихкість можуть приводити до невпевненості працівника у своїх перспективах, що виявлятиметься у недбалості виконання посадових обов'язків, неувважності, депресивному стані, зниженні рівня мотивації. Постійна стурбованість і заклопотаність можуть стати причиною перенавантажень, схильності до виконання кількох завдань одночасно, що неминуче негативно позначиться на якості отриманого результату або нехтуванням правил безпеки. Нелінійність без належної підготовки та інформаційної підтримки з боку керівного

персоналу здатна призвести до того, що виконавці операцій не розумітимуть можливі наслідки від своїх дій, а також не будуть свідомі того факту, що такі наслідки можуть виявитись у зовсім неочікуваних формах і проявах. Незбагненність і незрозумілість виражатимуться у схильності персоналу до ризику, до здатності працювати без належної підготовки, повного розуміння сутності участі у тому чи іншому процесі. Тенденції поширення Індустрії 4.0 посилять усі окреслені характеристики та обставини тим, що бізнес-процеси отримають нові форми реалізації, що ще більше посилить їх складність і незрозумілість для рядових працівників.

Отже, «вузьке місце» механізму управління економічною безпекою в умовах Індустрії 4.0 – це не технології, а люди. Високий рівень взаємодії людей, машин та систем передбачає: стратегічне мислення й гнучкість у прийнятті рішень вищого менеджменту; професійне управління портфелями проєктів та програм – як інвестиційних проєктів, так і внутрішнього розвитку; професійний інноваційний менеджмент; розвинуті цифрові навички персоналу; управління талантами: таланти, згідно зі світовим індексом конкурентоздатності промисловості, є головним активом промисловців. Управління талантами апелює до розвинутих політик рекрутингу, утримання, вирощування та мотивації персоналу [417, с.37-38].

Тотальна інформатизація, що є однією із основних характеристик поточного етапу розвитку економіки України, вимагає від власників, управлінців і працівників підприємств поглиблення загального розуміння визначення ключових понять, пов'язаних з даними; встановлення умов доступу до даних; посилення вимірювання цінності даних і транскордонних потоків даних; вміння працювати з даними як (глобальним) суспільним благом; вивчення нових форм управління даними; узгодження прав і принципів, пов'язаних із цифровими даними; розробки стандартів, тощо [418, с.9].

На рівні окремого підприємства, основний навик, який належить опанувати персоналу в умовах поширення цифровізації – управління цифровою інформацією: ефективний пошук даних, робота з Big Data, вміння перевіряти

достовірність джерела інформації та саму інформацію, розуміти необхідність інформаційної гігієни, вміти аналізувати, систематизувати та зберігати як особисту інформацію, так і ті відомості, що були отримані у процесі виконання професійних обов'язків. Також необхідно розвивати навички та вміння безпечного користування даними, що знаходяться у спільному доступі працівників і вміння захищати інформацію при її передачі різними каналами зв'язку, особливо під час роботи у режимі онлайн.

Традиційно, кадрова політика підприємства охоплює такі напрями роботи з персоналом, як доведення місії і стратегії суб'єкта господарювання та ролі працівників у процесі досягнення корпоративних цілей; встановлення переліку КРІ для співробітників, оцінювання працівників, їх досягнень і внеску в успішну діяльність підприємства; систему управління персоналом і напрями її функціонування та розвитку; відомості щодо підходів до мотивації, забезпечення ротації та кар'єрного зростання; візію щодо планування потреби у персоналі, джерел забезпечення наявних потреб, формування кадрового потенціалу та його розвитку; процедурні аспекти пошуку потенційних кандидатів на посади та оцінювання відповідності їх кваліфікації наявним вимогам; підходи до адаптації, введення в посаду та навчання працівників; ставлення керівництва до питань лояльності персоналу та слідування корпоративним цінностям підприємства.

У таблиці 3.5 систематизовано можливості модернізації окремих положень кадрової політики підприємств для того, аби протистояти наведеним у контексті цього дослідження кадровим ризикам і забезпечити високий функціональний рівень механізму управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. Кожний із перерахованих і запропонованих елементів потребує конкретизації, уточнень і пояснень. На окремих підприємствах їх використання буде неможливим через брак ресурсів, або відсутності інноваційної діяльності, слідування класичним практикам роботи та елементарного небажання керівництва ініціювати будь-які зміни.

**Таблиця 3.5. - Напрями модернізації положень безпеки орієнтованої
кадрової політики підприємств з фокусом на людиноцентризм**

Характеристика бізнес- середовища	Навчання	Мотивація	Розвиток талантів	Збереження кадрового потенціалу
BANI World				
В – brittle (ламкий, крихкий)	Стимулювання до отримання додаткової освіти у закладах вищої освіти	Використання практики довгострокових контрактів або їх автоматичного продовження	Сприяння в отриманні додаткових компетенцій без відриву від виконання основних обов'язків (перерви для участі у вебінарах)	Формування кадрового резерву, перенавчання та актуалізація компетентностей
А – anxious (стурбований, занепокоєний, заклопотаний, тривожний)	Навчання практикам поводження у непередбачуваних умовах під керівництвом штатного або запрошеного фахівця	Поєднання онлайн і офлайн роботи (за можливості), встановлення гнучких графіків, скорочення тривалості робочого дня	Психологічна підтримка та допомога штатним психологом або оплата підприємством таких послуг	Надання додаткових гарантій у випадку звільнення; партнерство з іншими компаніями щодо працевлаштування
N – nonlinear (нелінійний)	Навчання на робочому місці для адаптації до мінливих оточуючих умов праці	Конкретизація зв'язку між вчинком працівника і інструментом мотивації	Проведення певного часу на робочих місцях спеціалістів іншого напрямку для комплексного розуміння роботи підприємства	Ротація між відділеннями, філіями компанії; пропонування посад, що відрізняються функціоналом обов'язків
I – incomprehensible (незбагнений, незрозумілий)	Короткострокове навчання без відриву від виробництва (курси, тренінги, тощо) за напрямом виконуваної роботи	Фінансування тренінгів, семінарів і інших форм короткостроко- вих просвітницьких заходів у режимі онлайн	Залучення до програм підвищення кваліфікації в Україні та за кордоном; стажування у партнерських компаніях	Менторство, коучінг, шефство у колективі
Індустрія 4.0				
Цифровізація	Навчання для отримання цифрових компетентностей	Розробка віртуальних «дошок пошани»	Надання гаджетів, необхідних для роботи та розвитку	Формування та ведення груп і каналів у мережах з актуальними вакансіями

Продовження табл. 3.5

Характеристика бізнес- середовища	Навчання	Мотивація	Розвиток талантів	Збереження кадрового потенціалу
Автоматизація	Стимулювання до отримання додаткової (крім профільної) технічної освіти	Фінансове заохочення до зменшення кількості ручної праці та ефективний тайм-менеджмент	Навчання найбільш здібних працівників новим механізмам роботи замість вивільнення з процесу	Автоматична актуалізація даних про досягнення і розвиток співробітників для прийняття кадрових рішень
Інформатизація	Навчання за напрямом підвищення рівня цифрової грамотності	Нагороди за зважене та раціональне використання інформації у робочих цілях	Піар власних кращих працівників на інформаційних ресурсах компанії	Формування бази даних про працівників, ведення реєстру звільнених осіб, підтримка з ними зв'язку
Інноваційність	Запрошення спеціалістів для навчання роботі з новим обладнанням	Фінансове стимулювання інноваційності під час виконання робіт	Надання можливості опанування навиків роботи з інноваційним обладнанням кращим працівникам різних посад	Стажування талановитих студентів або молодих осіб без досвіду для формування навиків роботи з інноваціями

Джерело: [415, с.150]

Неврахування сучасних тенденцій у контексті роботи з кадровим ресурсом може призвести до суттєвого зниження рівня економічної безпеки підприємства, у результаті чого може з'явитися потенційна загроза його банкрутства та подальшої ліквідації. Навіть за умови нездатності суб'єкта господарювання активно впроваджувати необхідні зміни на практиці негайно, топ-менеджменту варто передбачити можливість повернення до цих актуальних питань на прикладному рівні через деякий час шляхом фіксації наданих у табл. 3.5 пропозицій у відповідних розділах кадрової політики підприємства. У документальному вигляді Кадрова політика є основним інформаційним ресурсом, що фіксує усі положення роботи з персоналом, містить інструменти, інструкції та вказівки щодо традицій HR-менеджменту у

компанії, а ідеологічно – виступає важливим елементом управління кадровою безпекою підприємства.

На рис. 3.13 запропоновано авторський підхід до формування компетенцій персоналу, необхідних для суб'єктів механізму управління економічною безпекою. Цей рисунок є допоміжним способом візуалізації окремих пропозицій із табл. 3.5 і може бути використаний на прикладному рівні для інформування працівників діючих підприємств про необхідність та можливості розвитку власних знань, умінь і навиків відповідно до потреб і викликів часу.

Запропонований підхід є відповіддю на необхідність вживання на теоретико-методичному та прикладному рівні заходів щодо модернізації кадрової політики для потреб трансформації механізму управління економічною безпекою підприємств під впливом кадрових ризиків.



Рисунок 3.13. Формування компетенцій персоналу, необхідних для трансформації управління економічною безпекою під впливом кадрових ризиків

Джерело: [415, с.151]

Для виконавчого персоналу українських підприємств і менеджменту середньої ланки притаманні стресові фактори, що виникли у воєнний час, і які можуть призвести до того, що дії або бездіяльність працівників, їх тимчасова відсутність на робочих місцях, неуважність або стурбованість ситуацією, яка склалась у країні, стануть причиною загроз для стану кадрової безпеки суб'єкта господарювання, і як наслідок – матимуть негативні наслідки і для стану економічної безпеки. Основними векторами роботи з працівниками з огляду на можливість виникнення необхідності переведення їх на неповний робочий день, відправлення у відпустку не за графіком, економії на преміях і інших формах матеріального стимулювання, тощо, мають стати: постійні канали комунікації, максимальна інформаційна відкритість, гнучкість в організації робочого процесу (де це можливо) та у розподілі робочого часу (також за можливості), залученість персоналу до прийняття різного роду рішень щодо організації діяльності підприємства в умовах пандемії, стимулювання лідерства та підтримка ініціативи, тощо (табл.3.6).

Отже, раціональне управління персоналом, підтримка та допомога людям, які опинилися перед новими для них викликами воєнного часу і цифровізації, перебувають у постійному стресі, переймаються за власний добробут та фізичне виживання, а також за життя і здоров'я своїх рідних і близьких людей, має вагоме значення для підтримання безперервної діяльності підприємств і стану їх економічної безпеки [17, с.6].

Ефективний тайм-менеджмент може бути інструментом мінімізації частини кадрових ризиків, пов'язаних із діями або бездіяльністю працівників. Роль тайм-менеджменту у механізмі управління економічною безпекою підприємства криється у пришвидшенні роботи усіх його систем та підсистем, забезпеченні належної швидкості перебігу реакцій та прийняття управлінських рішень щодо вжиття безпеко орієнтованих заходів для захисту корпоративних ресурсів, у швидкому, але зваженому виборі заходів протидії ризикам і загрозам.

Таблиця 3.6. - Основи формування кадрової політики, направленої на мінімізацію кадрових ризиків для економічної безпеки підприємства

Напрями (розділи) кадрової політики	Опис (деталі)
Професійний розвиток	Стимулювання персоналу до проходження онлайн курсів, оплата або часткова оплата необхідної вищої освіти, заохочення до різних форм дистанційного навчання, надання можливості проходження навчання впродовж робочого дня (за умови гнучкого графіку), організація навчання на місцях, запрошення лекторів, менторів, організація з ними онлайн конференцій
Заохочення	Преміювання за результатами роботи, надання різних форм фінансової допомоги, оплата послуг няні, репетиторів для дітей, преміювання за економію та раціональне витрачання ресурсів підприємства, оплата послуг таксі або палива для власного авто за умови його використання у робочих цілях
Подолання супротиву змінам	Роз'яснювальна робота щодо необхідності тих чи інших змін у виробничих процесах або організації праці, організація психологічних консультацій, залучення працівників до процесу розробки та впровадження змін, демонстрація проміжних результатів від запровадження змін, покарання за дії активного та агресивного супротиву змінам
Залученість	Тяжіння до досягнення максимального рівня залученості працівників до усіх бізнес-процесів, що опиняються у полі їх відповідальності
Дисципліна і організованість	Контроль дисципліни, якості виконання поставлених завдань, ефективності трудової діяльності, рівня організації робочого процесу (за умови використання форми віддаленої роботи)
Лідерство, партнерство та командна робота	Стимулювання прояву лідерських якостей, періодична ротація кадрів, організація постійних і тимчасових команд для реалізації проєктів і поточних завдань діяльності підприємства
Управління часом і самоменеджмент	Роз'яснення необхідності та методів боротьби з хронофагами, стимулювання за ефективне та раціональне використання часу, його економію під час участі у різних бізнес-процесах
Безпека	Встановлення пріоритету безпеки праці, життя та здоров'я працівника над іншими виробничими, фінансовими, економічними цілями підприємства; популяризація норм і правил техніки безпеки, покарання за їх порушення, запровадження соціального пакету та медичного страхування
Цифрова грамотність	Навчання роботі з цифровими технологіями, гаджетами, допомога у організації робочого процесу в режимі онлайн, організація та ведення групових чатів, консультаційна підтримка персоналу, що працює дистанційно

Джерело: [17, с.7]

Головний позитивний ефект, який може бути від інтеграції технологій тайм-менеджменту у механізм управління економічною безпекою підприємства – це підвищення рівня його ефективності за рахунок зменшення кількості часу,

необхідного для нейтралізації кадрових ризиків або запобіганню їм шляхом своєчасного прийняття управлінських рішень. Водночас, можна очікувати і додаткові переваги від інтеграції практик тайм-менеджменту у роботу підприємницьких структур: підвищення рівня мотивації персоналу; економія корпоративних ресурсів; налагодження каналів комунікації; уточнення стратегічних орієнтирів і розробка раціональних, можливих для виконання у сучасних економічних умовах, стратегій; оптимізація господарських процесів; забезпечення можливості роботи у дистанційному режимі.

Інтеграція технік тайм-менеджменту для управління кадровою безпекою підприємства дасть змогу:

- підвищити швидкість виконання завдань працівниками підприємства, у тому числі тих, що пов'язані з забезпеченням економічної безпеки;

- досягнути правильного цілепокладання та встановлення пріоритетності у виконанні поставлених завдань; у контексті управління економічною безпекою визначення цільових пріоритетів може вказати на те, що для окремого співробітника власні цілі є важливішими за цілі компанії, що може становити загрозу конфлікту інтересів, результатом чого може стати і шахрайство персоналу, і неефективне використання робочого часу, і інсайдерство. Використання такого інструменту тайм-менеджменту як, наприклад, матриця Ейзенхауера, дає змогу відстежити ті дії, які працівник міг би не виконувати, або виконувати у останню чергу. Важливий момент – об'єктивність, адже більшість інструментів тайм-менеджменту мають використовуватись безпосередньо особою, яка вирішила професійно керувати своїм часом, і для неї у пріоритеті можуть бути одні завдання, у той час, як на робочому місці пріоритетність має надаватись іншим задачами;

- ефективно планувати щоденні активності – відома практика тайм-менеджменту піраміда Франкліна є тим інструментом, використання якого було б доцільним у контексті управління економічною безпекою. За її допомогою управлінському персоналу стало б нескладно узгодити життєво важливі стратегічні цілі підприємства зі щоденними, короткостроковими, щорічними

планами заходів по досягненню належного стану економічної безпеки. Структура піраміди дозволить чітко відстежити, на якому з її рівнів відбувається протиріччя завдань; які плани необхідно реалізувати швидко, а які можна перенести на певний термін без загрози втрати фінансово-господарської стабільності, репутації, ринкової позиції, клієнтів і партнерів;

- сформувати резерви вільного та «умовно вільного» часу – позбавлення від неактуальних, необов'язкових і нетермінових завдань звільнить певну кількість часу працівника, покращить баланс «роботи та життя» (work-life balance);

- виявити хронофаги, зменшити їх кількість і позбавитися від; найбільш поширеними хронофагами на робочих місцях є перерви на паління, серфінг у соціальних мережах, переписки у різних додатках, перегляд відео, роликів, каналів, особисті розмови по телефону без нагальної потреби, тощо; у більшості випадків такі активності є марнуванням часу, за які роботодавець платить працівникові заробітну плату, тобто мають місце перевитрати, нераціональне витрачання коштів, збитки. Наявність хронофагів можна прослідкувати шляхом фіксації активності працівника, контролю його діяльності, проте, для нормальної робочої атмосфери менеджера важливо не перетворюватись на наглядача, основною функцією якого є примус працівників до роботи без жодної можливості відволіктись. Техніки тайм-менеджменту якраз таки і спрямовані на те, аби працівник сам усвідомив, якими великими можуть бути його втрати часу від хронофагів, і що у результаті відмови від звички нераціонально витрачати час, можна швидше виконувати робочі завдання, отримувати за це премії, інші форми матеріального та морального заохочення.

Місце тайм-менеджменту у механізмі управління економічною безпекою найкраще та найбільш раціонально виділяється у процесах управління кадровою або інтелектуально-кадровою безпекою. Саме під час кадрового менеджменту можливо використати більшість інструментів тайм-менеджменту, навіть тих, що призначені для індивідуального застосування і використання

яких для робочих потреб може призвести до втрати об'єктивності під час інтерпретації результатів такого використання. Однак, ресурси підсистеми кадрової безпеки дозволяють використати різні форми мотивації працівників до ефективного управління власним часом з тим, аби забезпечити баланс між особистими і професійними інтересами персоналу під час його перебування на робочому місці або при дистанційній роботі з дому.

Щоб оцінити ефект від впровадження тайм-менеджменту у механізм управління економічною безпекою, необхідно ввести індикатори економії часу у якості субіндексів для оцінки рівня економічної безпеки, якого вдалося досягти в результаті безпеко орієнтованого управління. Можна запропонувати такі індикатори, як:

- швидкість реакції на появу загрози (хвилини, години, дні, тижні, місяці);
- швидкість припинення негативного впливу ризику, загрози, небезпеки (хвилини, години, дні, тижні, місяці);
- швидкість (тривалість) відновлення стану безпеки після порушення впливом негативного чинника (хвилини, години, дні, тижні, місяці, роки);
- швидкість (тривалість) компенсації наслідків впливу негативного фактору на ресурси підприємства та систему його економічної безпеки (хвилини, години, дні, тижні, місяці, роки);
- економія від вчасно вжитих безпеко орієнтованих заходів (економія від того, що негативний фактор не вплинув або вплинув мінімально на той чи інший корпоративний ресурс підприємства).

За результатами проведеного дослідження менеджменту підприємств пропонується доцільно вжити такі заходи для трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства з метою забезпечення його стратегічної здатності протидіяти кадровим ризикам.

1. На рівні керівництва підприємств із залученням експертів ініціювати проведення аналітичних процедур щодо ідентифікації, уточнення та оцінювання кадрових ризиків для бізнес-процесів і управління економічною безпекою.

2. Вжити заходів щодо удосконалення організаційного забезпечення стратегічного управління економічною безпекою підприємств шляхом модернізації його елементів: коректного формулювання мети стратегічного планування діяльності підприємств → визначення складових економічної безпеки та їх пріоритетності → уточнення переліку ризиків (у т.ч. кадрових) → формування концепції механізму управління економічною безпекою підприємства, елементом якої стане його безпеко орієнтована кадрова політика.

3. Сформувати інноваційний інструментарій управління кадровою політикою підприємства у процесі забезпечення його економічної безпеки із врахуванням рівня економічної освіти та інформаційної грамотності управлінського персоналу.

5. Розробити методику оцінювання рівня ефективності механізму управління економічною безпекою, що враховуватиме значимість кожної функціональної підсистеми економічної безпеки шляхом використання вагових коефіцієнтів і ґрунтуватиметься на ієрархічно побудованій системі індикаторів. За результатами діагностики стану економічної безпеки конкретного підприємства його топ-менеджментом має бути запропоноване дерево управлінських рішень для оптимізації діяльності підприємства або бізнес-процесу, направлених на стабілізацію або покращення ситуації [415, с.152-153].

У період воєнного часу питання управління економічною безпекою набуло нової актуальності з огляду на появу нових викликів і ризиків, які до цього моменту часу не були відомі суб'єктам господарювання, і готовність до протидії їм як на мікро, так і на макро рівні виявилась нульовою. Щоб уникнути повтору такої ситуації, необхідно мати одразу кілька сценаріїв для трансформації механізмів управління економічною безпекою, які б характеризувались комплексною структурою, поєднували принципи проєктного менеджменту та людиноцентованого безпеко орієнтованого управління, а також забезпечували належний рівень захисту корпоративних ресурсів підприємств та не стояли на заваді їх використання з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку бізнесу.

Висновки до розділу 3

1. На стратегічному горизонті трансформації механізму управління економічною безпекою мають бути зорієнтовані на використання чотири векторного підходу, згідно якого для ефективного безпеко орієнтованого управління підприємством доцільно поєднати позитивні практики та інструментарій чотирьох напрямів менеджменту – стратегічного, кадрового, проєктного та ризик-менеджменту. Запропоновано такі етапи трансформування механізму управління економічною безпекою підприємства: планування трансформацій (ідентифікація потреби у змінах на основі відомостей про поточний рівень економічної безпеки та стан середовища функціонування підприємства; розроблення стратегії трансформацій: визначення пріоритетності реформ, формалізація їх як стратегічних орієнтирів для наявного механізму управління економічною безпекою, окреслення часових фреймів (може бути виконаним як канва проєкту); забезпечення трансформаційного процесу ресурсами (кадровими, фінансовими, інформаційними, цифровими) та підтримкою з боку топ-менеджменту (робота проєктної команди); запуск трансформованого механізму у систему менеджменту організацій та у цифрову екосистему бізнесу (бажано – фідбек від стейкхолдерів). Реалізацію запропонованого поетапного підходу стримують низькі рівні мотивації і лояльності персоналу підприємств, які є джерелами для виникнення кадрових ризиків, деструктивних для безпеко орієнтованого менеджменту.

