

8. Руцишин Н.М., Костак З.Р. Платіжна система України та безпека її функціонування. URL: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/88.pdf>.

9. Каднічанська В., Кирильчук О. Аналіз сучасного стану Національної системи масових електронних платежів і перспективи її розвитку. URL: <https://bitly.su/Y4rc>.

**Миронюк І. І.**  
магістрант

Науковий керівник: **Вергун А. М.**  
кандидат економічних наук, доцент,

*Київський національний університет технологій та дизайну  
м. Київ, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Ефективне управління системою економічної безпеки підприємства передбачає розробку політики підприємства, взаємоузгодженої зі стратегією розвитку, що сприятиме забезпеченню необхідного рівня безпеки.

Досягнення зазначених цілей можливе через застосування певної сукупності засобів (технічних, організаційних, інформаційних, фінансових, правових і кадрових) через реалізацію чітко спрямованих дій [1].

Варто відмітити, що за умов економічної нестабільності, значної невизначеності зовнішнього середовища загрозам більшою мірою властивий дестабілізуючий характер, їх прояв обмежує можливості підприємств до ефективною оптимізації внутрішньо організаційних складових, а відтак і перехід до нової якості розвитку [2].

В межах ресурсно-функціонального підходу, дослідження економічної безпеки носить різнобічний характер, метою ж її забезпечення є розвиток підприємства та його стабільне функціонування. В такому разі акцент здійснюється не на захисну функцію, а на активізацію потенціалу розвитку підприємства через адаптацію

до впливу реальних та потенційних загроз. Відтак, даний підхід певною мірою інтегрує у собі цілий комплекс складових, які прямо чи опосередковано визнають економічну безпеку підприємства. Спрямовуючи зусилля на формування політики захисту підприємство може потрапити в пастку самовиснаження та втрати потенційних конкурентних переваг.

За умов нестабільності середовища діяльності підприємств важливе значення має ефективне управління безпекою в оперативному режимі, забезпечити яке можна лише за наявності цілісної системи управління економічною безпекою. Під забезпеченням економічної безпеки підприємства пропонується розуміти безперервний, системний процес, перебіг якого передбачає, діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, планування, організацію та реалізацію заходів, щодо підтримки стабільного функціонування підприємства у відповідності до його стратегічних, тактичних та поточних цілей, що досягається, в першу чергу, шляхом найбільш раціонального розподілу та використання ресурсів. Принципово важливим аспектом побудови такої системи на рівні підприємства має бути інтеграція безпекової функції в систему управління на усіх її рівнях [3]. Необхідно чітко виділити центри відповідальності у даній сфері, вибудувати механізми моніторингу та оцінки загроз безпеці за комплексом критеріїв, які б дозволяли в підсумку оцінювати рівень стратегічної безпеки та вносити відповідні корективи не лише у тактику, але і стратегію розвитку. Управління системою економічної безпеки підприємства повинне бути ключовою складовою стратегічного управління.

В умовах нестабільності до пріоритетних завдань політики забезпечення економічної безпеки підприємства слід віднести такі: забезпечення дієвості механізмів визначення та оперативного коригування пріоритетів у діяльності підприємства, створення умов для їх реалізації; обґрунтування та розроблення системи альтернативних рішень у розвитку підприємства, – як у окремих функціональних сферах, так і на стратегічному рівні; розвиток гнучкої системи резервування ресурсів, яка б дозволяла здійснювати маневри в оперативному та стратегічному режимах управління і не переважувала систему витрат; розроблення дієвих механізмів

управління ризиками підприємства, важливою складовою якої має бути їх прогнозування