2. Обґрунтовано доцільність використання проєктного підходу до розроблення механізму управління економічною безпекою підприємства, який має ефективно функціонувати під впливом ризиків воєнного часу. В основі такої пропозиції лежить потреба гнучкого безпеко орієнтованого управління як негайної реакції на нові загрози. На першому етапі пропонується конкретизувати цілі функціонування механізму управління економічною безпекою, у тому числі і щодо ризиків цифрового розвитку сучасного бізнесу. Далі послідовно рекомендується пройти такі етапи, як формування команди

фахівців із різних відділів і підрозділів, використання мозкового штурму та командної роботи для формалізації структури механізму, оцінювання альтернатив і сценаріїв розвитку бізнесу в умовах воєнного часу, планування ресурсів для різних альтернатив і визначення ключових ризиків для супротиву, розподіл завдань у відповідності до виявлених ризиків і поставлених завдань; використання засобів візуалізації та комунікації, розроблення переліку KPI для кожного члена команди із врахуванням наявних ризиків у площині його відповідальності.

3. Запропоновано поетапний підхід до запровадження стратегічного управління економічною безпекою на підприємствах. На першому етапі пропонується здійснити розробку економічної стратегії підприємства, визначити у ній перелік основних економічних інтересів стейкхолдерів. На другому етапі мають проводитись: ідентифікація загроз і викликів, формування таксономії небезпек, розробка карт ризиків, що стають на заваді задоволенню інтересів підприємства і зацікавлених у його результатах діяльності осіб. На третьому етапі пропонується розробка проєкту стратегії економічної безпеки як сукупності дій щодо забезпечення задоволення інтересів підприємства і його стейкхолдерів у умовах негативної дії на цей процес факторів середовища. Визначено стадії стратегічного управління економічною безпекою суб'єктів господарювання, що представлено у формі замкнутого управлінського циклу. Перша стадія передбачає актуалізацію стратегії відповідно до наявних умов, друга – розробку набору тактичних заходів для досягнення стратегічних цілей, третя – планування необхідних ресурсів, призначення відповідальних осіб, четверта – усунення, мінімізацію ризиків, що стають на заваді безпеці орієнтованому управлінню, п'ята – прийняття управлінських рішень, контроль їх результату.

4. Недоліки традиційного механізму управління економічною безпекою підприємств, які стали помітними управлінцям в умовах воєнного часу, є характерними для усіх його елементів, таких як об'єкти, суб'єкти, цілі, завдання, методи, важелі, інструменти, принципи. Елементи механізму

управління економічною безпекою підприємства в умовах посилення кадрових ризиків, Індустрії 4.0 та тенденцій BANI World повинні оновлюватись у відповідності до восьми блоків трансформацій: цифровізації, автоматизації, робота з інформацією, проєктного управління, кадрової політики, комунікацій, дослідження і інновацій, інтересів і намірів стейкхолдерів. Основні характеристики, яким має відповідати сучасна стратегія управління економічною безпекою, зафіксовані у моделі ГАРДІАН. До їх переліку віднесено: гарантії та гнучкість, активність та адаптивність, ресурси і результати, діджиталізація і довіра, інформація та інновації, автоматизація та актуалізація, нелінійність і незалежність.

Отримані у межах розділу наукові результати опубліковані у працях здобувача [17], [74], [127], [397], [398], [400], [401], [402], [403], [406], [411], [412], [413], [415].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено наукове завдання, яке полягало в обґрунтуванні та удосконаленні теоретико-методичних підходів до трансформації структури та процесу функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства із врахуванням кадрових ризиків, вплив яких може знижувати його ефективність у стратегічній перспективі.

У результаті проведення дослідження було зроблено такі висновки.

1. Формалізовано поняття економічної безпеки підприємства як об'єкту управління з позицій ґносеологічного та функціонального аспектів. Встановлено, що економічну безпеку науковці визначають як стан, як здатність, як комплекс заходів, як індикатор (показник), як умову, як результат діяльності підприємства. З позиції науки менеджменту запропоновано економічну безпеку підприємства трактувати як певний стан його активів, фінансово-господарських можливостей, бізнес-процесів, який досягається шляхом прийняття управлінських рішень щодо їх використання і реалізації, зважених на внутрішні та зовнішні ризики, які супроводжують ці рішення. Тезаурус сучасного безпекознавства доповнено авторським визначенням економічної безпеки підприємства як об'єкту управління, згідно якого її змістовою сутністю є такий стан корпоративних ресурсів, бізнес-процесів і умов функціонування, що дозволяє персоналу підприємства шляхом ефективного управління ними забезпечити його економічну цілісність, резильєнтність і безперервну діяльність, спрямовану на досягнення статутних цілей та задоволення інтересів стейкхолдерів, а також сформуванню потенціал, необхідний для економічного відновлення (за потреби) та стратегічного розвитку (за можливості) у сповненому ризиків підприємницькому середовищі.

2. Досліджено архітектуру та функції механізму управління економічною безпекою підприємств в Україні. Формалізовано канву механізму управління економічною безпекою підприємства з урахуванням ризиків цифровізації та кадрових ризиків у межах поширення Індустрії 4.0. На відміну від традиційної

структури механізму управління економічною безпекою підприємства, до якого входять важелі, інструменти, ресурси, методи, результат (цілі), принципи, об'єкт управління, суб'єкт управління, стратегічний та тактичний рівні управління, у ній знайшли відображення такі елементи, як економічні інтереси підприємства і стейкхолдерів, система цифрового та інформаційного захисту і стратегія управління економічною безпекою, а також розширений набір функціональних напрямів управління економічною безпекою (фінансовий, кадровий, фізичний, інформаційний, технологічний, цифровий, юридичний вектори). Функції ефективного механізму управління економічною безпекою підприємства мають охоплювати планування, організацію, реалізацію безпеки орієнтованих управлінських рішень, мотивацію персоналу до безпеки орієнтованої поведінки, системне та періодичне оцінювання і контроль рівня безпеки.

3. Встановлено, що майже третина підприємств в Україні станом на 2025 рік є збитковими, і цей факт є свідченням системних проблем у функціонуванні механізмів управління економічною безпекою, які є причинами необхідності його трансформацій у перспективі. Передумови трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства розподілено на: методичні проблеми формування та функціонування механізму, на традиційні та інноваційні передумови, що виявляються на практичному рівні, та на інформаційні та ресурсні проблеми. Запропоновано пріоритети трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства для класичних елементів його структури, таких як система економічної безпеки (об'єкт управління), суб'єкти управління, інформаційне забезпечення, кадровий ресурс (інтелектуально-кадрове забезпечення), мета та стратегічні цілі, важелі та інструменти.

4. Охарактеризовано методичний інструментарій оцінювання рівня економічної безпеки підприємств та результативності механізму управління нею. Під рівнем економічної безпеки підприємства запропоновано розуміти такий стан захисту його корпоративних ресурсів та організації бізнес-процесів

їх використання, що дозволяє без суттєвого ризику їх втрати задовольняти економічні інтереси різних стейкхолдерів підприємства результатами його фінансово-господарської діяльності. Оцінювання рівня економічної безпеки на українських підприємствах відбувається фрагментарно, епізодично та непостійно. Встановлено традиційні етапи оцінювання: обрання системи показників або однієї з наявних методик діагностики, збір необхідної для аналізу інформації, розрахунок показників і формування експертного висновку щодо отриманих значень, встановлення рівня економічної безпеки підприємства. Узагальнено переваги існуючих методик і запропоновано розширені актуальні можливості їх використання в управлінні, та недоліки, які супроводжуються виявленими можливостями їх нівелювання.

5. Ідентифіковано фактори впливу на ефективність механізму управління економічною безпекою підприємств. Виокремлено три етапи інтенсифікації факторів негативного впливу на функціональні спроможності механізму управління економічною безпекою вітчизняних підприємств, що викликані цифровими ризиками (І етап), зумовленими та посиленими поширенням тенденцій Індустрії 4.0; кадровими ризиками (ІІ етап), що стали очевидними та масштабувались у період глобальної пандемії та новими умовами господарювання підприємств, які пов'язані з воєнним станом і окупацією України (ІІІ етап). Сучасний етап характеризується негативними проявами синергії ризиків з усіх трьох етапів, що викликає необхідність для механізму управління економічною безпекою бути інтегрованим у цифрову екосистему підприємства та орієнтованим на людиноцентрований безпеко орієнтований менеджмент організацій. Факторами впливу на ефективність механізму управління економічною безпекою підприємств у 2025 році є війна в Україні, нестабільність макроекономічного середовища, цифровізація, дефіцит кваліфікованої робочої сили, суспільна напруга, а також численні інноваційні, інформаційні, інвестиційні, економічні, фінансові, маркетингові, виробничі, кадрові, техніко-технологічні, екологічні, проєктні ризики.

6. Простежено трансформації підходів до оцінювання рівня ефективності функціонування механізму управління економічною безпекою підприємств. Запропоновано методiku експрес-оцінювання рівня ефективності функціонування механізму управління економічною безпекою, в основу якої покладено опитування управлінського персоналу за принципом «десять по десять», що означає анкетування десяти представників менеджменту та топ-менеджменту десяти підприємств за допомогою опитувальника, що має десять запитань. Доведено доцільність використання експертного методу на різних етапах діагностики ефективності функціонування механізму управління економічною безпекою, і з його застосуванням оцінено рівень економічної безпеки десяти підприємств, які здійснюють свою діяльність в Україні, керуючись інформацією, яка є доступною для їх зовнішніх стейкхолдерів. На основі показника рівня економічної безпеки, зроблено висновок про низьку ефективність механізмів управління їх економічною і встановлено нагальну потребу у їх трансформації задля покращення функціональних спроможностей у сприянні досягнення стратегічних цілей підприємств.

7. Узагальнено концептуальні основи трансформації механізму управління економічною безпекою підприємств в реаліях цифрової економіки воєнного часу. Окреслено завдання трансформації механізму управління економічною безпекою для захисту бізнес-процесів, що на відміну від традиційних переліків, сформовані із урахуванням зарубіжного досвіду на підставі Process Classification Framework. Визначено вимоги, яким має відповідати трансформований механізм в умовах Індустрії 4.0, такі як вимога організаційності, вимога самостійності, вимога інтегрованості, цілісності та єдності із загальною системою управління підприємством, вимога комплексності, вимога системності. Запропоновано чотири основні етапи трансформації: планування трансформацій (підготовчий етап); розроблення стратегії трансформацій; забезпечення трансформаційного процесу ресурсами (кадровими, фінансовими, інформаційними, цифровими) та підтримкою з боку топ-менеджменту (робота проєктної команди); запуск трансформованого

механізму у систему менеджменту організацій та у цифрову екосистему бізнесу (із отриманням фідбеку від стейкхолдерів). Виявлено, що кадровими ризиками, під впливом яких проходитиме кожен етап – це низькі рівні лояльності та мотивації молоді, що працює на підприємствах України.

8. Запропоновано проєктний підхід до трансформації механізму управління економічною безпекою підприємств під впливом кадрових ризиків. Запропоновано трансформацію механізму економічної безпеки проводити у формі проєкту щодо оновлення підходів до безпеки орієнтованого менеджменту, розроблено канву для планування та реалізації такого проєкту на прикладному рівні та формалізовано процес проєктування трансформованого механізму управління економічною безпекою із використанням контекстних схем IDEF0. Встановлено послідовність управлінських процесів у межах проєктового підходу до трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства, яка націлена на мінімізацію кадрових ризиків шляхом формування учасників команди проєкту з переліку фахівців із різних відділів і підрозділів та планування ресурсів для різних альтернатив і визначення ключових точок супротиву персоналу змінам. Узагальнено напрями трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства під впливом кадрових ризиків воєнного часу, які мають знайти відображення у меті проєкту та у його фінальному результаті. Одним із пріоритетів названо розроблення політики мотивації персоналу, залученого до процесу управління економічною безпекою на основі інформації про його потреби та інтереси.

9. Конкретизовано стратегічні орієнтири трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства у моделі світу BANI. Запропоновано комплекс стратегічних безпеко орієнтованих управлінських рішень для менеджменту сучасних підприємств, сформований на підставі ділових очікувань бізнесу у третьому кварталі 2025 року. Зроблено акцент на необхідності врахування у стратегії трансформації механізму управління економічною безпекою оновлення підходів до модернізації кадрової політики, оновлення компетенцій персоналу у відповідності до потреб цифрової

економіки, врахування теорії поколінь у мотиваційних стратегіях та слідування принципам DEI (різноманітності (diversity), рівності (equity) та включення (inclusion)) під час управління персоналом. Ризикоорієнтованість як ідейна філософія стратегічної трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства, виражається у націленні його ресурсів на першочергову протидію стратегічним, кадровим, інформаційним, технологічним і цифровим ризикам. На основі виявлених недоліків діючих механізмів управління економічною безпекою вітчизняних підприємств конкретизовано характеристики трансформованого механізму управління економічною безпекою підприємства, націленого на досягнення його стратегічних інтересів та описано вісім елементів трансформованого механізму управління економічною безпекою. Виявлено відмінності стратегій та механізму управління економічною безпекою підприємств у різних моделях світу, таких як SPOD World, VUCA World та BANI World та розроблено модель стратегії ГАРДІАН для фокусування механізму управління економічною безпекою підприємства на особливостях світу BANI.

10. Рекомендовано напрями оновлення кадрової політики підприємства для мінімізації ризиків процесу управління його інтелектуально-кадровою безпекою. Окреслено напрями модернізації положень безпеки орієнтованої кадрової політики підприємств з фокусом на людиноцентризм, адаптованої під реалії світу BANI та тенденції Індустрії 4.0, такі як навчання, мотивація, розвиток талантів і збереження кадрового потенціалу. Запропоновано авторський підхід до формування компетенцій персоналу, необхідних для суб'єктів механізму управління економічною безпекою, який є відповіддю на необхідність вживання заходів щодо модернізації кадрової політики для потреб трансформації механізму управління економічною безпекою підприємств під впливом кадрових ризиків. Її складовими мають стати управлінські рішення, спрямовані на професійний розвиток, заохочення, подолання супротиву змінам, залученість, дисципліну і організованість, лідерство, партнерство та командну роботу, управління часом і самоменеджмент, безпеку, цифрову грамотність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зачосова Н.В. Формування системи економічної безпеки фінансових установ: *монографія*. Черкаси, 2016. 375 с.
2. Копитко М. І. Тенденції впливу тіньової економіки на рівень економічної безпеки промислових підприємств. *Проектування, виробництво та експлуатація автотранспортних засобів і поїздів*. 2013. № 21. С. 135-139.
3. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності: *навч. посіб.* Київ : Атіка, 2005. 432 с.
4. Ніколаюк С. І. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності: *курс лекцій*. Київ : КНТ, 2005. 320 с.
5. Новікова О.Ф. Економічна безпека: концептуальне визначення та механізм забезпечення: *монографія*. Донецьк, 2006. 408 с.
6. Донець Л.І., Ващенко Н.В. Економічна безпека підприємства: *навч. посіб.* Київ: Центр учбової літератури, 2008. 240 с.
7. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №1(91). С.98-104.
8. Фалович А. Дослідження сучасних напрямків визначення сутності економічної безпеки підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. № 8. С. 271–278.
9. Фальченко О. О., Глучаш Ю. С. Стратегія економічної безпеки підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 66. С. 157-160.
10. Гапак Н.М., Дочинець І.В. Суть та еволюція поняття економічна безпека підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2014. № 2. С. 68-73.
11. Гапак Н.В. Економічна безпека підприємства: сутність, зміст та основні оцінки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2014. №3(40). С. 62-65.

12. Лещук Г. В. Економічна безпека підприємства: інвестиційний вимір. *Економічний аналіз*. 2014. № 3. С. 64-71.
13. Небава М.І. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. 2017. 73 с.
14. Худолій Л.В. Інструменти забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства машинобудування. *Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису*. 2018. 256 с.
15. Утенкова К.О. Економічна безпека як складова національної безпеки України. *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна*. 2019. №9. С. 133-144.
16. Чубай В.М. Економічна безпека підприємства: сутність, чинники впливу, основні проблеми. 66–та студентська науково-технічна конференція. Секція «Економіка і менеджмент»: збірник тез доповідей. 2009. С. 234-237.
17. Веретьохін А. В. Морфологічний аналіз поняття «економічна безпека» промислового підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. № 244. С. 59-61.
18. Васильєв О.В. Формування системи управління економічної безпеки промислових підприємств. *Економічний аналіз*. 2013. Том 4. № 2. С. 138-145.
19. Капранова Л. Г., Білоус-Сергєєва. С. О. Економічна безпека промислового підприємства: складові та напрями забезпечення. *Вісник Донецького національного університету*. 2013. № 2. С. 104-107.
20. Лаутар А. Ю. Аналіз економічної безпеки промислових підприємств за умов поглиблення конкуренції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. №4. С. 51-54.
21. Носирєв О. О. Економічна безпека промислових підприємств України. *Харківський політехнічний інститут*. 2014. С. 49-54.
22. Скриньковський Р.М. Економічна безпека підприємства: сутність, класифікація та система діагностики. *Вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського*. 2015. №3. С. 414-418.
23. Фень К. С. Ретроспективний огляд поняття «економічна безпека». *Подільський державний аграрно-технічний університет*. 2016. № 2(29). С. 98-102.

24. Шинкар С. М. Методичний інструментарій формування та функціонування механізму забезпечення економічної безпеки промислового підприємства. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2017. № 2 (55). С. 153-160.

25. Фень К.С. Формування і зміцнення економічної безпеки підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Подільський державний аграрно-технічний ун-т. Кам'янець-Подільський, 2018. 273 с.

26. Дикань В. Л., Божко К. М. Стратегія забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 150-158.

27. Куценко Д.М. Категорія економічної безпеки: теоретичне і прикладне значення. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка - 2019» / XXI Всеукраїнська наукова конференція молодих учених*. Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького. 2019. С. 222-225.

28. Аванесова Н. Е., Мордовцев О. С., Сергієнко Ю. І. Теоретико-методичні засади ідентифікації та взаємозв'язку впливу дестабілізуючих факторів на економічну безпеку промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 20-28.

29. Швець Ю. О., Бурдило О. В. Аналіз факторів впливу на економічну безпеку промислових підприємств України та способи їх нейтралізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 241-245.

30. Шинкар С. М. Базові умови забезпечення економічної безпеки промислового підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6(2). С. 42-47.

31. Федоренко І. А., Мейта В. І. Розвиток концептуальних підходів до визначення економічної безпеки промислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5. С. 304-308.

32. Андрющенко І. Є., Шевцов В. Д. Фінансово-економічна безпека підприємства: стратегія і тактика забезпечення. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_12_29 (дата звернення: 11.11.2025).

33. Берідзе Т. М., Бугра А. В., Бондаренко О. О. Економічна безпека підприємства як умова стабільного та ефективного функціонування. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_3_15 (дата звернення: 11.11.2025).

34. Гук О. Щодо економічної безпеки аграрного підприємства в умовах військового стану. *Економіка і управління бізнесом*. 2023. Vol. 14, № 4. С. 97-113.

35. Ковтун А. В. Економічна безпека підприємств як фактор успіху сучасного бізнесу. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2023. Вип. 52(3). С. 133-143.

36. Кукоба А. В. Нефінансове оцінювання стану виробничої складової економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2025. № 4(2). С. 58-62.

37. Маслюк В. П. Економічна безпека підприємства: еволюція концепції та систематизація наукових підходів до визначення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 3. С. 15–19.

38. Нам'ясенко В. М. Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка України*. 2025. № 6. С. 25-38.

39. Павлов К. Наукові підходи до реалізації економічної безпеки у підприємницькому середовищі. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 3. С. 126-133.

40. Салун М. М. Економічна безпека підприємництва: компаративний аналіз теоретичних підходів. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 273-279.

41. Федуняк І. О., Габор В. С. Економічна безпека аграрних підприємств малого та середнього бізнесу як складова національної безпеки в умовах війни. *Агросвіт*. 2025. № 3. С. 111–116.

42. Зачосова Н. В. Управління системою економічної безпеки фінансових установ. URL: <https://mydisser.com/ua/catalog/view/843/845/527709.html> (дата звернення: 13.07.2025).

43. Дуб Б.С. Розвиток системи економічної безпеки агрохолдингів: дисертація. URL: <https://mydisser.com/ua/catalog/view/543896.html>. (дата звернення: 13.10.2025).

44. Масленніков Є. І. Концептуальна модель механізму забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 20, вип. 3. С. 393-404.

45. Zachosova N., Kutsenko D., Koval O., Kovalenko A. Management of financial and economic security of critical infrastructure objects in the conditions of risks of quarantine restrictions: strategic and personnel aspects. *9th International conference Monitoring, Modeling and Management of Emergent Economy (M³E² - 2021)*, May 26-28, 2021, Odessa, Ukraine. SHS Web of Conferences 107, 02002 (2021) M3E2 2021. Retrieved from : <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110702002> (Accessed on: 13.10.2025).

46. Про критичну інфраструктуру : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення: 10.11.2025).

47. Рябуха О.О., Куценко Д.М., Коваль О.В. Особливості формування та функціонування системи фінансово-економічної безпеки промислового підприємства в умовах Індустрії 4.0: стратегічний аспект. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія економічні науки*. 2020. № 4. С. 63-72.

48. Толпежніков Р. О., Балашов М. І. Механізм формування економічної безпеки промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 18. С. 285-290.

49. Толпежніков Р. О., Толпежнікова Т. Г., Балашов М. І. Методологічні підходи до управління змінами в стратегії забезпечення потенціалу економічної безпеки промислових підприємств. *Менеджер*. 2019. № 4. С. 56-63.

50. Поляков П. А. Основи формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 32. С. 93-96.

51. Іванілов О. С., Дмитрієва О. І. Методи оцінки рівня економічної безпеки промислових підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2018. № 2. С. 66-83.

52. Чобіток В. І. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки на промислових підприємствах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 360-366.

53. Abakpa A., Dvouletý O. How does digitalization shape the business financial performance: a systematic review. *Futur Bus J.* 2025. Vol. 11. P. 1-32.

54. Abdulhadi A. K. The Role of the European Economic Security Strategy in Managing Economic Risks. In: García Márquez F. P., Jamil A., Hameed A. A., Wang H., Zhang Y., Yang J. (eds) *Computing, Internet of Things and Data Analytics. ICCIDA 2024. Smart Innovation, Systems and Technologies*. Vol. 387. Springer, Cham. 2025. P. 699-711.

55. Armstrong S., Solis M., Urata S. Economic security and new industrial policy. *Asian Economic Policy Review*. 2025. Vol. 20, №. 2. URL: <https://business.columbia.edu/sites/default/files-efs/imce-uploads/CJEB/Events/2024-2025/Economic%20Security%20and%20New%20Industrial%20Policy%20January%202025.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).

56. Baroncelli E., Bomassi L., Csernaton R., Goldthau A., Grevi G., Hoeffler C., Jones E., Prakash P. N., Youngs R. Geopolitics and Economic Statecraft in the European Union. *Carnegie Europe Report*. 2024. URL: <https://carnegie-production-assets.s3.amazonaws.com/static/files/Geopolitics%20and%20Economic%20Statecraft%20in%20the%20European%20Union-2.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).

57. Bown C. P. et al. Trade policy, industrial policy, and the economic security of the European Union. *Peterson Institute for International Economics (PIIE)*

Working Paper 24-2. 2024. URL: <https://www.piie.com/sites/default/files/2024-01/wp24-2.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).

58. Capocchi A. Everything Is Economics. *Vulnerability and the Corporate Immune System*. Springer Books, 2023. P. 33-54.

59. Chatterjee T., Chatterjee N. Digitalisation, skill development and sustainable economic growth: theories and empirics in the context of BRICS. *Qual Quant*. 2025. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11135-025-02144-4> (дата звернення: 10.11.2025).

60. Donaldson S. I., Suchta M., Donaldson S. I. Development and Validation of the Global Economic Security Scale. *Int J Appl Posit Psychol*. 2025. Vol. 10. P. 63.

61. Erhan L., Paladi V. Micro, Small and Medium Sized Enterprises in Times of Overlapping Crises. *Distributed Computing and Artificial Intelligence, Special Sessions I, 20th International Conference. DCAI 2023. Lecture Notes in Networks and Systems*. Vol. 741. Berlin: Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. 2023. Vol. 741. P. 128-137.

62. Forrest J. Y. L. Potential Unification of Applied Economic and Business Studies. In: *Systemic Principles of Applied Economic Philosophies II. Translational Systems Sciences*. 2023. Vol. 39. Springer, Singapore. P.501.

63. Forrester S. V. Economic Security of Construction Industry Enterprises. *Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies. IPM 2020. Lecture Notes in Networks and Systems*. Vol. 161. Springer, Cham. 2021. URL: <https://www.springerprofessional.de/economic-security-of-construction-industry-enterprises/18495772> (дата звернення: 10.11.2025).

64. Geiger G. Catastrophic risk: indication, quantitative assessment and management of rare extreme events using a non-expected utility framework. *Ann Oper Res*. 2024. Vol. 343. P. 223-261.

65. Humphreys D., Koay A., Desmond D. et al. AI hype as a cyber security risk: the moral responsibility of implementing generative AI in business. *AI Ethics*. 2024. Vol. 4. P. 791-804.

66. Kozłowski K. Corporate espionage from an Information Security Management Perspective: A Case Study Analysis. 2025. Vol. 7. P. 200-224.
67. Marquez-Tejon J., Jimenez-Partearroyo M., Benito-Osorio D. Security as a key contributor to organisational resilience: a bibliometric analysis of enterprise security risk management. *Secur J.* 2022. Vol. 35. P. 600-627.
68. Molamohamadi Z., Asad Samani M., Karimi M. Reviewing the historical milestones of risk management. *SN Bus Econ.* 2024. Vol. 4. P. 161.
69. Ochirsuren B., Luvsandorj O. Economic Security and the Linkages with Processing Industry. *Mongolian Journal of Strategic Studies.* 2025. Vol. 35. P. 129-140.
70. Soveizi N., Turkmen F. SecFlow: Adaptive Security-Aware Workflow Management System in Multi-cloud Environments. *Enterprise Design, Operations, and Computing. EDOC 2023 Workshops. EDOC 2023. Lecture Notes in Business Information Processing.* Vol. 498. Springer, Cham. 2024. P. 281-297.
71. Vuković S., Božović M. L., Đurić S. et al. Digital Infrastructure as the Catalyst for Sustainable Economic Development in the Western Balkans. *Netw Spat Econ.* 2025. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11067-025-09697-9> (дата звернення: 10.11.2025).
72. Wolf K. D., Lichte D. Security and Resilience: Protection of Infrastructures. In: Bracke S., Pieper R. (eds) *Safety Engineering.* Springer, Wiesbaden. 2025. P. 457-478.
73. Носань Н.С., Куценко Д.М. Теоретичні засади управління фінансово-економічною безпекою на сучасному етапі розвитку безпекознавства. *Вісник Черкаського національного університету. Серія Економічні науки.* 2019. №1. С. 74-83.
74. Куценко Д., Матухно Ю. The need for transformations of enterprises' mechanism of economic security management in the context of the Fourth Industrial Revolution risks spread. *Modern Economics.* 2020. №23. P. 125-129.
75. Zachosova N. Innovative approach in the estimatology of financial institutions economic security: possibilities of use in management and regulatory

activity within the means of provision of the state financial security. *Baltic Journal of Economic Studies* 2019. № 5/2. P. 45-56.

76. Zachosova N., Babina N., Zanora V. Research and methodological framework for managing the economic security of financial intermediaries in Ukraine. *Banks and Bank Systems*. 2018. № 13/4. P. 119-130.

77. Zachosova N., Zyvko Z., Zanora V. Human risks of project management involving remote teams in the context of the enterprise economic and financial security. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. № 4 (35), P. 514-521.

78. Занора В. О., Сільченко Б. І. Управління системою економічної безпеки підприємства на основі проектного підходу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 5(1). С. 130-133.

79. Kovalenko A. Personnel security as an element of human resources (personnel) policy in the economic and financial security system of the business entity. *European journal of economics and management*. 2020. №6/1. P. 100-106.

80. Kovalenko A. Determinants of personnel policy in the process of management of financial and economic security of business entities. *Bulletin of the Cherkasy University. Economic Sciences*. 2019. №3. P. 70-77.

81. Koval O.V. Strategic management of economic security system of business entities: theoretical aspects. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*. 2020. № 1. P. 40-47.

82. Koval O.V., Shevchenko A.R. Strategic risk management in the system of business entities financial and economic security. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2020. № 6. P.118-123.

83. Dominitz J., Manski C.F. Perceptions of Economic Insecurity: Evidence From the Survey of Economic Expectations. *Public Opinion Quarterly*. 1997. № 2(61). P. 261-287.

84. Scheve K., Slaughter M. Economic insecurity and the globalization of production. *American Journal of Political Science*. 2004. № 4(48). P. 662-674.

85. Андрейчук У. В. Формування механізму управління економічною безпекою вітчизняних підприємств в умовах сучасного розвитку. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2011. Вип. 2. С. 268-277.

86. Ваганова Л. В. Складові механізму управління економічною безпекою підприємств машинобудування. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 2. С. 19-28.

87. Живко З. Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. : Економіка*. 2014. Вип. 3. С. 37-42.

88. Козаченко Г. В., Ілляшенко О. В. Механізм управління у системі економічної безпеки підприємства: призначення, зміст та структура. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3(3). С. 25-28.

89. Мейта В. І. Формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємницької діяльності. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка*. 2014. Вип. 27. С. 15-19.

90. Мойсеєнко І. П. Системний механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2013. Вип. 1. С. 284-291.

91. Ткачук В. І., Яремова М.І. Механізм управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2011. № 2(2). С. 252-261.

92. Чирва Ю. Є., Нестеренко О. М. Методичні засади механізму управління економічною безпекою підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 150-153.

93. Шатохін А. Л., Ігнашкіна Т. Б. Сутність та складові елементи механізму управління економічною безпекою підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 3. С. 396-402.

94. Штангрет А. М. Механізм прийняття рішень у процесі управління економічною безпекою підприємства. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2013. № 1. С. 59-64.

95. Архипенко Т., Іванова М. Оцінка економічної безпеки підприємства як підґрунтя прийняття ефективних управлінських рішень на засадах сталого розвитку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2025. Т. 26, Вип. 1. С. 124-133.

96. Боровик М. В., Запорожець Г. В., Волошан М. О. Теоретичні основи формування організаційного механізму управління економічною безпекою будівельних підприємств. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія : Економіка. 2023. № 31. С. 19-24.

97. Вдовиченко Л. Ю., Волосяк М. В. Теоретико-методологічні аспекти формування механізму стратегічного управління економічною безпекою підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 469-477.

98. Дячков Д. В., Батура В. Ю., Сокирко І. А. Формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69). № 5(2). С. 31-36.

99. Заячківська О. В., Мамчур Д. А. Механізм управління фінансово-економічною безпекою страхових компаній. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2024. Вип. 1. С. 92-99.

100. Івченко Є. А. Формування організаційно-економічного механізму управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 2. С. 20-27.

101. Колісніченко П. Т., Ушенко Н. В., Терещенко Е. Ю. Методичні засади аналізу ефективності механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Часопис економічних реформ*. 2023. № 3. С. 42-53.

102. Любохинець Л. С. Теоретичний базис формування механізму забезпечення економічної безпеки промислових підприємств на основі використання інструментів гнучкого управління. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, № 3. С. 203-208.

103. Мороз Ю. Ю. Механізм забезпечення управління економічною безпекою в умовах динамічних і структурних змін розвитку національної економіки України. *Society and Security*. 2024. № 1. С. 131-140.

104. Правдюк Н. Л., Ярославський А. О. Формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою зернопереробних підприємств. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 8. С. 77-85.

105. Самборська О. Ю. Актори механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 12. С. 207-217.

106. Ткаченко Т. Управлінський механізм розвитку системи економічної безпеки на промислових підприємствах в умовах конкурентної парадигми. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4. С. 156-163.

107. Юнацький М. О., Гребенюк І. В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його складові. *Торгівля і ринок України*. 2019. № 2. С. 73-80.

108. Куценко Д.М. Особливості управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Наука та інноватика: вітчизняний і світовий досвід: збірник матеріалів V Круглого столу*. Черкаси, 16 травня 2019 р. Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького. 2019. С.64-68.

109. Пожуєва Т. О. Економічна безпека промислового підприємства – нагальна необхідність функціонування суб'єкта господарювання. *Вісник Криворізького національного університету*. 2014. Вип. 36. С. 335-339.

110. Зачосова Н. В. Моделювання механізму управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки професійних учасників фінансового ринку з урахуванням державного впливу на цей процес. *Наукові записки Національного*

університету «Острозька академія». Серія : Економіка. 2019. № 12. С. 101-105.

111. Зінченко О. А., Зінченко Д. С. Удосконалення підходів до управління економічною безпекою промислового підприємства шляхом підвищення якості рекрутингу та розвитку персоналу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2016. Вип. 14. С. 124-130.

112. Копитко М.І. Виявлення слабких сигналів середовища функціонування як запорука формування високого рівня економічної безпеки промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 11. С.24-27.

113. Хринюк О.С., Корчовна М.Р. Система забезпечення економічної безпеки підприємства: основні елементи. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3927> (дата звернення: 07.08.2025).

114. Туленінова Д. М. Формування механізму управління системою економічної безпеки підприємницької діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 14(4). С. 98-100.

115. Майорова І. Багаторівнева концепція економічної безпеки промислового підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 1 (18). С. 78-87.

116. Правдюк Н. Л., Ярославський А. О. Формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою зернопереробних підприємств. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 8. С. 77-85.

117. Кохан В. В. Система фінансово-економічної безпеки підприємства. *Управління розвитком*. 2014. № 14. С. 124–126

118. Ілляшенко О. В. Алгоритмізація дії механізму управління системою економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6. С. 196-200.

119. Салоїд С. В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 250-254.
120. Ілляшенко О. В., Погорелов Ю. С. Передумови формування механізму управління системою економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4 (2). С. 151-165.
121. Федотова Т. А., Білоусова Д. В. Управління економічною безпекою. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи* : зб. матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції. Львів: Львівський інститут МАУП, 2016. ч. 2. 675 с.
122. Хринюк О. С., Солосіч О. С. Інтеграція підходів теорії антикризового менеджменту в систему управління економічною безпекою підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 1. С. 137-146.
123. Наumenко Є. Ю. Механізм управління економічною безпекою підприємства в умовах кризи. *Молодий вчений*. 2017. № 6. С. 462-466.
124. Колодязна І. В. Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 23 (1). С. 135-140.
125. Вергун А. Особливості управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2015. № 2. С. 27–31.
126. Доценко І., Мельничук О. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 79-84.
127. Kutsenko D. M. Orienters of strategic management of financial and economic security of enterprises: interests, challenges, risks. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія економічні науки*. 2019. №2. С.50-58.

128. Індекс промислового виробництва. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/industrial/> (дата звернення: 24.11.2025).
129. Фінансові результати підприємств. Держстат. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer> (дата звернення: 14.11.2025).
130. Фурман В.М., Зачосова Н.В. Особливості управління економічною безпекою сучасних страхових компаній як одного із видів фінансових установ. *Журнал «Агросвіт»*. 2015. №15. С.20-26.
131. Зачосова Н. В. Теоретико-методологічні засади управління економічною безпекою у процесі менеджменту сучасних фінансових установ. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2015. Т. 20, Вип. 1(2). С. 167-170.
132. Зачосова Н.В. Моделювання механізму управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки професійних учасників фінансового ринку із врахуванням державного впливу на цей процес. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» серія «Економіка»*. 2019. № 12 (40). С.101-105.
133. Занора В.О., Скляр А. В. Управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: теоретико-методичні аспекти організації системи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 22. С. 74-77.
134. Тулуб О. М., Теслюк О. М. Управління системою фінансово-економічної безпеки виробничої фірми. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 16. С. 29-32.
135. Зачосова Н.В. Визначення стратегічних орієнтирів зміцнення економічної безпеки фінансових установ як необхідний етап формування стратегії економічної безпеки України. *Бізнес Інформ*. 2016. №1. С. 272–276.
136. Черевко О. В. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_83 (дата звернення: 22.05.2025).

137. Шабінський О. В. Проблеми розробки стратегії управління економічною безпекою підприємств агросектора. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки*. 2014. № 5. С. 201-206.

138. Левицький В. В., Суханова І. Ю. Інноваційний розвиток як елемент стратегічного забезпечення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]*. *Економічні науки*. 2014. Вип. 26. С. 89-94.

139. Судакова О. І., Попова В. В., Орлова М. К. Удосконалення стратегічного управління економічною безпекою підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 88. С. 239-246.

140. Кількість юридичних осіб та кількість фізичних осіб - підприємців, щодо яких внесено судові рішення про порушення провадження по справі про банкрутство за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/edrpu/ukr/EDRPU_2023/fop_kved/arh_kuo_sr_24_u.htm (дата звернення: 22.10.2025).

141. Макарчук О. В., Печора Ю. Ю. Стратегічне управління економічною безпекою підприємства: теоретичні аспекти. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2014. № 4. С. 135-139.

142. Столяренко О. О. Аналіз етапів процесу стратегічного управління економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.8. С. 320-325.

143. Бріль М. С. Методика формування стратегічних альтернатив управління економічною безпекою комерційного банку. *Бізнес Інформ*. 2015. № 2. С. 196-203.

144. Кириченко О. Теоретичні засади стратегічного управління системою економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2016. № 1. С. 70-83.

145. Тараруєв Ю. О., Рудаченко О. О., Коненко В. В. Управління капіталом як елемент фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_7 (дата звернення: 22.10.2025).

146. Діденко Є. В. Управління фінансовою рівновагою підприємства як напрям забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_12_50 (дата звернення: 22.10.2025).

147. Самборська О. Ю. Гносеологічні концепти управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2024. Iss. 4. С. 91-102.

148. Надточій І. І., Крамаренко І. С., Гришина Н. В. Фінансово-економічна безпека в умовах цифрової економіки та суспільства: наукові засади, особливості управління та регулювання. *Український економічний часопис*. 2024. Вип. 4. С. 83-88.

149. Кравченко О., Гаврилюк О., Челомбітько О., Бойко С. Управління економічною безпекою підприємств в умовах цифрової економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка*. 2024. Вип. 19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2024_19_13 (дата звернення: 22.10.2025).

150. Шевченко А. М., Чакалов Р. К. Формування механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства під час його стратегічного розвитку в умовах цифрових трансформацій. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2025. № 2 (90). С.145-150

151. Манькута Я. М., Турчиняк Р. Б., Ковальов А. Г. Драйвери управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємства: забезпечення економіко-інформаційної безпеки, захист даних у блокчейн мережі для цифрових активів. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 2. С. 175-189.

152. Панченко В., Панченко О. Напрями узгодження аспектів бізнес-планування та забезпечення економічної безпеки підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 3. С. 292-297.

153. Ковальчук З. Я., Лялюк Г. М. Теоретико-методологічні підходи в науці до формування корпоративної культури як управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах загроз. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна*. 2025. Вип. 1. С. 37-44.

154. Хандій О. О. Інноваційне управління як основа економічної безпеки: роль корпоративної культури. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 2. С. 135-142.

155. Зайченко В. В., Журило І. В., Нісфоян С. С. Економічна безпека закупівельної логістичної ланки ланцюга бізнес-процесів у контексті стратегічного управління підприємством. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2024. С. 131-139.

156. Адлер О. О., Кавецький В. В. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства на основі рівня його економічної безпеки. *Innovation and Sustainability*. 2024. Iss. 1. С. 73-82.

157. Скриньковський Р. М., Князь С. В., Цюх С. І., Русин-Гриник Р. Р., Коновалюк І. В., Старченко А. Ю. Регулювання системи управління економічною безпекою бізнес-структур. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2022. № 5. С. 28-36.

158. Яремко І. І. Сучасні інструменти стратегічного управління як засіб підвищення економічної безпеки підприємства. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2023. № 10. С. 51-56.

159. Назаренко С. А. Шляхи оновлення механізму управління економічною безпекою підприємств із використанням засобів управлінського консалтингу. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2025. Том 29. № 1. С. 48-56.

160. Назаренко С. А., Білоус С. П., Тітенко Н. В. Парадигмальні та концептуальні засади розвитку фінансового менеджменту у механізмі управління економічною безпекою підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2025. Випуск 5 (82). С. 276-280.

161. Герасименко О. М. Мотиваційні ризики системи кадрової безпеки підприємства у механізмі управління його економічною безпекою. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2025. Том 29. № 1. С. 88-97.

162. Живко З. Б., Миронюк В. М., Живко М. О., Шегинська А. І., Родченко С. С. Моніторинг та аудит кадрової безпеки підприємства. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 8. С. 519-531.

163. Устенко С. В., Іванченко Н. О. Розробка імперативної стратегії управління економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 8(1). С. 213-217.

164. Куценко Д.М. Проблеми формування механізму управління економічною безпекою підприємств. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (21 лист. 2019 р.)* / Харків. нац. автомобільно-дорожн. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2019. С.488-490.

165. Куценко Д.М. Проблеми формування та функціонування механізму управління економічною безпекою промислових підприємств. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2020»* : XXII Всеукраїнська наукова конференція молодих учених. Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2020. С. 146-147.

166. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 20.10.2025).

167. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 19.04.2021).

168. Указ Президента України №287/2015 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2872015-19070> (дата звернення: 19.04.2021).

169. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#n11> (дата звернення: 19.11.2025).

170. Куценко Д.М., Зачосова Н.В. Проблеми управління економічною безпекою критичної інфраструктури України за Індустрії 4.0. *Актуальні питання державотворення в контексті сучасних цивілізаційних викликів*: збірник тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Черкаси, 26-27 листопада 2020 року. Черкаси: Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2020. С.225-227.

171. Меліхова Т. О. Механізм управління економічною безпекою підприємства: підходи до визначення. *Агросвіт*. 2018. № 3. С. 61-67.

172. Ковальчук С. В., Лісовський І. В. Управління витратами як складова механізму економічної безпеки підприємств машинобудування. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2017. № 4. С. 153-160.

173. Верхоглядова Н. І., Судакова О. І., Горела В. Д. Концепція протидії загрозам з боку контрагентів підприємства в рамках механізму управління економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27(1). С. 103-107.

174. Штангрет А. М., Караїм М. М., Сухимлин Л. Є. Антикризовий механізм управління економічною безпекою підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 3. С. 51-55.

175. Орлик О. В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 2. С. 222-232.

176. Одношевна О. О., Малоок Н. Р. Теоретичні аспекти управління фінансово-економічною безпекою підприємства: стратегія та механізми забезпечення. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 805-808.

177. Куценко Д.М. Особливості управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Наука та інноватика: вітчизняний і світовий досвід*: збірник матеріалів V Круглого столу. Черкаси. 16 травня 2019 р. / редкол.: О. В. Черевко (голова). С. В. Корновенко [та ін.]. Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького. 2019. С.64-68.

178. Носань Н.С., Куценко Д.М. Основи забезпечення фінансово-економічної безпеки на мікро- та макрорівнях: українські реалії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск 2(70). Частина 1. С.51-56.

179. Avanesova N., Chuprin Y. Enterprise economic security: essential characteristics of the concept. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2017. №1. P. 98-102.

180. Dyakonova I., Nikitina A., Gurvits N. Improvement of the enterprise economic security management in global environment. *Geopolitics under Globalization*. 2018. № 2(1). P. 19-26.

181. Зачосова Н. В. Оцінювання рівня економічної безпеки компаній з управління активами. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 7. С. 111-119.

182. Зачосова Н. В., Горячківська І. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання функціонування системи економічної безпеки підприємств та фінансових установ. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 340-345.

183. Герасименко О.М. Формування інтегрального показника економічної безпеки торговців цінними паперами. *Науковий журнал «Вісник Черкаського державного технологічного університету»*. 2010. № 1. С. 18-21.

184. Занора В.О. Експертний метод аналізу ризиків промислового підприємства. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2011. №2. С. 99-105.

185. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Проблеми оцінки економічної безпеки сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 148. С. 106-115.

186. Александрова О. Ю. Система індикаторів оцінки економічної безпеки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 30. С. 34-37.

187. Алькема В. Г., Копитко М. І. Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки автомобілебудівних підприємств. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2015. Вип. 39. С. 75-88.

188. Антонян О. А., Афанасьєва С. М. Підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств: порівняльний аналіз. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2013. № 6(3). С. 30-34.
189. Белоус Н. Д. Дослідження методичних підходів щодо оцінки економічної безпеки підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 6. С. 124-129.
190. Білик І. Ю. Методичне забезпечення оцінки економічної безпеки підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 51-53.
191. Близнюк А. О. Оцінювання ефективності заходів з управління економічною безпекою підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 205-209.
192. Бондаренко-Берегович В. В. Підходи до оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 6. С. 16-19.
193. Ваганова Л. В. Комплексна система оцінювання рівня економічної безпеки підприємств машинобудування. *Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]*. *Економічні науки*. 2013. Вип. 1. С. 260-267.
194. Вахлакова В. В. Аналіз обґрунтованості методик оцінювання економічної безпеки підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2017. Т. 22, Вип. 7. С. 61-65.
195. Вахлакова В. В. Модель оцінювання економічної безпеки підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 6. С. 59-68.
196. Венглюк І. В. Аналіз методів визначення та оцінки соціально-економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15, № 2. С. 247-256.
197. Гнилицька Л. В. Використання концептуальних основ збалансованої системи економічних показників для оцінки стану та рівня економічної безпеки

суб'єктів господарської діяльності. *Фінанси, облік і аудит*. 2011. Вип. 18. С. 263-271.

198. Гнилицька Л. В., Франчук В. І., Пригунов П. Я. Методичне забезпечення оцінювання надійності бізнес-відносин між вітчизняними підприємствами в системі їх економічної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2013. Вип. 1. С. 207-216.

199. Гнилицька Л. В. Сучасні пріоритети в оцінюванні стану економічної безпеки суб'єктів господарювання: системно-цільовий підхід. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2017. Вип. 2. С. 162-178.

200. Гнилицька Л. В. Форумування сучасних науково-методичних підходів до оцінювання стану економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. : Економіка і менеджмент*. 2013. Вип. 6. С. 3-10.

201. Гринько Т. В., Коновалова А. С. Теоретично-методичні аспекти оцінювання економічної безпеки підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 94-98.

202. Гришко Н. Є. Формування оціночних параметрів складових економічної безпеки машинобудівного підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 62-69.

203. Данілова Е. І. Концептуальний підхід до формування методичного забезпечення оцінювання економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 8. С. 23-28.

204. Данілова Е. І. Порівняльний аналіз методик оцінювання економічної безпеки підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 7. С. 13-19.

205. Доценко І. О. Формування системи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням впливу підприємницьких ризиків. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 1. С. 69-78.

206. Дуб Б. С. Систематизація метрик, методів та підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства. *Економіка та право*. 2019. № 4. С. 116-123.
207. Живко З. Б. Забезпечення експертної оцінки системи економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2013. Вип. 2. С. 239-249.
208. Ібрагімов Е. Е. Систематизація методичних підходів оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 13(1). С. 90-92.
209. Карковська В. Я. Особливості оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.13. С. 252-258.
210. Коваленко Д. І., Ломако К. В. Методичні підходи до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 18(2). С. 30-33.
211. Козлова В. Я. Сучасні методи оцінки економічної безпеки підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2018. Вип. 35. С. 96-100.
212. Кокорєва О. В. Методичні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2011. № 3. С. 77-80.
213. Колісніченко П. Т. Науково-методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 16. С. 38-44.
214. Коптєва Г. М. Класифікація підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 221-229.
215. Копча Ю. Ю. Інтегральне оцінювання ефективності використання виробничої складової потенціалу економічної безпеки підприємства. *Управління економікою: теорія та практика*. 2019. № 2. С. 249-258.

216. Корецька О. В. Сучасні підходи до оцінки фінансово-економічної безпеки підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 1-1. С. 136-139.
217. Котов А. М. Особливості оцінки економічної безпеки акціонерного товариства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 312-315.
218. Кошембар Л. О. Рейтингова оцінка економічної безпеки підприємств різних видів економічної діяльності. *Економічний форум*. 2014. № 2. С. 120-127.
219. Лагодієнко В. В., Суханова А. В. Характеристика економічної безпеки підприємств та оцінка основних індикаторів безпеки. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 206. С. 318-333.
220. Левковець Н. П. Система показників оцінки економічної безпеки підприємства за її функціональними складовими. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2010. Вип. 7. С. 297-304.
221. Лойко В. В. Оперативна оцінка рівня економічної безпеки за допомогою експертної системи. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2013. № 1. С. 22-26.
222. Лубенець І. О. Методичні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 2. С. 244-254.
223. Ляшенко О. М., Марков Р. В. Економічна безпека підприємств: тенденції та підходи до оцінювання. *Стратегічні пріоритети*. 2016. № 3. С. 213-219.
224. Мацеха Д. С. Функціональні складові економічної безпеки та показники їхньої оцінки для підприємств легкої промисловості. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 128-133.
225. Мейта В. І. Аналіз методів оцінки економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Вип. 9(3). С. 117-121.

226. Меліхова Т. О. Аналіз наявних методик оцінки рівня економічної безпеки підприємства для проведення сучасної діагностики його фінансового стану. *Інноваційна економіка*. 2018. № 1-2. С. 223-227.

227. Меліхова Т. О. Узагальнення методичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства з метою вибору оптимальних для діагностування зовнішніх та внутрішніх загроз. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 2. С. 38-50.

228. Мешкова-Кравченко Н. В., Тарасюк А. В. Оцінка економічної безпеки підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 1. С. 204-212.

229. Мігус І. П. Методичний підхід до оцінки впливу загроз на економічну безпеку емісійної діяльності акціонерного товариства. *Фінансовий простір*. 2013. № 3. С. 104-107.

230. Міронова Ю. В., Коломієць С. В., Пітик О. В. Економічна безпека підприємств: інтегральні підходи до оцінювання. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 173-182.

231. Міщук Є. В. Використання показників часу при оцінюванні економічної безпеки підприємств. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 1. С. 17-23.

232. Міщук Є. В. Методологічні засади оцінки рівня та стану стратегічної економічної безпеки підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 23-30.

233. Міщук Є. В. Методологія оцінювання рівня економічної безпеки підприємства без урахування безпеки його стейкхолдерів. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2019. № 5. С. 105-120.

234. Міщук Є. В. Розвиток теоретико-методичних підходів до оцінювання економічної безпеки підприємств з урахуванням ефективності управлінських рішень. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2020. № 4. С. 76-91.

235. Могиліна Л. А. Методичні аспекти оцінки рівня економічної нестабільності як фактора негативного впливу на фінансову безпеку промислових підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2013. Вип. 37. С. 305-317.

236. Нагорна І. І. Моделювання оцінки економічної безпеки підприємства. *Економіка і управління*. 2016. № 4. С. 131-140.

237. Нусінов В. Я., Міщук Є. В. Методологічні засади оцінки багаторівневих показників (на прикладі економічної безпеки підприємства). *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 2. С. 36-45.

238. Олійник Т. І. Методичні аспекти оцінки економічної безпеки підприємств у ринкових умовах господарювання. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 69-72.

239. Оришин Т. М. Крихівська Н. О., Тягур С. І. Оцінка фінансово-економічної безпеки підприємств: методичний аспект. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2. С. 7-12.

240. Пивавар І. В. Удосконалення методології оцінки й аналізу рівня економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 184-191.

241. Побережна Н. М., Шовкопляс Т. С., Токар Н. Б. Актуальність визначення критеріїв оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2014. № 34. С. 147-154.

242. Подра О. П. Методи оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2019. Вип. 25. С. 248-249.

243. Полозова Т. В., Журавель М. Ю. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства: проблемні аспекти. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 355-358.

244. Рамазанов С. К., Чмельов В. В. Концепція інформаційно-аналітичного веб-ресурсу проведення експертних оцінок в забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 4. С. 221-223.

245. Резніков О. Л. Методичні рекомендації до оцінки ефективності заходів із забезпечення економічної безпеки підприємств металургії. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2010. Вип. 42. С. 208-217.

246. Рзаєва Т. Г., Пастух О. В. Індикатори оцінки та забезпечення рівня економічної безпеки підприємства відповідно до аналітичних потреб. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 5. С. 78-81.

247. Россошанська О. В. Системні моделі представлення оцінювання економічної безпеки підприємств як феномену. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2015. № 3. С. 158-174.

248. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Гавловська В. І. Деталізація загроз безпекового середовища та аналіз існуючих підходів до оцінювання економічної безпеки підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 5(1). С. 283-288.

249. Салоїд С. В. Оцінювання ефективності організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємств точного машинобудування. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 101-105

250. Солодовнік О. О. Основні підходи до оцінювання економічної та фінансової безпеки: сутність і напрями вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 6-12.

251. Сосновська О. О., Житар М. О. Аналіз методів оцінки рівня економічної безпеки підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 21-26.

252. Сумець О. М., Короп А. В. Оцінка стану економічної безпеки підприємств різної галузевої приналежності. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2017. Вип. 48. С. 122-128.

253. Тимощук М. Р., Шишковський С. В., Лис О. Р., Льода М. М. Оцінювання економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.4. С. 156-163.

254. Толстова А. В., Хоменко К. В. Методика оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 187-195.

255. Тютченко С. М. Групування методів оцінки економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2019. № 1. С. 21-25.

256. Фісуненко П. А., Акімова С. М. Перспективи подальшого вдосконалення підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2018. № 138. С. 214-222.

257. Хобта В. М., Панкова М. В. Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 6. С. 100-105.

258. Хорольський В. П., Діянов І. П., Рябікіна Н. І., Хорольський К. Д. Багаторівнева система оцінки економічної безпеки й діагностики стану підприємств на основі теорії нечітких множин. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 1. С. 33-41.

259. Черевко Я. О., Донцова Н. О., Сєрова А. М. Огляд підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47(2). С. 11-15.

260. Щекович О. С., Афанасьєва М. Г. Методологічні підходи до оцінки та прогнозування економічної безпеки суб'єктів господарювання на галузевому, міжгалузевому та регіональному рівнях. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14, № 1. С. 184-193.

261. Якименко Ю. М., Мужанова Т. М. Аналіз стану використання методичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1. С. 64-69.

262. Яремко І. І. Формалізація оцінки економічної безпеки соціально-економічних систем: концептуальні засади і підходи. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2012. № 748. С. 276-280.

263. Амбер А. Ю. Інтегральна оцінка управління економіко-екологічною безпекою підприємств України. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 17-23.

264. Бабічев А. В., Самородов Б. В. Концептуальна модель оцінки й аналізу інформаційної компоненти економічної безпеки підприємства. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 157–167.

265. Богданюк І. В., Мандич С. М. Багатофакторна модель оцінки ризиків та їх вплив на економічну безпеку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 148-153.

266. Богданюк І. В. Використання індикаторного підходу до оцінки економічної безпеки підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 81-86.

267. Вівчар О. І. Комплексне оцінювання стратегії зміцнення економічної безпеки підприємств мережевих структур України в умовах воєнного стану. *Економіка України*. 2023. № 12. С. 23-40.

268. Драгун А. О. Аналіз підходів до оцінки стану і рівня забезпечення системи економічної безпеки підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 6. С. 136-143.

269. Зайцев Ю. О., Сукнов О. М. Оцінка потенціалу розвитку підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 22-27.

270. Кукоба А. В. Нефінансове оцінювання стану виробничої складової економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2025. № 4(2). С. 58-62.

271. Любохинець Л. С. Аналіз регіональних рейтингів оцінювання умов ведення бізнесу з урахуванням забезпечення економічної безпеки підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 3. С. 31-38.

272. Назаренко І. Л., Білоусова В. М. Адаптування комплексної методики визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства для малих підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 77-90.

273. Осадча О. О., Роздопченюк В. М. Оцінювання показників інноваційної діяльності підприємства та їх використання в системі управління економічною безпекою. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 152-160.

274. Погребняк А. Ю., Кліщ К. А. Інтеграція наукових підходів до оцінювання управління ефективністю використання виробничого потенціалу підприємства з метою підвищення його економічної безпеки. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 49-53.

275. Серeda О. О. Оцінювання фінансової безпеки корпоративних підприємств в умовах цифрової економіки. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 2. С. 105-112.

276. Ткаченко Т. Оцінювання ефективності системи економічної безпеки промислового підприємства в конкурентних умовах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4. С. 163-169.

277. Хаванов А. В. Розробка та впровадження комплаєнс-індикаторів для оцінки рівня зрілості системи економічної безпеки підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 230-233.

278. Шило Ж. С., Кречко М. Ю. Методи оцінки рівня економічної безпеки підприємства: підходи до оцінювання та забезпечення економічної безпеки. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2022. Вип. 2. С. 278-288.

279. Kutsenko D., Kibalnyk L. Assessment of the level of economic security of industrial enterprises: approaches, methods, tools. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*. 2020. Issue 2. P.44-52.

280. Картечева О. С. Аналіз підходів та методів щодо оцінки економічної безпеки промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. №1(3). С. 264-268.

281. Метеленко Н. Г. Концептуальна модель оцінювання фінансової безпеки в системі економічної безпеки промислового підприємства. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. №4. С. 95-110.

282. Волощук Л. О. Класифікація підходів та методів формування аналітичних інструментів оцінювання економічної безпеки промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2014. №5. С. 224-231.

283. Смоквіна Г. А. Сучасні підходи до оцінки економічної безпеки промислового підприємства: теоретичний досвід і практичне використання. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 231-239.

284. Шинкар С. М. Оцінка економічної безпеки промислових підприємств: методичні аспекти. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. №3. С. 125-131.

285. Сак Т.В. Діагностування рівня економічної безпеки підприємства в умовах обмеженості інформації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 404-408.

286. Пилипенко Н.М. Розвиток методичних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5953> (дата звернення: 12.05.2025).

287. Поляков П.А. Аналіз методів оцінки економічної безпеки промислових підприємств. *Науковий огляд*. 2018. № 7(50). URL: <http://oaji.net/articles/2017/797-1537549224.pdf> (дата звернення: 13.05.2025).

288. Лойко В.В. Моніторинг рівня економічної безпеки промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4446> (дата звернення: 15.05.2025).

289. Kutsenko D.M. Methodical approaches to estimating the level of economic security of industrial enterprises. *European journal of economics and management*. 2020. Volume 6 Issue 1. P. 77-82.

290. Кучеренко К. В. Фінансова стійкість як чинник та індикатор економічної безпеки промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 7(2). С. 44-46.

291. Писаренко Б. А., Проценко Н. Б. Діагностика економічної безпеки функціонування промислових підприємств. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки*. 2013. № 1. С. 302-305.
292. Караїм М. М. Діагностика рівня економічної безпеки машинобудівного підприємства. *Наукові записки [Української академії друкарства]. Серія : Економічні науки*. 2015. № 2. С. 49-55.
293. Філіппова С. В., Нізяєва С. А. Особливості діагностики рівня економічної безпеки виноробних підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2012. № 1. С. 16-21.
294. Алексеева Л. М. Управління інвестиційними ризиками на промисловому підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 4. С. 7-12.
295. Ареф'єва О. В., Тимошник М. М. Організаційне забезпечення управління ризиками промислового підприємства. *Економіка і управління*. 2018. № 3. С. 67-77.
296. Астаф'єва К. О. Класифікація ризиків аутсорсингу для промислових підприємств України. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2014. Т. 19, Вип. 2(3). С. 8-11.
297. Башинська І. О. Ризикостійкість як критерій безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 330-336.
298. Белопольський М. Г., Корольов П. В. Управління ризиками корозійної небезпеки як чинник сталого розвитку промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 168-176.
299. Білинська У. В. Особливості діагностики стану управління інноваційними ризиками на підприємствах харчової промисловості. *Економіка та держава*. 2014. № 2. С. 95-99.

300. Богданова О. В. Комбінований метод оцінки ризику травматизму для промислового підприємства. *Проблеми охорони праці в Україні*. 2016. Вип. 31. С. 52-63.

301. Божанова О. В. Управління фінансовими ризиками промислового підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2015. Вип. 10(1). С. 80-83.

302. Величко Є. О. Множинність ризиків як передумова страхування майна промислових підприємств. *Фінанси, облік і аудит*. 2013. Вип. 1. С. 15-22.

303. Дериколенко О. М. Обґрунтування управлінських рішень промислових підприємств на основі урахування інноваційних ризиків. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_25 (дата звернення: 13.05.2025).

304. Дериколенко О. М. Теоретико-методичні підходи до оцінки інноваційних ризиків промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 14. С. 8-12.

305. Євтушенко О. В. Прогнозування ризиків виробничого травматизму на підприємствах харчової промисловості. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2013. № 51. С. 46-56.

306. Іванов Ю. Б. Зниження маркетингових ризиків промислових підприємств на засадах управління поведінкою споживачів. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 4. С. 52-57.

307. Ільчук В., Шишкіна О. Механізм управління фінансовими ризиками промислових підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3. С. 277-293.

308. Ільчук В. П., Шишкіна О. В. Фінансові показники як індикатори виявлення фінансових ризиків промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 413-421.

309. Ільчук В., Шишкіна О. Хвильова теорія ризиків промислових підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4. С. 19-36.

310. Камнєва І. О. Теоретико-методологічні основи оцінки екологічного ризику на промисловому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_6_26 (дата звернення: 11.03.2025).

311. Ключ Ю. І. Управлінський контроль інноваційних ризиків промислового підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 6. С. 133-138.

312. Козенкова Н. П., Тенета В. М. Механізми контролю інвестиційних ризиків промислового підприємства. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту*. 2011. Вип. 1. С. 55-58.

313. Кондратенко Н. О., Новіков Д. А. Методичне забезпечення оцінки ризиків в управлінні кадровим потенціалом промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 453-459.

314. Крейдич І. М., Наконечна О. С., Наконечний І. В. Механізм формування стратегії мінімізації ризиків промислового підприємства при управлінні його інвестиційними ресурсами і моделюванні ресурсних потоків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 1. С. 13-19.

315. Крилов Д. В. Інвестиційні ризики в процесі розвитку організаційно-економічного механізму реалізації інвестиційних проектів на промислових підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2015. Вип. 11(3). С. 67-70.

316. Кулиняк І. Я., Боцман Ю. С. Ризики ресурсного забезпечення операційної діяльності промислових підприємств: оцінювання та регулювання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 27(7). С. 98-102.

317. Мельникова В. А. Організаційно-методичний механізм оцінки проектних ризиків підприємств будівельної промисловості. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 444-452.

318. Мироненко К. С. Економічні ризики при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 6(1). С. 29-36.
319. Нижник О. В. Економічні ризики функціонування промислових підприємств: оцінка, причини існування, проблеми. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3(1). С. 50-53.
320. Нижник О. В. Методологічні підходи оцінки економічних ризиків промислових підприємств. *Моделювання регіональної економіки*. 2013. № 2. С. 75-84.
321. Орлова О. М. Ризики промислових підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 131-137.
322. Педько І. Класифікація ризиків підприємницької діяльності промислових підприємств. *Економіст*. 2015. № 9. С. 25-28.
323. Плющик І. А., Огородник Р. П. Підходи до оцінки цінового ризику на підприємствах харчової промисловості. *Економічні інновації*. 2012. Вип. 47. С. 239-246.
324. Рилєєв С. В., Романчук А. Л. Еколого-економічні ризики промислового підприємства як об'єкт управління. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2015. Вип. 4. С. 53-63.
325. Родіонова І. В. Оцінка інноваційних ризиків на підприємствах легкої промисловості та шляхи їх мінімізації. *Mechanism of Economic Regulation*. 2012. № 4. С. 204-209.
326. Свірська О. Б. Ризики ринково-орієнтованого планування виготовлення продукції промисловими підприємствами. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.14. С. 315-323.
327. Таранюк Л. М. Комплексна оцінка альтернативних програм реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств за видами економічного ризику. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. № 4. С. 76-84.
328. Тесак О. В. Основні аспекти зниження рівня ризиків взаємовідносин промислового підприємства. *Вісник Національного*

університету «Львівська політехніка». *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 74-80.

329. Тесак О. В. Оцінювання ефективності заходів щодо зниження ризиків взаємовідносин промислового підприємства із суб'єктами зовнішнього і внутрішнього середовищ. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2016. № 858. С. 76-81.

330. Тесак О. В. Оцінювання ризиків взаємовідносин промислового підприємства з його працівниками. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип. 4. С. 199-205.

331. Тимошик М. М. Концептуальні положення управління ризиками на промисловому підприємстві. *Економіка і управління*. 2018. № 2. С. 76-82.

332. Тимошик М. М. Оцінювання ризиків промислових підприємств у різних умовах функціонування. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2018. Т. 23, Вип. 6. С. 94-99.

333. Трифонова О. В., Трушкіна Н. В. Управління ризиками логістичної діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 268-274.

334. Шалений В. А. Методичне забезпечення оцінки довгострокових ризиків промислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2017. № 9-10. С. 69-73.

335. Шалений В. А. Основні методичні засади короткострокової та довгострокової оцінки ризиків промислових підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 22. С. 133-137.

336. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17(2). С. 131-135.

337. Шишкіна О. В. Ідентифікація та експрес-оцінка фінансових ризиків промислових підприємств. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. № 4. С. 238-246.

338. Шишкіна О. В. Концептуальні основи визначення схильності до ризику промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 28(2). С. 153-157.

339. Шишкіна О. В. Принципи управління фінансовими ризиками промислових підприємств. *Modern economics*. 2020. № 19. С. 206-211.

340. Шишкіна О. Закони і закономірності управління фінансовими ризиками промислових підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1. С. 267-284.

341. Шишкіна О. Концептуальні основи створення структурної моделі управління фінансовими ризиками промислового підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1. С. 127-133.

342. Щукін Д. В. Управління ризиками в діяльності промислових підприємств: сутність та класифікація. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент*. 2019. № 18. С. 66-76.

343. Ястремська О. М., Щербак О. В. Управління ризиками в інформаційному забезпеченні управлінських рішень на промислових підприємствах. *Економіка і управління*. 2010. № 4. С. 68-73.

344. Яшкін Д. С. Роль методів прогнозування в оцінюванні логістичних ризиків промислових підприємств. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68). № 4. С. 127-131.

345. Яшкін Д. С. Сутність та зміст логістичних ризиків промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. Вип. 17(4). С. 81-84.

346. Бобиль В.В., Жижко К.В., Кузнецова Г.С. Економічні ризики підприємницької діяльності в умовах воєнного стану: недосконалість правових підходів до бронювання персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 6. С. 43-48.

347. Гуцу А.В., Лук'янчук О.М., Акулюшина М.О. Особливості ризик-менеджменту на підприємстві в умовах воєнного стану. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 6. С. 45-50.

348. Жижко К.В. Оцінка репутаційних та фінансових ризиків підприємств України в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_2_53 (дата звернення: 10.10.2025).

349. Корольов Д.С. Напрями зменшення впливу негативних наслідків ризиків діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 23. С. 69-73.

350. Кривда О.В., Макалюк І.В., Наливайко С.М. Ризики забезпечення конкурентоспроможності продукції швейних підприємств в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_76 (дата звернення: 10.10.2025).

351. Ремез О.С. Аналіз можливих загроз та ризиків під час воєнного стану для підприємств харчової промисловості. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 5. С. 54-59.

352. Чернишова Л.І., Бондар К.Р., Красіловська Л.О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3-4. С. 126-136.

353. Ярошенко І.В. Податкові ризики та їх вплив на розвиток підприємств у воєнний період. *Economic synergy*. 2022. Iss. 4. С. 180-189.

354. Барна М.Ю., Ільїн В.Ю., Карпенко Є.В., Божко О.В. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 157-164.

355. Бортнікова М.Г., Стасюк Н.Р., Малиновська Ю.Б. Методика управління кадровими ризиками підприємства. *Management and*

entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2024. Vol. 6, numb. 1. С. 1-9.

356. Величко Я.І. Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 33. С. 119-137.

357. Затонацький Д.А. Діагностика інсайдерських ризиків і загроз в управлінні кадровою безпекою підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 3. С. 20-27.

358. Курепін В.М. Систематизація ризиків та загроз кадровій безпеці підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 170–176.

359. Соломіна Г.В., Махницький О.В., Гавриш О.С. Формалізація механізму удосконалення кадрового ризик-менеджменту в системі економічної безпеки підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 511-515.

360. Шаповал О.А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 73-77.

361. Coface country & sector risks handbook 2025. Retrieved from: information.coface.com/content/download/1137/file/Priru%C4%8Dnik%20rizika%202025.pdf (Accessed on: 14.11.2025).

362. The Global Risks Report 2025. Retrieved from: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf (Accessed on: 14.11.2025).

363. Україна в умовах Четвертої промислової революції: шанси на успіх є, але потрібні чітка стратегія та план дій (підсумки Третього Київського міжнародного економічного форуму). *Економіст*. 2016. № 10. С. 1а.

364. Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С. Перспективи і загрози четвертої промислової революції та їх урахування при виборі стратегій інноваційного зростання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. С. 11-21.

365. Занора В.О., Зачосова Н.В. Формування кадрового потенціалу інноваційного розвитку України в умовах індустрії 4.0: ретроспектива,

сьогодення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск 1(69). С. 86-93.

366. Рябошлик В. Четверта промислова революція: небачені можливості і передбачувані виклики. *Економіст*. 2017. № 6. С. 1-28.

367. Тимошенко О. В. Виклики та загрози четвертої промислової революції: наслідки для України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 21-29.

368. Куйбіда С. В. Структурна перебудова національної економіки в умовах четвертої промислової революції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 1. С. 52-64.

369. Кириченко О. С. Визначальні тенденції та засади четвертої промислової революції, їх сутність та вплив на промисловий розвиток. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 3-1. С. 39-43.

370. Кириченко О. С. Концептуальні основи модернізації промисловості України на засадах індустрії 4.0 в умовах переходу до технологій Четвертої промислової революції. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 4. С. 43-46.

371. Сагайдак М. П., Теплюк М. А. Адаптивність вітчизняних підприємств до умов четвертої промислової революції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3(2). С. 123-127.

372. Brocal F., González C., Komljenovic D., Katina P. F., Miguel A. Sebastián. Emerging Risk Management in Industry 4.0: An Approach to Improve Organizational and Human Performance in the Complex Systems. *Complexity in Manufacturing Processes and Systems*. 2019. Article ID 2089763. Retrieved from: <https://www.hindawi.com/journals/complexity/2019/2089763/> (Accessed on: 04.08.2025).

373. Tupa J., Simota J., Steiner F. Aspects of risk management implementation for Industry 4.0. *27 th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing, FAIM2017*, 27-30 June 2017, Modena, Italy. *Procedia Manufacturing*. 2017. P. 1223-1230.

374. Копитко М.І. Використання технологій коучингу та консалтингу в управлінні персоналом для підвищення ефективності бізнес-процесів, проектної та інноваційної діяльності підприємств з врахуванням впливу індустрії 4.0. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2024. Вип. 2. С. 39-48.

375. Бондар-Підгурська О.В., Гусак Ю.С., Хоменко І.І. Менеджмент підприємств в умовах Індустрії 4.0 та сталого розвитку: теоретико-методичні засади оцінки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2025. № 3(1). С. 152-161.

376. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Вплив індустрії четвертої промислової революції на зміну бізнес-моделі підприємства. *Економічний форум*. 2023. Вип. 3. С. 119-127.

377. Скляренко О.В., Вілянський А.В. Моделювання впливу технологій Індустрії 4.0 на інноваційний розвиток промислових підприємств. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 2. С. 47–54.

378. Зачосова Н.В., Козак В.В. Стратегічне управління кадровою безпекою підприємства як напрям збереження та розвитку людського капіталу в умовах BANI World та Індустрії 4.0. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 3. С. 35-39.

379. Скоробогатова Н.Є. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в умовах Індустрії 4.0. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2021. № 18. С. 185-191.

380. Штангрет А.М., Шира Т.Б., Репа Я.В. Безпекові засади забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах Індустрії 4.0. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 1. С. 36-41.

381. Бондар-Підгурська О.В., Бакланов С.О., Курзанцев Д.В. Підвищення інноваційної привабливості промислових підприємств в умовах сталого розвитку та Індустрій 4.0 і 5.0. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2025. № 4(1). С. 119-127.

382. Островська Г.Й., Плотніков О.М., Неділенько В.Б. Екзистенційний вектор розвитку організацій в контексті переходу до Індустрії 5.0. *Соціальна економіка*. 2024. Вип. 68. С. 72-82.

383. Чайковська М.П., Стоянов В.М. Power BI в маркетинговому аналізі: інструмент для прийняття рішень у контексті індустрії 5.0. *Маркетинг і цифрові технології*. 2025. Т. 9, № 2. С. 102-112.

384. Industry 4.0 facing major security risks. Retrieved from : <https://www.itproportal.com/news/industry-40-facing-major-security-risks/> (Accessed on: 04.11.2025).

385. 2024 trend micro cyber risk report. Retrieved from : <https://www.trendmicro.com/vinfo/us/security/news/cybercrime-and-digital-threats/intercepting-impact-2024-trend-micro-cyber-risk-report> (Accessed on: 05.11.2025).

386. Birkel H. S., Veile J. W., Müller J. M., Hartmann E., Voigt K.-I. Development of a Risk Framework for Industry 4.0 in the Context of Sustainability for Established Manufacturers. *Sustainability*. 2019. №11. P.384.

387. Зачосова Н.В., Куценко Д.М., Діденко Т.М. Сутність інновацій та їх місце в структурі чинників економічної безпеки. *Економічний простір*. 2020. №159. С. 66-70.

388. Куценко Д.М. Експертна оцінка у процесі діагностики рівня економічної безпеки підприємств із метою прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. Випуск 2(103). С. 7-12.

389. Kutsenko D., Lych Y. Personnel recruitment in wartime and under the influence of digitalization: personnel risks for the economic security management mechanism of the enterprise. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2025. Випуск 3 (80). С. 394-398.

390. Зачосова Н.В., Куценко Д.М., Коваль О.В., Коваленко А.О. Проблеми забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах воєнного стану. *Сучасні тенденції розвитку менеджменту та фінансово-економічної безпеки* :

матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 19 травня 2022 року. Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2022. 53 с. С.16-19.

391. Куценко Д.М. Особливості оцінювання ефективності управління економічною безпекою промислових підприємств. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (13 травня 2020 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2020. С.217-219.

392. Куценко Д.М. Ваді системи забезпечення механізму управління економічною безпекою промислових підприємств. *Відкриті еволюціонуючі системи: п'ята міжнародна науково-практична конференція* (Київ, 19-21 травня 2020 р.). Збірник праць. За ред. В. О. Дубка, В. Б. Кисельова. К: ФОП Маслаков. 2020. С.252-254.

393. Білик В. Роль і місце інноваційно-інвестиційної складової в системі економічної безпеки підприємств. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки.* 2015. Вип. 40(4). С. 40–46.

394. Білик В.В. Роль і місце інноваційно-інвестиційної складової в системі економічної безпеки. *Інтелект XXI.* 2016. № 2. С. 45-52.

395. Білик В. Діагностика рівня інноваційно-інвестиційної безпеки підприємницької діяльності. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки.* 2016. Вип. 43(1). С. 42-48.

396. Білик В.В. Оцінка інвестиційних можливостей підприємництва з позицій забезпечення його економічної безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2017. Вип. 13(1). С. 14-17.

397. Zachosova N., Koval O., Kutsenko D., Kovalenko A. Financial and economic security management in the digital economy: aspects of strategic, personnel, project and risk management. *India, Ukraine, Brazil & Greater Mekong Subregion. International Conference – 2020 - IUBGMS 2020. Global Challenges and Threats to National Economies Nowadays.* 20, 21, 22 November 2020. P. 39-41.

398. Zachosova N., Kutsenko D., Koval O. The need of developing some innovative approaches to the financial security strategic management at the level of the state and economic enteties. 23rd *FAI International Conference – 2021 on Emerging Trends & Adaptation of Spirituality in Management, Artificial Intelligence, Education, Health, Tourism, Science & Technology* 23rd FAI-ICS 2021. 19, 20 & 21 February 2021. P. 38-40.

399. Башинська І. О. Формування системи управління бізнес-процесами промислового підприємства з ідентифікацією чинників та індикаторів економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 211-217.

400. Куценко Д.М. Передумови використання комплексного підходу до формування механізму управління економічною безпекою. *Економічна та інформаційна безпека: актуальні питання та інновації*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 4 листоп. 2021 р.). Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2021. С.138-141.

401. Куценко Д.М. Теоретичні підходи до формування механізму управління економічною безпекою підприємств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 18-20 березня 2020 р. Львів: ЛНАУ, 2020. С. 206-208.

402. Куценко Д.М. Актуальність розробки механізму управління економічною безпекою промислових підприємств. *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика*: матеріали VII Міжнародної заочної науково-практичної конференції 29 листопада 2019 р. / за ред. В. М. Огаренка, О. В. Покатаєвої та ін. Запоріжжя: КПУ, 2019. С. 446-448.

403. Куценко Д.М. Базові засади функціонування механізму управління економічної безпеки промислових підприємств в умовах цифрової поведінкової економіки. *Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності*: збірник тез доповідей учасників

Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 квітня 2020 р.) / упор. І. О. Ревак. Львів: ЛьвДУВС, 2020. С.96-99.

404. Оніщенко М.Л., Сюркало Б.І. Особливості механізму управління економічною безпекою підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. URL: [http // economyandsociety.in.ua](http://economyandsociety.in.ua) (дата звернення: 10.11.2025).

405. Ключко О. І. Аналіз підходів до проектування системи управління економічною безпекою сучасного підприємства. *Економіка і регіон*. 2015. № 6. С. 28-33.

406. Куценко Д.М. Можливості використання проектного підходу у процесі формування механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації*: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції / заг. ред.: О.М. Левченко, Ю.А. Бондар, І.В. Щоголева. Кропивницький: РВВ ЦДУ імені Володимира Винниченка, 2025. Частина І. С. 143-146.

407. Богданов Р. І. Засади керованості та проектування структур управління в системі економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 345-351.

408. Чакалов А. К., Носань Н. С. Проблеми управління фінансово-економічною безпекою бізнесу під впливом війни: традиційні напрями досліджень і проєктний підхід. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 1. С. 105-109.

409. Вівчар О. І. Методологія економічної безпеки підприємства на основі застосування проєктного підходу у фокусі сучасних викликів: нормативно-правові засади. *Economic synergy*. 2021. Iss. 1. С. 38-44.

410. Шатарський А. Я. Проєктні рішення щодо зміцнення економічної безпеки підприємств мережевих структур у фокусі сучасних викликів та загроз. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 2. С. 113-118.

411. Kutsenko D.M. Adapting enterprise economic security management mechanism to wartime risks through the prism of project management. *Economics, Finance and Management Review*. 2025. №(2(22)). P. 143-152.

412. Зачосова Н.В., Куценко Д.М., Паляниця К.К. Фінансова стійкість як елемент механізму управління економічною безпекою підприємства. *Міжгалузеві бізнес-інтеграції у сфері виробництва товарів і послуг: матеріали II Всеукраїнської наук.-практ. Інтернет-конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених* (5 грудня 2024 р., м. Хмельницький, м. Херсон) / за ред. Р.М. Набоки. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2024. С. 242-244.

413. Zachosova N.V., Kutsenko D.M., Koval O.V. Strategy and mechanism of enterprises financial and economic security management in the conditions of war, Industry 4.0 and BANI world. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2022. Vol 4(45). P. 223-233.

414. Ділові очікування підприємств України. III квартал 2025 року. Випуск №3 (79). URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2025-Q3.pdf?v=14 (дата звернення: 11.11.2025).

415. Зачосова Н.В., Коваленко А.О., Куценко Д.М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах Четвертої промислової революції. *Академічний огляд*. 2022. №2 (57). С. 142-158.

416. Чалюк Ю.О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST ТА BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. №36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21> (дата звернення: 11.07.2025).

417. Проект національної стратегії Індустрії 4.0. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/01/02/ukrainska-strategiya-industrii-4-0-7-napriankiv-rozvtuku/> (дата звернення: 01.07.2025).

418. Digital Economy Report 2021. Retrieved from : https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_overview_en_0.pdf (Accessed on: 01.06.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Довідки про впровадження результатів дослідження



ЧЕРКАСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ

бульвар Шевченка, 185, м. Черкаси, 18001, тел.: (0472) 37-33-33, 33-73-13
 E-mail: cancelar@ck.gov.ua, сайт: http://ck-oda.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 00022668

від 25.11. 2025 р. № 31445/01/01-58 На № _____ від _____ 20__ р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження
 Куценка Дмитра Миколайовича
**„Трансформації механізму управління економічною безпекою
 підприємства під впливом кадрових ризиків“,**
 поданого на здобуття ступеня доктора філософії
 зі спеціальності 073 – менеджмент

Наукові результати та практичні рекомендації, що містяться у дисертації Куценка Дмитра Миколайовича, були використані у процесі реалізації на території області державної політики економічного розвитку, державної регуляторної політики, взаємодії з економічними організаціями, розвитку підприємництва та іміджевої діяльності.

Пропозиції Куценка Дмитра Миколайовича враховані в процесі оновлення Стратегії розвитку Черкаської області на період 2021-2027 роки (далі – Стратегія), під час формування стратегічних, оперативних цілей та завдань, та використовуються в рамках розробки Плану заходів на 2025-2027 роки з реалізації Стратегії. Зокрема, в частині трансформації механізмів управління економічною безпекою підприємств, які були доречними у процесі розробки проєктів і сценаріїв забезпечення економічної безпеки бізнесу, як важливої складової стабілізації економічного і соціального стану регіону та базової передумови повоєнного економічного відновлення у перспективі.

Заступник голови

Олександр ТУРЧЕНЯК

Карманнік Роман
 Гуськова Маргарита (0472) 37 74 01

Черкаська обласна державна адміністрація
 № 31445/01/01-58 від 25.11.2025



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДЛЬНІСТЮ
«ДЕЛІКАТ РИТЕЙЛ»

Україна, 18000, Черкаська обл., м. Черкаси, вул. Університетська, буд. 25
код ЄДРПОУ 42908375

Вих. № 11/1 від 11.11.2025 року

ДОВІДКА
про впровадження результатів дослідження
Куценка Дмитра Миколайовича
«Трансформації механізму управління економічною безпекою
підприємства під впливом кадрових ризиків»,
поданого на здобуття ступеня доктора філософії
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

Ознайомившись із матеріалами дослідження Куценка Д.М., керівництво підприємства прийняло рішення запровадити на постійній основі ряд пропозицій, викладених у роботі, зокрема, використати рекомендовані підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства та скористатись пропонованими стратегічними орієнтирами, що визначені для управління вітчизняними суб'єктами господарювання в умовах поширення Індустрії 4.0 та цифровізації бізнес-процесів. Цікавість з практичної точки зору викликає перелік кадрових ризиків, які Куценко Д.М. узагальнив із врахуванням реалій воєнного часу, оскільки їх варто брати до уваги під час оновлення підходів до управління персоналом. На разі матеріали дисертації, що присвячені цьому питанню, інтегровані до концептуальних засад системи ризик-менеджменту нашого підприємства.

Таким чином, результати дослідження Куценка Д.М. мають прикладне значення та практичну цінність, і можуть застосовуватись у менеджменті організацій з метою якісної трансформації механізмів управління їх економічною безпекою.

Директор



Сергій ГЛАДУН



Вих. № 19/1 від 19.11.2025 р.

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дослідження
Купенка Дмитра Миколайовича
«Трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства під
впливом кадрових ризиків»,
поданого на здобуття ступеня доктора філософії
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

У дисертації Купенка Д.М. даються відповіді на важливі та актуальні питання, які задають собі сучасні менеджери, а саме: яким чином організувати превентивну роботу щодо попередження загроз і ризиків для діяльності вілених їм в управління підприємств; які методи безпеки орієнтованого управління будуть ефективними у економічних умовах, що встановились пині в Україні; як налагодити механізми протидії викликам цифровізації, яка кардинально змінює реалії провадження підприємницької діяльності бізнес-структур? Тому напрацювання Купенка Д.М. щодо напрямів трансформації механізму управління економічною безпекою були використані у процесі оновлення системи економічної безпеки підприємства і наразі його менеджментом підтверджується своєчасність їх впровадження. Мінімізація кадрових ризиків як одне зі стратегічних завдань механізму управління економічною безпекою у перспективі дозволить підвищити його показники рентабельності та ділову репутацію, тому пропозиції Купенка Д.М. у цьому контексті знайшли підтримку керівного персоналу підприємства, і на разі активно використовуються у його HR-менеджменті. Рекомендується використовувати і інші рекомендації з матеріалів дослідження Купенка Д.М., оскільки перебудова механізмів управління економічною безпекою на підприємствах України в умовах воєнного часу є нагальним управлінським завданням, що потребує швидкого та результативного вирішення.

Директор
ТОВ «ОСКАР ГРУП»



Катерина ГРОМОВА



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЧЕРКАСЬКЕ ХІМВОЛОКНО»

ВІДОКРЕМЛЕНИЙ ПІДРОЗДІЛ «ЧЕРКАСЬКА ТЕЦ»

проспект Хіміків, 76, м. Черкаси, 18013, Україна
тел. (0472) 64-77-20, факс (0472) 64-00-32, e-mail: cherk_tec@meta.ua www.khimvolokno.com.ua

25.11.2025 № 03/7182/1

ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження

Куценка Дмитра Миколайовича

«Трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства
під впливом кадрових ризиків»,

поданого на здобуття ступеня доктора філософії
зі спеціальності 073 - Менеджмент

Дисертаційна робота Куценка Дмитра Миколайовича містить актуальні науково-практичні напрацювання, що мають методичну та інформаційну цінність для об'єктів критичної інфраструктури, які працюють і прагнуть сталого розвитку в умовах воєнного часу. Мінімізація кадрових ризиків є стратегічним завданням для механізму управління економічною безпекою нашого підприємства, тому пропозиції Куценка Д.М. були використані у системі HR-менеджменту компанії для розроблення програм утримання критично важливих спеціалістів, оптимізації підходів щодо мотивації персоналу в умовах посиленого стресу та емоційного вигорання, до безпеки орієнтованої поведінки та професійного розвитку. Мінімізація кадрових ризиків у перспективі дозволить підвищити показники рентабельності та ділову репутацію підприємства.

В цілому напрацювання Куценка Д.М. щодо напрямів трансформації механізму управління економічною безпекою є своєчасними, та можуть будуть використані у процесі оновлення підсистеми інтелектуально-кадрової безпеки підприємства для підвищення її резильєнтності до негативного впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовища його діяльності.

Директор ТЕЦ

Ігор СНЕГІН



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

бульвар Шевченка, 81, м. Черкаси, 18031, тел./факс: (0472) 354463, 372142
 e-mail: cic@cdu.edu.ua Код ЄДРПОУ 02125622

од. 12.1025 № 166/04

на № _____

Довідка
про впровадження результатів дослідження
Куценка Дмитра Миколайовича
«Трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства під
впливом кадрових ризиків»,
поданого на здобуття ступеня доктора філософії
зі спеціальності 073 - менеджмент

Упродовж 2018-2022 років в Черкаському національному університеті імені Богдана Хмельницького було проведено наукове дослідження «Механізм управління економічною безпекою промислових підприємств», яке продовжилось після початку війни з акцентом на кадрові ризики, що стрімко почали інтенсифікуватись і масштабуватись у системах економічної безпеки суб'єктів господарювання у реаліях воєнного часу, і завершилось у 2025 році під загальною назвою «Трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства під впливом кадрових ризиків».

Теоретичні результати дослідження використано під час викладання фахових дисциплін, які є обов'язковими у професійній підготовці майбутніх магістрів менеджменту, таких як: «Управлінські рішення та професійна етика», «Проблеми управління фінансово-економічною безпекою», «HR-менеджмент».

Предметом впровадження наукового дослідження Куценка Д.М. стало розв'язання наукового завдання, що полягало в обґрунтуванні та удосконаленні теоретико-методичних підходів до трансформації побудови та функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства із урахуванням кадрових ризиків, які впливають на цей процес. З цією метою було розроблено теоретико-методичні основи модернізації механізму управління економічною безпекою підприємств із урахуванням загроз, спричинених поведінкою персоналу, проведено діагностику стану функціонування механізму управління економічною безпекою вітчизняних підприємств під впливом ризиків воєнного часу, трендів Індустрії 4.0 та реалій світу ВАНІ і запропоновано напрями оновлення підходів до формування і функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства з дотриманням принципів людиноцентризму.

Результати дослідження Куценка Д.М. обговорені на засіданні кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького (протокол М-7 від 02.12.2025 р.), отримали високу оцінку та рекомендовані до подальшого впровадження.

Відповідальним за впровадження Куценко Д.М.

Проректор з наукової, інноваційної
та міжнародної діяльності



Олександр СПРЯГАЙЛО

Список публікацій здобувача

Статті у наукових виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних Scopus та/або Web of Science Core Collection

1. Zachosova N.V., Kutsenko D.M., Koval O.V. Strategy and mechanism of enterprises financial and economic security management in the conditions of war, Industry 4.0 and BANI world. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2022. Vol 4(45). P. 223-233. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3819>. Категорія А, Scopus (*особистий внесок автора: встановлено резерви для трансформації механізму управління економічною безпекою, що почали прослідковуватись в умовах воєнного часу, запропоновано додаткові елементи його архітектури для інтеграції у реалії Індустрії 4.0 та BANI World та описано канву стратегії «ГАРДІАН» як ідеологічну основу стратегічного управління економічною безпекою у воєнний час*).
2. Зачосова Н.В., Коваленко А.О., Куценко Д.М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах Четвертої промислової революції. *Академічний огляд*. 2022. №2 (57). С. 142-158. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-11>. Категорія А, Web of Science. (*Особистий внесок автора: обґрунтовано необхідність трансформації механізму управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання та кадрової складової забезпечення його функціонування та узагальнено перелік кадрових ризиків, які впливають на перебіг цього процесу та стають причинами його інтенсифікації*).

Публікації у фахових виданнях України

3. Kutsenko D., Lych Y. Personnel recruitment in wartime and under the influence of digitalization: personnel risks for the economic security management mechanism of the enterprise. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2025. Випуск 3 (80). С. 394-398. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-67>. Категорія Б, Index Copernicus. (*Особистий внесок автора: обґрунтовано необхідність розвитку гнучких підходів до пошуку та утримання персоналу, вдосконалення системи адаптації нових працівників, розвитку HR-бренду та комунікаційних стратегій для підвищення рівня функціональності та результативності управління економічною безпекою*).
4. Куценко Д.М. Експертна оцінка у процесі діагностики рівня економічної безпеки підприємств з метою прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2 (103). С. 7-11. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-1>. Категорія Б, Index Copernicus.

5. Рябуха О.О., Куценко Д.М., Коваль О.В. Особливості формування та функціонування системи фінансово-економічної безпеки промислового підприємства в умовах Індустрії 4.0: стратегічний аспект. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки*. 2020. № 4. С. 63-72. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2020-3-63-72>. Категорія Б, Index Copernicus. (Особистий внесок автора: розроблено структурно-логічну схему побудови та функціонування системи фінансово-економічної безпеки підприємства під впливом ризиків Індустрії 4.0).

6. Зачосова Н.В., Куценко Д.М., Діденко Т.М. Сутність інновацій та їх місце в структурі чинників економічної безпеки. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 66-70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-13>. Категорія Б, Index Copernicus. (Особистий внесок автора: обґрунтовано місце інновацій у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств).

7. Matukhno Y., Kutsenko D. The need for transformations of enterprises' mechanism of economic security management in the context of the Fourth Industrial Revolution risks spread. *Modern Economics*. 2020. № 23. P. 125-129. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V23\(2020\)-20](https://doi.org/10.31521/modecon.V23(2020)-20). Категорія Б, Index Copernicus. (Особистий внесок автора: доповнено теоретичні основи побудови ризико орієнтованого механізму управління економічною безпекою підприємства та окреслено етапи його формування механізму на прикладному рівні).

8. Kutsenko D., Kibalnyk L. Assessment of the level of economic security of industrial enterprises: approaches, methods, tools. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*. 2020. Issue 2. P. 44-52. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2020-2-44-52>. Категорія Б, Index Copernicus. (Особистий внесок автора: виявлено переваги та недоліки інструментарію оцінювання рівня економічної безпеки підприємств, ідентифіковано проблеми процесу аналізу стану економічної безпеки суб'єктів господарювання та визначено характерні особливості оцінювання рівня економічної безпеки промислових підприємств).

9. Kutsenko D. Orienters of strategic management of financial and economic security of enterprises: interests, challenges, risks. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія економічні науки*. 2019. № 2. С. 50-58. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2019-2-50-58>. Категорія Б, Index Copernicus.

10. Носань Н.С., Куценко Д.М. Основи забезпечення фінансово-економічної безпеки на мікро- та макрорівнях: українські реалії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск 2(70). Частина 1. С. 51-56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-7>. Категорія Б, Index Copernicus. (Особистий внесок автора: деталізовано особливості функціонування систем фінансово-економічної безпеки підприємств у вітчизняних економічних реаліях і висловлено припущення щодо недоліків організації процесу управління фінансово-економічною безпекою на прикладному рівні мікроекономічних систем).

11. Носань Н.С., Куценко Д.М. Теоретичні засади управління фінансово-економічною безпекою на сучасному етапі розвитку безпекознавства. *Вісник Черкаського національного університету. Серія Економічні науки*. 2019. №1. С. 74-83. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2019-1-74-83>. Категорія Б, Index Copernicus. (Особистий внесок автора: узагальнено дискусійні аспекти розвитку наукової думки щодо дефініції економічної безпеки під час становлення сучасної науки безпекознавства у період 2013-2018 років).

Матеріали наукових конференцій та інші видання

12. Kutsenko D.M. Adapting enterprise economic security management mechanism to wartime risks through the prism of project management. *Economics, Finance and Management Review*. 2025. № 2(22). P. 143-152. Index Copernicus.

13. Kutsenko D.M. Methodical approaches to estimating the level of economic security of industrial enterprises. *European journal of economics and management*. 2020. Volume 6, Issue 1. P. 77-82. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem_2020_6_1/12.pdf. Index Copernicus (дата звернення: 01.11.2025).

14. Куценко Д.М. Можливості використання проектного підходу у процесі формування механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації*: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції / заг. ред.: О.М. Левченко, Ю.А. Бондар, І.В. Щоголева. Кропивницький: РВВ ЦДУ імені Володимира Винниченка, 2025. Частина I. С. 143-146.

15. Зачосова Н.В., Куценко Д.М., Паляниця К.К. Фінансова стійкість як елемент механізму управління економічною безпекою підприємства. *Міжгалузеві бізнес-інтеграції у сфері виробництва товарів і послуг*: матеріали II Всеукраїнської наук.-практ. Інтернет-конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених (5 грудня 2024 р., м. Хмельницький, м. Херсон) / за ред. Р.М. Набоки. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2024. С. 242-244. (Особистий внесок автора: обґрунтовано вплив фінансової стійкості на стан фінансової безпеки підприємства; встановлено чотири стани економічної безпеки підприємства, які відповідають чотирьом рівням фінансової стійкості).

16. Зачосова Н.В., Куценко Д.М., Коваль О.В., Коваленко А.О. Проблеми забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах воєнного стану. *Сучасні тенденції розвитку менеджменту та фінансово-економічної безпеки* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 19 травня 2022 року. Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2022. С.16-19. (Особистий внесок автора: охарактеризовано проблему неготовності персоналу підприємств до поведінки у критичних ситуаціях з метою відновлення стану його економічної безпеки).

17. Zachosova N., Kutsenko D., Koval O., Kovalenko A. Management of financial and economic security of critical infrastructure objects in the conditions of

risks of quarantine restrictions: strategic and personnel aspects. *Monitoring, Modeling and Management of Emergent Economy (M³E² – 2021)*: 9th International conference, May 26-28, 2021, Odessa, Ukraine. SHS Web of Conferences 107, 02002 (2021) M³E² 2021. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110702002> (дата звернення: 01.11.2025). (Особистий внесок автора: виявлено стратегічні орієнтири функціонування механізму управління фінансово-економічною безпекою, описано складові моделі управління економічною безпекою об'єктів критичної інфраструктури та окреслено особливості управління кадровою безпекою підприємств у період карантинних обмежень).

18. Куценко Д.М. Передумови використання комплексного підходу до формування механізму управління економічною безпекою. *Економічна та інформаційна безпека: актуальні питання та інновації*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 4 листоп. 2021 р.). Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2021. С.138-141.

19. Zachosova N., Kutsenko D., Koval O. The need of developing some innovative approaches to the financial security strategic management at the level of the state and economic enteties: *23rd FAI International Conference – 2021 on Emerging Trends & Adaptation of Spirituality in Management, Artificial Intelligence, Education, Health, Tourism, Science & Technology*. 23rd FAI-ICS 2021. 19, 20 & 21 February 2021. P. 38-40. (Особистий внесок автора: формалізовано науково-методологічні завдання для вирішення проблеми формування високо функціональних ефективних систем фінансово-економічної безпеки на макро, так і на мікрорівні).

20. Куценко Д.М., Зачосова Н.В. Проблеми управління економічною безпекою критичної інфраструктури України за Індустрії 4.0. *Актуальні питання державотворення в контексті сучасних цивілізаційних викликів*: збірник тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Черкаси, 26-27 листопада 2020 року. Черкаси: Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2020. С. 225-227. (Особистий внесок автора: запропоновано підходи до вирішення проблем управління економічною безпекою підприємств, які належать до об'єктів критичної інфраструктури).

21. Куценко Д.М. Особливості оцінювання ефективності управління економічною безпекою промислових підприємств. *Теорія та практика менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (13 травня 2020 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2020. С. 217-219.

22. Куценко Д.М. Базові засади функціонування механізму управління економічної безпеки промислових підприємств в умовах цифрової поведінкової економіки. *Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності*: збірник тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 квітня 2020 р.) / упор. І. О. Ревак. Львів: ЛьвДУВС, 2020. С. 96-99.

23. Куценко Д.М. Проблеми формування та функціонування механізму управління економічною безпекою промислових підприємств. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених*

«Родзинка – 2020»: матеріали XXII Всеукраїнської наукової конференції молодих учених. Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2020. С. 146-147.

24. Куценко Д.М. Теоретичні підходи до формування механізму управління економічною безпекою підприємств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 18-20 березня 2020 р. Львів: ЛНАУ, 2020. С. 206-208.

25. Куценко Д.М. Ваді системи забезпечення механізму управління економічною безпекою промислових підприємств. *Відкриті еволюційні системи*: матеріали п'ятої міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 19-21 травня 2020 р.). Збірник праць. За. ред. В. О. Дубка, В. Б. Кисельова. К.: ФОП Маслаков. 2020. С. 252-254.

26. Zachosova N., Kutsenko D., Koval O., Kovalenko A. Financial and economic security management in the digital economy: aspects of strategic, personnel, project and risk management. *Global Challenges and Threats to National Economies Nowadays*. India, Ukraine, Brazil & Greater Mekong Subregion. International Conference – 2020-IUBGMS 2020. 20, 21, 22 November 2020. P. 39-41 (*Особистий внесок автора: встановлено особливості управління фінансово-економічною безпекою в умовах цифрової економіки*).

27. Куценко Д.М. Проблеми формування механізму управління економічною безпекою підприємств. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України*: зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (21 лист. 2019 р.) / Харків. нац. автомобільно-дорожн. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2019. С. 488-490.

28. Куценко Д.М. Актуальність розробки механізму управління економічною безпекою промислових підприємств. *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика*: матеріали VII Міжнародної заочної науково-практичної конференції 29 листопада 2019 р. / за ред. В. М. Огаренка, О. В. Покатаєвої та ін. Запоріжжя: КПУ, 2019. С. 446-448.

Таблиця В.1. - Дефініції економічної безпеки підприємства

Дефініція	Авторство
1. 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.	Камлик М.І. [3]
2. Економічна безпека підприємства - стан юридичних, виробничих відносин і організаційних зв'язків, матеріальних і інтелектуальних ресурсів, щодо яких гарантується стабільність функціонування, фінансово-комерційний успіх, прогресивний науково-технічний і соціальний розвиток.	Ніколаюк С. І. [4]
3. Економічна безпека підприємства – це умови перебування ресурсів бізнесу підприємства (капіталу, персоналу, інформації, технології, техніки й устаткування, прав), а також подальших перспектив підприємства, в котрих вони по максимальному використовуються, в процесі ефективного функціонування та розвитку підприємства на основі уникнення як зовнішніх, так і внутрішніх перешкод.	Новікова О.Ф. [5]
4. Економічна безпека підприємства – це такий стан господарського суб'єкта, при якому він при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів домагається запобігання, ослаблення захисту від існуючих небезпек і загроз чи інших непередбачених обставин і, в основному, забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції і господарського ризику.	Донець Л.І., Ващенко Н.В. [6]
5. Економічна безпека підприємства – це такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технологій, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам).	Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. [7]
6. Економічна безпека підприємства – це стан захищеності підприємства від загроз середовища діяльності, спроможність оперативного реагування на зміни у зовнішньому оточенні, що можуть негативно вплинути на його діяльність та вміння пристосовуватися до подій на які неможливо вплинути, при цьому забезпечуючи стабільність розвитку підприємства.	Фалович А. [8]
7. Економічна безпека підприємства - це стан захищеності підприємства від негативного впливу дестабілізуючих факторів, при якому забезпечується стабільне його функціонування, реалізація основних комерційних інтересів у даний час і в майбутньому.	Фальченко О. О., Глучаш Ю. С. [9]
8. Економічна безпека підприємства - це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності.	Гапак Н.М., Дочинець І.В. [10]

Продовження табл.В.1

Дефініція	Авторство
9. Економічна безпека підприємства – це такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технологій, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам).	Гапак Н.В. [11]
10. Економічна безпека підприємства – це характеристика стабільного фінансово-економічного функціонування підприємства, при якому вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища не зумовлюють виникнення негативних тенденцій у оптимальному співвідношенні ресурси виробництво-прибуток.	Лещук Г. В. [12]
11. Економічна безпека підприємства – це захист діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності	Небава М.І. [13]
12. Економічна безпека підприємства – це система створення механізму мобілізації й найбільш оптимального управління корпоративними ресурсами даного підприємства з метою найбільш ефективного їх використання і забезпечення стійкого функціонування того чи іншого підприємства, його активної протидії будь-яким негативним чинникам впливу на свою економічну безпеку	Худолій Л.В. [14]
13. Економічна безпека – це стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі і характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання.	Утенкова К.О. [15]

Джерело: узагальнено автором за даними [3-15]

Таблиця В.2. - Дефініції економічної безпеки промислового підприємства

Дефініція	Авторство
1.Економічна безпека промислового підприємства – це захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього і внутрішнього середовища, спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до зовнішніх умов без негативних наслідків для підприємства	Чубай В.М. [16]
2. Під економічною безпекою промислового підприємства пропонується розуміти такий стан промислового підприємства, при якому всі ресурси та їх резерви, що є у розпорядженні підприємства в змозі забезпечити йому безпечне функціонування та розвиток шляхом запобігання прояву та розвитку потенційних і реальних загроз з боку внутрішнього та зовнішнього середовища.	Веретьохін А. В. [17]

Продовження табл.В.2

Дефініція	Авторство
3.Економічна безпека промислового підприємства є комплекс заходів різного спрямування, які мають на меті захистити його інтереси від негативного впливу ззовні.	Васильєв О.В. [18]
4. Економічна безпека промислового підприємства - це такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу , інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, при якому гарантується найбільш ефективне їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково - технічного та соціального розвитку, запобігання внутрішніх і зовнішніх негативних впливів та загроз.	Капранова Л. Г., Білоус-Сергєєва. С. О. [19]
5. Економічна безпека промислового підприємства – це такий стан господарського суб'єкта, при якому він, при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів, добивається запобігання, ослаблення або захисту від існуючих небезпек і загроз або інших непередбачених обставин і в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції і господарського ризику.	Лаутар А. Ю. [20]
6. Економічна безпека промислового підприємства - це комплексна дія на потенційні і реальні загрози, що дозволяє йому успішно функціонувати у нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища.	Носирєв О. О. [21]
7. Економічна безпека промислового підприємства – це умови перебування ресурсів бізнесу підприємства (капіталу, персоналу, інформації, технології, техніки й устаткування, прав), а також подальших перспектив підприємства, в котрих вони по максимальному використовуються, в процесі ефективного функціонування та розвитку підприємства на основі уникнення як зовнішніх, так і внутрішніх перешкод.	Скриньковський Р.М. [22]
8. Економічна безпека промислового підприємства – це безперервний процес забезпечення на промисловому підприємстві, що перебуває в певному зовнішньому оточенні, стабільності його функціонування, фінансової рівноваги і регулярного витягання прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей і завдань, здатності його подальшого розвитку і вдосконалення на різних стадіях життєвого циклу підприємства і в процесі зміни конкурентних ринкових стратегій.	Фень К. С. [23]
9. Економічна безпека промислового підприємства - процес забезпечення стійкості суб'єкта господарювання через адекватну реакцію на зміну середовища функціонування для формування безпечних умов досягнення інтересів.	Шинкар С. М. [24]
12. Економічна безпека промислового підприємства – стан його виробничо-господарських ресурсів та підприємницьких здібностей, при якому забезпечується найефективніше їх використання, успішне та вчасне протистояння можливим ризикам та загрозам, що дасть можливість підприємству досягти поставлених цілей та завдань відповідно до обраної ним стратегії розвитку.	Фень К.С. [25]

Закінчення табл.В.2

Дефініція	Авторство
10. Економічна безпека промислового підприємства - це комплексна характеристика, під якою розуміють рівень захищеності всіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, який має забезпечити стабільне функціонування та ефективний розвиток підприємства і потребує управління з боку керівництва задля гарантії найбільш продуктивного використання ресурсів для підвищення ефективності функціонування підприємства і забезпечення його стабільного розвитку. 11. Економічна безпека промислового підприємства – це структурний комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та на формування унікальних здатностей протистояти їм в майбутньому	Дикань В. Л., Божко К. М. [26]

Джерело: узагальнено автором за даними [16-26]

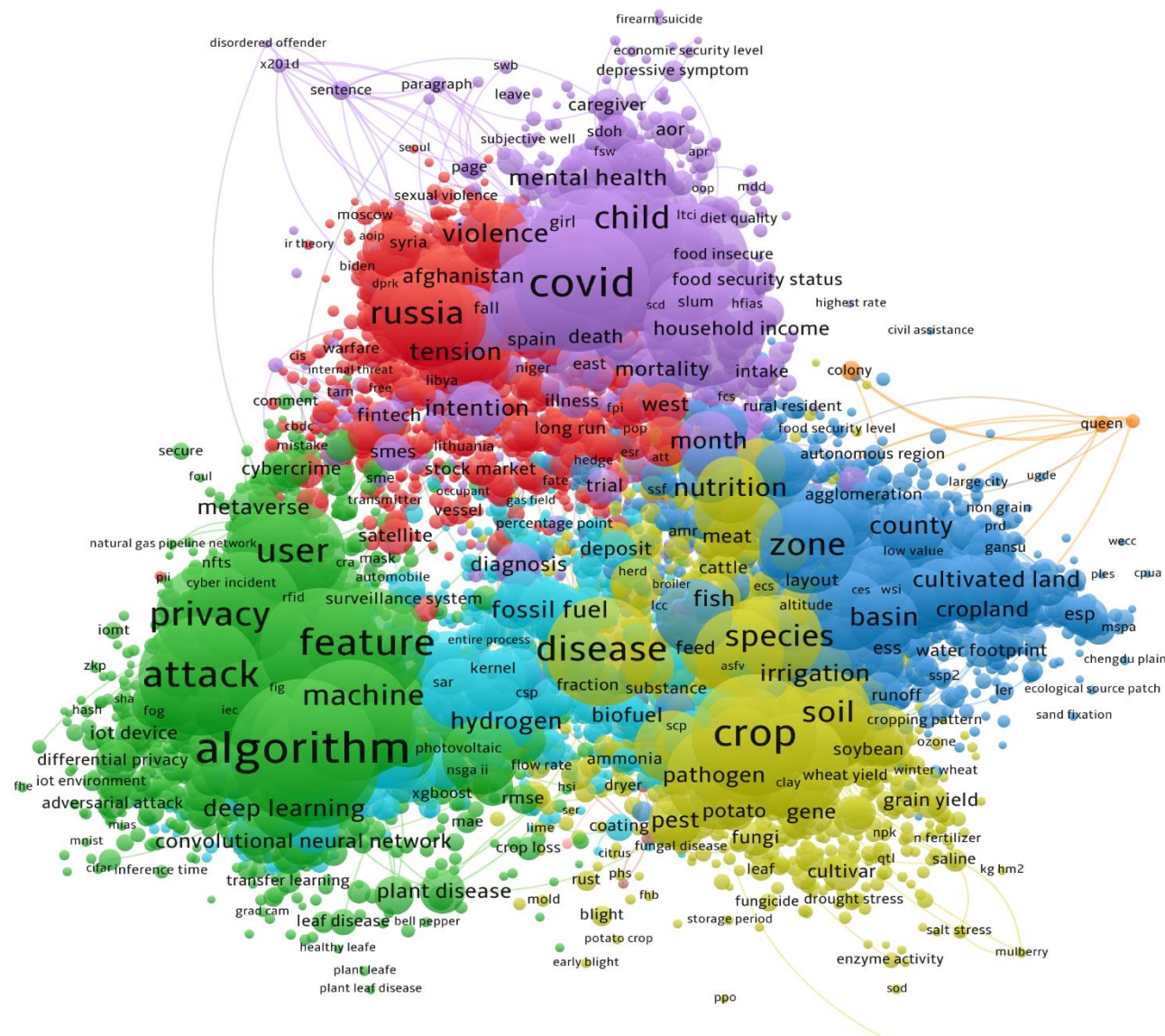


Рисунок В.1. - Терміни, які використовуються у фахових публікаціях з питань економічної безпеки

Джерело: візуалізовано автором із використанням VOSviewer

**Кількість юридичних осіб, щодо яких внесено судові рішення про порушення провадження по справі про
банкрутство**

Назва	2021				2022				2023				2024			
	I кв./I Q	II кв./II Q	III кв./III Q	IV кв./IV Q	I кв./I Q	II кв./II Q	III кв./III Q	IV кв./IV Q	I кв./I Q	II кв./II Q	III кв./III Q	IV кв./IV Q	I кв./I Q	II кв./II Q	III кв./III Q	IV кв./IV Q
Усього	189	170	164	168	120	90	122	106	183	186	215	199	192	186	208	199
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	15	12	18	13	6	4	8	6	12	10	14	16	12	16	30	20
Промисловість	36	26	41	29	23	13	25	16	36	30	37	36	32	28	33	33
Будівництво	22	16	12	12	7	10	9	9	15	15	15	12	18	15	15	13
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	65	61	58	83	48	41	54	53	84	81	85	85	70	77	79	80
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	7	5	5	2	11	3	6	6	10	5	6	10	4	7	7	7
Тимчасове розміщування й організація харчування	2	2	2	1	1	-	-	2	-	-	4	4	1	1	1	1
Інформація та телекомунікації	-	6	-	3	1	1	1	-	4	4	10	1	9	2	4	2
Фінансова та страхова діяльність; операції з нерухомим майном; професійна, наукова та технічна діяльність, діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	37	40	24	23	22	16	17	14	22	39	41	34	44	39	37	41
Освіта; охорони здоров'я та надання соціальної допомоги; крім діяльності громадських організацій	5	2	4	2	1	2	2	-	-	2	3	1	2	1	2	2

Джерело: [140]

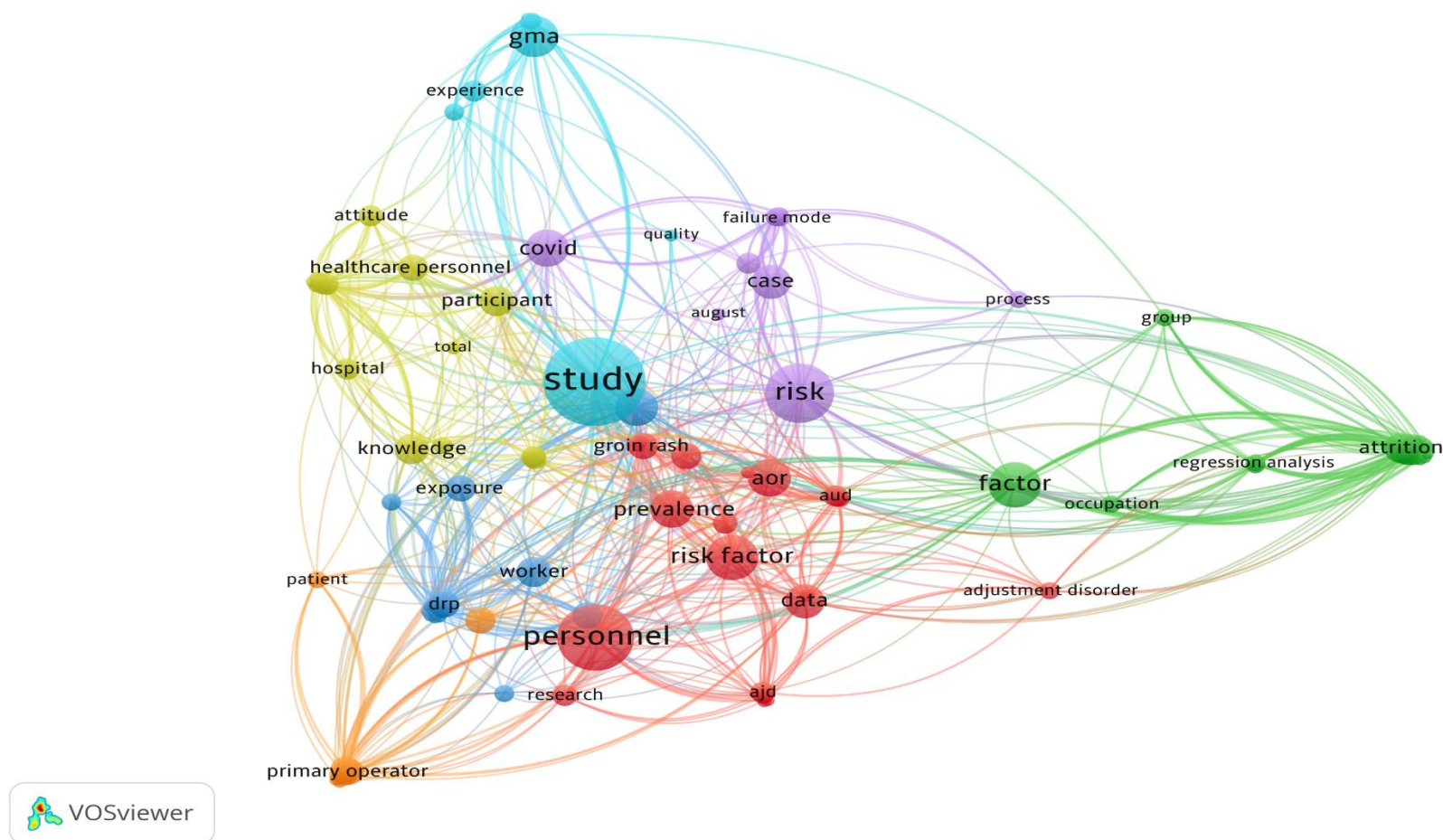


Рисунок Д.1. - Терміни, які використовуються у фахових публікаціях, присвячених дослідженню кадрових ризиків

Джерело: візуалізовано автором із використанням VOSviewer

Таблиця Е.1 - Анкета оцінювання стану наявності, функціонування та розвитку механізму управління економічною безпекою підприємства

(назва підприємства)						
№	Питання	Варіанти відповідей				
1	У чому полягає суть механізму управління економічною безпекою?	Компенсація наслідків дії негативних подій	Періодичний моніторинг загроз діяльності підприємства та пошук шляхів їх уникнення та компенсації їх наслідків	Управління ризиками (власними силами та з використанням аутсорсингу та аутстафінгу)	Набір управлінських рішень для реагування на дію негативних факторів внутрішнього та/або зовнішнього середовища	Сукупність елементів, які скоординовано і постійно функціонують для попередження негативних наслідків загроз і своєчасної ідентифікації ризиків для економічної безпеки
Відмітка обраного варіанту						
2	Які розміри витрат на фінансування безпеки орієнтованих заходів на рік?	Не плануються, носять епізодичний характер	Становлять до 5% загального бюджету підприємства	Становлять 5-10% загального бюджету підприємства	Становлять 10-20% загального бюджету підприємства	Становлять понад 20% загального бюджету підприємства
Відмітка обраного варіанту						
3	Які ресурси виділяються для забезпечення функціонування механізму управління економічною безпекою?	Ресурси не виділяються	Кадрові ресурси	Фінансові ресурси	Матеріальні ресурси	Інформаційні ресурси
Відмітка обраного варіанту/тів						
4	Скільки часу потрібно для реагування відповідальних осіб на прояв конкретних загроз і негативні наслідки дії внутрішніх і зовнішніх ризиків?	До 1 години, в залежності від ризику або загрози і їх наслідків	Від 1 до 8 годин, в залежності від ризику або загрози і їх наслідків	Від 8 до 24 годин, в залежності від ризику або загрози і їх наслідків	Кілька днів, в залежності від ризику або загрози і їх наслідків	Тиждень і більше, в залежності від ризику або загрози і їх наслідків

Продовження табл.Е.1

№	Питання	Варіанти відповідей				
	Відмітка обраного варіанту					
5	Оцініть збитки від прояву загроз, які можна було б попередити та мінімізувати	Понад 10% загального бюджету підприємства	Від 5 до 10% загального бюджету підприємства	Від 1 до 5% загального бюджету підприємства	До 1% загального бюджету підприємства	Збитків не було
	Відмітка обраного варіанту					
6	Які підсистеми системи економічної безпеки підприємства охоплює механізм управління нею?	Інтелектуально-кадрову	Фінансово-інвестиційну	Матеріальну	Інформаційно-аналітичну	Правову (юридичну)
	Відмітка обраного варіанту/тів					
7	Скільки менеджерів залучено до управління економічною безпекою?	1 особа	До 5 осіб	5-10 осіб	10-15 осіб	Понад 15 осіб
	Відмітка обраного варіанту					
8	Як організоване управління економічною безпекою?	Видаються накази щодо реагування на загрози у випадку необхідності	Систематично проводяться наради з питань безпеки для різних підрозділів	У кожному підрозділі є відповідальна за певний напрям безпеки особа	У штаті є фахівець або кілька фахівців з управління економічною безпекою	Створено окремий підрозділ забезпечення економічної безпеки
	Відмітка обраного варіанту					
9	Який характер має управління економічною безпекою?	Епізодичний, заходи вживаються, коли загроза уже почала діяти	Періодичний моніторинг середовища на предмет існування загроз і ризиків	Постійний, але вибіркового (фрагментарний) контроль загроз і ризиків	Здійснюється на основі протоколів управлінських дій у різних ситуаціях	Управління здійснюється комплексно, безперервно, на постійній основі
	Відмітка обраного варіанту					
10	Декларування безпеки орієнтованих заходів і механізмів їх реалізації	Містяться у Стратегії економічної безпеки або Стратегії підприємства	Містяться у Кадровій політиці	Містяться у Концепції економічної безпеки	Містяться у інших документах	Не фіксуються документально
	Відмітка обраного варіанту/тів					

Джерело: складено автором

**Таблиця Е.2 – Експертний підхід до оцінювання стану
функціонування механізму управління економічною безпекою**

Суть запитання	Інформаційна цінність	Використання для трансформацій
1. У чому полягає суть механізму управління економічною безпекою?	Зрозуміти, чи усвідомлює керівництво підприємства важливість управління економічною безпекою та доцільність планування безпеки орієнтованих заходів превентивного характеру на постійній основі, чи має практика такого управління комплексний характер і чи взагалі вона існує?	Чи доцільним є виокремлення безпеки орієнтованого менеджменту, чи протидіяти небезпекам і загрозам і забезпечувати захист корпоративних ресурсів і бізнес-процесів достатньо із використанням інструментарію ризик-менеджменту або управління фінансовою санацією?
2. Які розміри витрат на фінансування безпеки орієнтованих заходів на рік?	Оцінити бюджет витрат на управління економічною безпекою із врахуванням розміру підприємства та наявних обсягів фінансових ресурсів та прагнення менеджменту зберегти економічну безпеку шляхом фінансування витрат, які мають бути передбачені у бюджеті.	Розширення меж фінансування безпеки орієнтованих заходів, пошук резервів фінансової підтримки процесів управління ризиками.
3. Які ресурси виділяються для забезпечення функціонування механізму управління економічною безпекою?	З'ясувати, чи має підприємство організований комплексний захист, із залученням різних видів корпоративних ресурсів, чи безпека орієнтовані управлінські рішення приймаються в умовах дефіциту інформації, кадрів, фінансів тощо.	Перебудувати механізм управління економічною безпекою з націленості на реагування на негативні наслідки прояву ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства на превентивну роботу з ризиками та отримання для цього необхідних ресурсів.
4. Скільки часу потрібно для реагування відповідальних осіб на прояв конкретних загроз і негативні наслідки дії внутрішніх і зовнішніх ризиків?	З'ясувати, чи вдається персоналу завчасно локалізувати загрозу, мінімізувати її вплив і компенсувати збитки з мінімальними втратами.	Індикатор часу є одним із найбільш показових для діагностики рівня ефективності управління економічною безпекою підприємства, тому потрібно трансформувати управлінські підходи для того, аби його витрати були мінімальними.
5. Оцініть збитки від прояву загроз, які можна було б попередити та мінімізувати.	Оцінити обсяг збитків – як тих, які необхідно компенсувати, так і тих, які можна було попередити своєчасним вжиттям управлінських заходів. Порівняти витрати, що були б необхідними для попередження дії загрози, зі збитками, які вона спричинила.	Започаткувати практику експертного оцінювання у механізмі управління економічною безпекою для діагностики фактору ймовірності – чи дійсно збитки можна було попередити, чи вони були невідворотними, якої частини збитків можна було уникнути.

Продовження табл. Е.2

Суть запитання	Інформаційна цінність	Використання для трансформацій
6. Які підсистеми системи економічної безпеки підприємства охоплює механізм управління нею?	Встановлення рівня охоплення захисними заходами та процедурами активів та корпоративних ресурсів суб'єкта господарювання.	Уникнення дисбалансу управлінської уваги, коли зосереджується менеджмент підприємства на збереженні лише фінансових і матеріальних ресурсів, нехтуючи безпекою персоналу та ризиком інсайдерства. Запровадження сучасних підходів до управління інформаційною та правовою.
7. Скільки менеджерів залучено до управління економічною безпекою?	Встановити, чи достатньо інтелектуально-кадрового ресурсу виділено для того, щоб гарантувати захист активів підприємства від деструктивних зовнішніх і внутрішніх впливів, або виявити факт того, що на підприємстві призначено одну особу, відповідальну за протидію усім загрозам і ризиками, які мають різні джерела походження та чинять вплив на різні бізнес-процеси, у специфічних рисах реалізації яких один менеджер може бути недостатньо обізнаним.	Ініціювати збільшення кількості персоналу з належною освітою, навиками та компетентностями щодо підтримки належного рівня безпеки різних функціональних складових діяльності бізнес-структури.
8. Як організоване управління економічною безпекою?	Виявити, чи має безпеку орієнтоване управління постійний систематичний характер, чи рішення, спрямовані на протидію загрозам, приймаються хаотично, без належної підготовки, особами, що не мають достатнього рівня кваліфікації.	Сформувати кадровий резерв із представників різних відділів підприємства для того, аби управління конкретними ризиками та загрозами здійснювали фахівці у тих сферах, із яких вони походять.
9. Який характер має управління економічною безпекою?	Встановити, чи усвідомлює керівництво підприємства, ефективність управління економічною безпекою зростає, якщо проводити різні види навчання, інформування персоналу про політику безпеки, про правила поведінки з ресурсами підприємства, можливостями їх використання, навіть якщо існування загроз не є очевидними.	Змінити епізодичний характер прийняття безпеку орієнтованих рішень, що свідчить про нехтування можливостями попередження загроз, фрагментарність і будови, і роботи механізму управління економічною безпекою, на комплексний підхід до організації та реалізації цього процесу.
10. Декларування безпеки орієнтованих заходів і механізмів їх реалізації.	Виявити, якими документами зафіксована важливість підтримання високого рівня економічної безпеки, і чи керівникам підприємства, і його рядовим працівникам зрозумілі «правила гри» у цій площині.	Ініціювати розроблення документів, які формалізують та зафіксують підходи до управління економічною безпекою як на рівні менеджменту, так і під час поведінки персоналу на робочих місцях.

Джерело: складено автором

Таблиця Е.3. -Фактична оцінка за методом OSINT, станом на кінець 2024 року

Показники	Об'єкти дослідження									
	ТОВ «Оскар Груп»	ТОВ «Делікат Ритейл»	ТОВ «Група Венето»	ТОВ «Україн Сайенс Парк»	ПрАТ «Черкаське Хіміволокно»	ПрАТ «МХП»	КПТМ «Черкаситепло- комуненерго»	ТОВ «Мокавто»	ТОВ «ЮРІЯ- ФАРМ»	АТ «Черкаський Автобус»
Фінансова безпека (Фб)										
Динаміка прибутку, %	-4,5	25	12073	-7,08	302	265,7	-580,6	-65,9	31,63	-33
Динаміка доходу, %	4	23	139	3,73	67	-8,87	-0,1	-57,3	2,62	2,6
Рентабельність, %	9,79	0,27	42,03	74,7	16,7	17,93	10,32	5,62	31,7	31,7
Ліквідність	1,43	0,78	1,39	1,76	1,02	0,42	0,88	0,87	1,83	1,83
Фінансова залежність	0,44	0,57	2,24	2,0	-1,76	-6,71	2,92	1,03	2,51	2,51
Інтелектуально-кадрова та соціальна безпека (ІКСб)										
Динаміка кількості персоналу, осіб	3	52	47	63	7	1812	-15	-26	43	0
Середня заробітна плата (вища, відповідна чи нижча від середньої у регіоні)	н	С	с	с	н	в	н	с	в	н
Формалізована кадрова політика (так, ні, частково)	ні	Ні	ні	так	ні	так	ні	частково	так	частково
Система мотивації і розвитку персоналу (комплексна, наявна, відсутня)	в	В	н	н	н	к	в	н	к	в
Комплектація соціального пакету (повна, часткова, базова)	б	Б	ч	ч	ч	б	б	ч	ч	б
Інформаційно-цифрова та технологічна безпека (ІЦТб)										
Функціональність сайту (висока, середня, низька)	н	Н	с	с	н	в	с	н	в	с
Рівень цифровізації діяльності (високий, середній, низький)	с	С	с	в	н	в	н	н	в	н
Імідж у соціальних мережах (позитивний, відсутній, негативний)	в	В	п	п	н	п	н	в	п	в
Рівень технологічної оснащеності (високий, середній, низький)	н	Н	с	в	с	в	с	с	в	с
Інформація про кібератаки (так, так, але без наслідків, ні)	ні	Ні	ні	ні	ні	так	ні	ні	ні	ні
Правова безпека (Пб)										
Постійна юридична підтримка (власна, аутсорсинг, немає)	а	А	в	в	в	в	в	а	в	в
Чутливість до змін законодавства (висока, середня, низька)	н	Н	с	в	в	в	в	н	в	с
Факти рейдерських атак (так, так, але без наслідків, ні)	ні	Ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні
Судові справи (відкриті, закриті, не було)	в	В	в	в	в	в	в	в	в	в
Офіційна діяльність, повнота даних у відкритих ресурсах (так, ні, частково)	так	Так	так	так	так	так	так	так	так	так
Майнова та фізична безпека (МФб)										
Динаміка активів, %	22,8	25	34,8	31,12	148,4	-4,3	32,5	28,2	8,7	40,6
Динаміка зобов'язань, %	13	49	9,54	31,5	60,9	-11,6	66,6	33,2	21,81	51,35
Статутний капітал, тис. грн.	500	100	11809	105000	26271,6	786928	464981,2	44,6	44100	162964,5
Здатність працювати дистанційно (так, ні, частково)	частково	частково	ні	ні	ні	ні	ні	частково	ні	ні
Факти руйнувань або окупації потужностей (руйнування, окупація, ні)	ні	Ні	ні	ні	ні	так	ні	ні	ні	ні

Джерело: складено автором на підставі OSINT

Таблиця Е.4. - Бальна оцінка станом на кінець 2024 року

Показники	Об'єкти дослідження									
	ТОВ «Оскар Груп»	ТОВ «Делікат Ритейл»	ТОВ «Група Венето»	ТОВ «Україт Сайенс Парк»	ПрАТ «Черкаське Хімілоконо»	ПрАТ «МХП»	КПТМ «Черкаситепло- комуненерго»	ТОВ «Мокавто»	ТОВ «ЮРІЯ- ФАРМ»	АТ «Черкаський Автобус»
Фінансова безпека (Фб)										
Динаміка прибутку, %	1	1	3	1	3	3	1	1	2	1
Динаміка доходу, %	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1
Рентабельність, %	1	1	3	3	2	2	2	1	3	3
Ліквідність (норматив – 1,5-2,0)	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2
Фінансова залежність (норма – менше 0,5)	3	2	1	1	3	3	1	1	1	1
Інтелектуально-кадрова та соціальна безпека (ІКСб)										
Динаміка кількості персоналу, осіб	2	3	3	3	2	3	1	1	3	1
Середня заробітна плата (вища, відповідна чи нижча від середньої у регіоні)	1	2	2	2	1	3	1	2	3	1
Формалізована кадрова політика (так, ні, частково)	1	1	1	3	1	3	1	2	3	2
Система мотивації і розвитку персоналу (комплексна, наявна, відсутня)	1	1	2	2	2	3	1	2	3	1
Комплектація соціального пакету (повна, часткова, базова)	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1
Інформаційно-цифрова та технологічна безпека (ІЦТб)										
Функціональність сайту (висока, середня, низька)	1	1	2	2	1	3	2	1	3	2
Рівень цифровізації діяльності (високий, середній, низький)	2	2	2	3	1	3	1	1	3	3
Імідж у соціальних мережах (позитивний, відсутній, негативний)	2	2	3	3	1	3	1	2	3	2
Рівень технологічної оснащеності (високий, середній, низький)	1	1	2	3	2	3	2	2	3	2
Інформація про кібератаки (так, так, але без наслідків, ні)	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
Правова безпека (Пб)										
Постійна юридична підтримка (власна, аутсорсинг, немає)	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3
Чутливість до змін законодавства (висока, середня, низька)	3	3	2	1	1	1	1	3	1	2
Факти рейдерських атак (так, так, але без наслідків, ні)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Судові справи (відкриті, закриті, не було)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Офіційна діяльність, повнота даних у відкритих ресурсах (так, ні, частково)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Майнова та фізична безпека (МФб)										
Динаміка активів, %	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3
Динаміка зобов'язань, %	3	1	2	1	1	3	1	1	2	1
Статутний капітал, тис. грн.	1	1	3	3	3	3	3	1	3	3
Здатність працювати дистанційно (так, ні, частково)	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1
Факти руйнувань або окупації потужностей (руйнування, окупація, ні)	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3

Джерело: складено автором із залученням експертів

**Таблиця Е.5. – Вагові коефіцієнти, визначені за допомогою ваг
Фішберна та експертного методу для показників фінансової безпеки**

Показник	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Сума ваг	Підсумковий коефіцієнт
П1	0,267	0,267	0,333	0,267	0,333	1,467	0,293
П2	0,333	0,333	0,200	0,333	0,200	1,399	0,280
П3	0,067	0,067	0,133	0,067	0,067	0,401	0,080
П4	0,200	0,200	0,267	0,133	0,267	1,067	0,213
П5	0,133	0,133	0,067	0,200	0,133	0,666	0,133

Джерело: узагальнено автором

**Таблиця Е.6. – Вагові коефіцієнти, визначені за допомогою ваг
Фішберна та експертного методу для показників інтелектуально-кадрової
та соціальної безпеки**

Показник	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Сума ваг	Підсумковий коефіцієнт
П1	0,333	0,133	0,200	0,200	0,333	1,199	0,240
П2	0,267	0,267	0,333	0,267	0,267	1,401	0,280
П3	0,133	0,333	0,067	0,067	0,133	0,733	0,147
П4	0,200	0,200	0,267	0,133	0,067	0,867	0,173
П5	0,067	0,067	0,133	0,333	0,200	0,800	0,160

Джерело: узагальнено автором

**Таблиця Е.7. – Вагові коефіцієнти, визначені за допомогою ваг
Фішберна та експертного методу для показників інформаційно-цифрової
та технологічної безпеки**

Показник	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Сума ваг	Підсумковий коефіцієнт
П1	0,067	0,067	0,267	0,333	0,067	0,801	0,160
П2	0,333	0,333	0,333	0,267	0,333	1,599	0,320
П3	0,267	0,200	0,200	0,200	0,200	1,067	0,213
П4	0,200	0,133	0,133	0,133	0,133	0,732	0,146
П5	0,133	0,267	0,067	0,067	0,267	0,801	0,160

Джерело: узагальнено автором

**Таблиця Е.8. – Вагові коефіцієнти, визначені за допомогою ваг
Фішберна та експертного методу для показників правової безпеки**

Показник	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Сума ваг	Підсумковий коефіцієнт
П1	0,333	0,333	0,333	0,333	0,333	1,665	0,333
П2	0,200	0,267	0,067	0,267	0,267	1,068	0,214
П3	0,067	0,133	0,133	0,067	0,067	0,467	0,093
П4	0,267	0,200	0,267	0,200	0,200	1,134	0,227
П5	0,133	0,067	0,200	0,133	0,133	0,666	0,133

Джерело: узагальнено автором

**Таблиця Е.9. – Вагові коефіцієнти, визначені за допомогою ваг
Фішберна та експертного методу для показників майнової та фізичної
безпеки**

Показник	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Сума ваг	Підсумковий коефіцієнт
П1	0,200	0,133	0,200	0,133	0,067	0,733	0,147
П2	0,067	0,200	0,067	0,200	0,267	0,801	0,160
П3	0,133	0,067	0,133	0,067	0,133	0,533	0,107
П4	0,267	0,267	0,333	0,333	0,200	1,400	0,280
П5	0,333	0,333	0,267	0,267	0,333	1,533	0,307

Джерело: узагальнено автором

**Таблиця Е.10 - Бальні експертні оцінки складових економічної безпеки
підприємств**

ТОВ «Оскар Груп»	ТОВ «Делікат Ритейл»	ТОВ «Група Венето»	ТОВ «Укравіт Сайенс Парк»	ПрАТ «Черкаське Хімволокно»	ПрАТ «МХП»	КПТМ «Черкаситепло- комуненерго»	ТОВ «Мокавто»	ТОВ «ЮРІЯ- ФАРМ»	АТ «Черкаський Автобус»
Фінансова безпека (Фб)									
1	1	3	1	3	3	1	1	2	1
1	3	3	1	3	1	1	1	1	1
1	1	3	3	2	2	2	1	3	3
2	1	2	2	1	1	1	1	2	2
3	2	1	1	3	3	1	1	1	1
8	8	12	8	12	10	6	5	9	8

Продовження табл.Е.10

Інтелектуально-кадрова та соціальна безпека (ІКСб)									
2	3	3	3	2	3	1	1	3	1
1	2	2	2	1	3	1	2	3	1
1	1	1	3	1	3	1	2	3	2
1	1	2	2	2	3	1	2	3	1
1	1	2	2	2	1	1	2	2	1
6	8	10	12	8	13	5	9	14	6
Інформаційно-цифрова та технологічна безпека (ІЦТб)									
1	1	2	2	1	3	2	1	3	2
2	2	2	3	1	3	1	1	3	3
2	2	3	3	1	3	1	2	3	2
1	1	2	3	2	3	2	2	3	2
3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
9	9	12	14	8	13	9	9	15	12
Правова безпека (Пб)									
2	2	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	2	1	1	1	1	3	1	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	12	12	11	11	11	11	12	11	12
Майнова та фізична безпека (МФб)									
3	3	3	3	3	1	3	3	2	3
3	1	2	1	1	3	1	1	2	1
1	1	3	3	3	3	3	1	3	3
2	2	1	1	1	1	1	2	1	1
3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
12	10	12	11	11	9	11	10	11	11

Джерело: узагальнено автором

Опитування працівників щодо рівня їх мотивації

1. **Ваш вік ***

- ☐ 17-21
- ☐ 22-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51-60
- ☐ 60+

2. **Ваша стать ***

- ☐ жінка
- ☐ чоловік

3. **Сфера діяльності ***

- ☐ промисловість
- ☐ державне управління
- ☐ освіта
- ☐ сільське господарство
- ☐ фінансовий сектор
- ☐ IT
- ☐ торгівля
- ☐ консультативні послуги
- ☐ готельно-ресторанний сервіс
- ☐ інше

4. Наскільки важливими для Вас є перераховані фактори? (1 - зовсім не важливо, 5 - дуже важливо) *

	1	2	3	4	5
заробітна плата, вища за середню на ринку праці	☐	☐	☐	☐	☐
можливості кар'єрного зростання	☐	☐	☐	☐	☐
організоване навчання та розвиток персоналу	☐	☐	☐	☐	☐
гнучкий графік	☐	☐	☐	☐	☐
можливість повністю чи частково працювати дистанційно	☐	☐	☐	☐	☐
належність і наповнення соціального пакету	☐	☐	☐	☐	☐
зрозуміла корпоративна культура, установлені цінності та традиції	☐	☐	☐	☐	☐
безпечні та комфортні умови праці	☐	☐	☐	☐	☐
репутація та імідж компанії	☐	☐	☐	☐	☐
зручне розташування офісу або корпоративний трансфер	☐	☐	☐	☐	☐
інноваційність компанії	☐	☐	☐	☐	☐

5. Як часто щодо Вас застосовуються різні форми мотивації? *

- ☐ ніколи
- ☐ раз на рік
- ☐ кілька разів на рік
- ☐ щомісячно
- ☐ частіше, ніж раз на місяць
- ☐ не можу пригадати

6. Які проблеми виникали у Вас під час пошуку роботи? *

- ☐ низька заробітна плата для відкритих вакансій
- ☐ відсутність вакансій за фахом
- ☐ високі вимоги до практичного досвіду
- ☐ відсутність гнучкого графіка
- ☐ дискримінація за віком
- ☐ дискримінація за статтю

7. Оцініть, наскільки для Вас важливі такі мотиваційні фактори? (1 – зовсім не має значення, *
5 - дуже важливо)

	1	2	3	4	5
рівень заробітної плати	☐	☐	☐	☐	☐
система преміювання та бонусів	☐	☐	☐	☐	☐
можливості професійного та особистісного розвитку	☐	☐	☐	☐	☐
відносини з безпосереднім керівником	☐	☐	☐	☐	☐
атмосфера в колективі	☐	☐	☐	☐	☐
баланс між роботою та особистим життям	☐	☐	☐	☐	☐
визнання заслуг, подяки	☐	☐	☐	☐	☐
відчуття, що робота важлива і цінується	☐	☐	☐	☐	☐
можливість взяти оплачуваний дей-оф (вихідний) раз на місяць	☐	☐	☐	☐	☐
залучення до прийняття важливих рішень і дорада	☐	☐	☐	☐	☐
гнучкий графік	☐	☐	☐	☐	☐
можливість працювати онлайн	☐	☐	☐	☐	☐

8. Чи має для вас значення бренд роботодавця під час працевлаштування? *

- ☐ так
- ☐ ні
- ☐ не знаю, що це

9. Що Вас демотивує під час роботи? *

- ☐ низька зарплата
- ☐ відсутність можливостей для професійного зростання
- ☐ незадовільні відносини з керівництвом
- ☐ затримки в оплаті праці
- ☐ погані умови праці
- ☐ відсутність гнучкості робочого графіку
- ☐ неможливість працювати онлайн
- ☐ відсутність соціального пакету
- ☐ дрес-код
- ☐ відсутність премій, бонусів
- ☐ завищені KPI і надмірне навантаження
- ☐ напружений клімат у колективі
- ☐ відсутність часу на відпочинок і відновлення
- ☐ неефективний менеджмент
- ☐ додаткове навантаження і делегування завдань від керівництва

10. Чи задоволені Ви рівнем оплати праці? *

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐
зовсім не задоволений/на					абсолютно задоволений/на

11. З якою періодичністю, на Вашу думку, має переглядатись рівень оплати праці? *

- ☐ раз на рік
- ☐ двічі на рік
- ☐ щоквартально
- ☐ не має переглядатись, має залишатись на рівні, зафіксованому у контракті (трудовій угоді)

12. Чи став би чотириденний робочий тиждень для Вас одним із мотивуючих факторів? *

☐ так

☐ ні

13. Чи стало б вільне планування одного робочого дня (наприклад, п'ятниці) для Вас мотивуючим фактором? *

☐ так

☐ ні

14. Якої форми підтримки Ви очікуєте під час адаптації на новому робочому місці? *

☐ менторство

☐ онбординг

☐ шедовінг

☐ наставництво

☐ підказки та допомога від керівника і колективу

☐ ніякої підтримки не очікую

15. Чи стикались Ви з проявами дискримінації на робочому місці? *

☐ ні

☐ так, з дискримінацією за віком

☐ так, з дискримінацією за статтю

☐ так, з дискримінацією за віком і статтю

16. Чи дотримується Ваш роботодавець принципів DEI (різноманітність, справедливість, інклюзивність)? *

☐ так

☐ ні

17. Що, на Вашу думку, має входити до соціального пакету від роботодавця, аби мотивувати працівника? (1 – не важливий елемент, 5 – суттєво мотивує) *

	1	2	3	4	5
медичне страхування	☐	☐	☐	☐	☐
консультації психолога	☐	☐	☐	☐	☐
оплата навчання	☐	☐	☐	☐	☐
корпоративні тренінги та майстер-класи	☐	☐	☐	☐	☐
трансфер до роботи	☐	☐	☐	☐	☐
компенсація харчування	☐	☐	☐	☐	☐
оплата мобільного зв'язку	☐	☐	☐	☐	☐
спортивні та садоворочі послуги	☐	☐	☐	☐	☐
корпоративні заходи	☐	☐	☐	☐	☐
подарунки до свят	☐	☐	☐	☐	☐
додаткові дні відпустки, вихідні	☐	☐	☐	☐	☐
корпоративний дитячий садок, школа	☐	☐	☐	☐	☐
оплата житла і комунальних послуг	☐	☐	☐	☐	☐

18. Оцініть наповнення Вашого соціального пакету *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

мінімальний соціальний пакет

повний соціальний пакет

19. Як Ви оцінюєте умови праці на робочому місці? *

	1	2	3	4	5	
	☐ ☐ ☐ ☐ ☐					
мінімальний рівень						максимальний рівень безпеки та комфорту

20. Як Ви оцінюєте рівень забезпечення Вас усім необхідним для ефективної роботи з боку роботодавця? *

	1	2	3	4	5	
	☐ ☐ ☐ ☐ ☐					
мінімальний рівень						максимальний рівень

21. Як Ви вважаєте, чи впливає рівень мотивації працівників на стан економічної безпеки компанії? *

	1	2	3	4	5	
	☐ ☐ ☐ ☐ ☐					
ні, не впливає						дуже сильно впливає

22. Як Ви оцінюєте свій рівень мотивації? *

	1	2	3	4	5	
	☐ ☐ ☐ ☐ ☐					
мінімальний рівень						максимальний рівень

23. Які Ваші наміри щодо трудових відносин з теперішнім роботодавцем? *

- ☐ планую залишатись у трудових відносинах якомога довше
☐ маю намір почати шукати нове місце роботи
☐ уже перебуваю у пошуку нової роботи

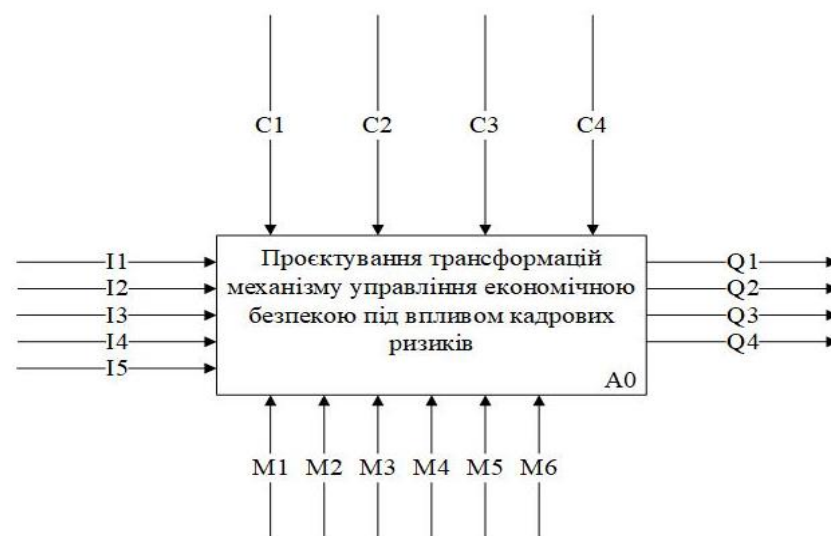
Канва проєкту трансформації механізму управління економічною безпекою підприємства

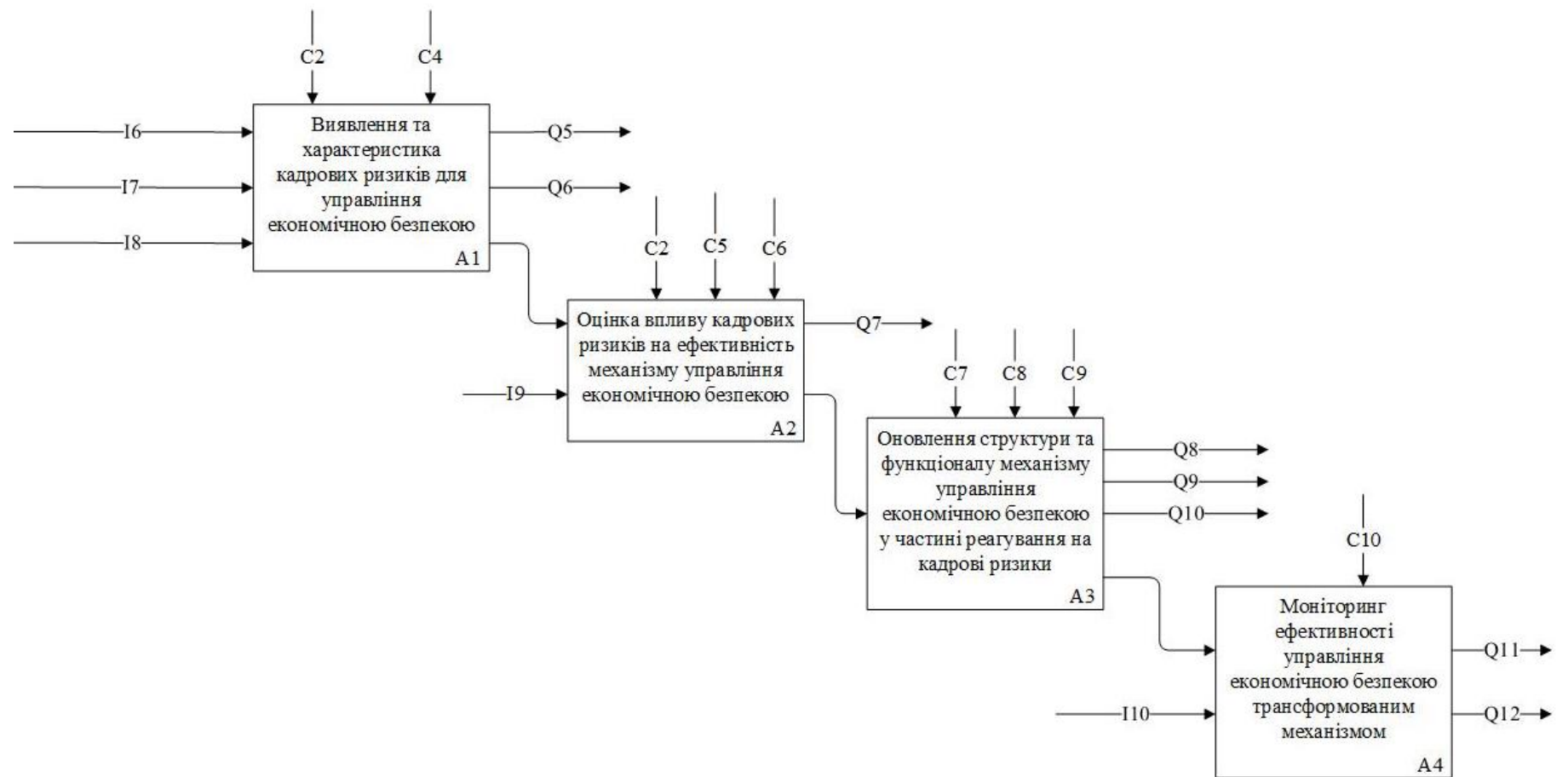
Проблема, яку вирішує проєкт Глибинна перебудова механізму УЕБП для підвищення його ефективності в середовищі кадрових ризиків, цифровізації, Індустрії 4.0 і забезпечення стратегічного, превентивного УЕБП.	Мета проєкту Усунути недоліки процесу УЕП і механізму його реалізації. Драйвери змін (рушійні сили) Війна, кадрові ризики, цифровізація, нестабільність (BANI світ)	Орієнтири та обмеження (фокус) Об'єкт – механізм УЕБП. Фокус – перехід до превентивного та безпеко-орієнтованого управління, людиноцентризму, системна інтеграція кадрової та цифрової складових системи безпеки.	Пріоритетні завдання 1. Модель механізму УЕБП. 2. Стратегія УЕБП. 3. Методика оцінювання. 4. Кадрова політика. Продукт трансформації Механізм досягнення високого рівня ЕБ.	Потрібні ресурси 1. Людські: команда проєкту (СБ, HR, IT, менеджмент, експерти). 2. Методологічні: парадигми, принципи, методики. 3. Технологічні: цифрові платформи, цифрова екосистема підприємства. Потрібні інструменти 1. Політики, концепції, стратегії. 2. Системний підхід та ризик-менеджмент. 3. Штучний інтелект, аналіз даних. 4. Канали комунікації та надходження фідбеків.
Зацікавлені сторони (цільова аудиторія) Власники підприємства, ініціатори трансформацій: директор, топ-менеджери, мажоритарні акціонери. Виконавці: виконавчий директор, керівник служби безпеки, ризик-менеджери, HR-директор, IT-директор. Користувачі: менеджери середньої ланки, працівники.			Критерії ефективності (метрики, KPI) 1. Зниження рівня інтегрального кадрового ризику на 20% протягом року. 2. Зменшення кількості порушень кадрової безпеки на 50%. 3. Скорочення таймінгу реагування на прояви ризиків на 15%. 4. Підвищення рівня економічної безпеки підприємства на 30% за перший рік і на 20% за другий рік.	

Джерело: розроблено автором

Контекстна діаграма IDEF0

Проектування трансформацій механізму управління економічною безпекою під впливом кадрових ризиків





Компоненти синтаксису IDEF0

Назва процесу: Проектування трансформацій механізму управління економічною безпекою під впливом кадрових ризиків / (A-0)

Входи:

- I1 - зовнішні та внутрішні фактори впливу;
- I2 - кадрові ризики;
- I3 - інформація про поточний рівень економічної безпеки;
- I4 - стратегічні цілі підприємства;
- I5 - інтереси стейкхолдерів.

Керування:

- C1 - Стратегія розвитку підприємства;
- C2 - кадрова політика;
- C3 - правила безпеки;
- C4 - стандарти ризик-менеджменту.

Виходи:

- Q1 - трансформований цифровізований механізм управління економічною безпекою;
- Q2 - безпеко орієнтовані управлінські рішення;
- Q3 - людиноцентрована кадрова політика для мінімізації впливу кадрових ризиків;
- Q4 - стратегія управління економічною безпекою.

Механізми:

- M1 - топ-менеджмент;
- M2 - служба безпеки;
- M3 - IT-відділ;
- M4 - HR-відділ;
- M5 - залучені експерти;
- M6 - персонал.

Декомпозиція (A0)

Блок A1. Виявлення та характеристика кадрових ризиків для управління економічною безпекою.

Входи:

- I6 - цифрові персональні дані;
- I7 - OSINT;
- I8 - результати ідентифікації ризиків.

Керування:

- C2 - кадрова політика;
- C4 - стандарти ризик-менеджменту.

Виходи:

- Q5 - карта кадрових ризиків;
- Q6 - рейтинг кадрових ризиків.

Блок A2. Оцінка впливу кадрових ризиків на ефективність механізму управління економічною безпекою.

Входи:

- дані з A1;
- I9 - відомості щодо кадрових ризиків та стану управління економічною безпекою.

Керування:

- C2 - кадрова політика;
- C5 - методики оцінювання;
- C6 - внутрішні стандарти забезпечення економічної безпеки.

Виходи: Q7 - оцінка впливу ризиків на рівень економічної безпеки та стан управління нею.

Блок А3. Оновлення структури та функціоналу механізму управління економічною безпекою у частині реагування на кадрові ризики.

Входи: результати оцінювання даних з А2.

Керування:

С7 - стратегія управління економічною безпекою;

С8 - політика кадрової безпеки;

С9 - внутрішні програми розвитку компетенцій персоналу.

Виходи:

Q8 - перелік сценаріїв;

Q9 - каталог безпеко орієнтованих управлінських рішень;

Q10 - оновлені протоколи реагування на ризики.

Блок А4. Моніторинг ефективності управління економічною безпекою трансформованим механізмом.

Входи: результати оцінювання даних з А3.

І10 - відомості про етапи реалізації проєкту трансформації механізму управління економічною безпекою.

Керування: С10 - збір, аналіз, оцінювання цифрової інформації про наслідки управлінських рішень.

Виходи:

Q11 - звіти щодо рівня ефективності управління економічною безпекою;

Q12 - пропозиції щодо ініціювання проєктів подальших або стратегічних трансформацій.

***Пояснення візуалізації**

Блоки (А1-А4) пов'язані стрілками, які відображають потоки інформації, ресурсів і спрямування управлінських рішень від їх ініціаторів – до виконавців. На діаграмі блоки представлені як прямокутники із вхідними потоками-стрілками (зліва), вихідними потоками-стрілками (справа), управлінським впливом (згори) та механізмами виконання і підпорядкування (унизу).

Така схема дозволяє дослідити слабкі місця управлінської моделі в контексті персоналу та вибрати ефективні протидії кадровим ризикам.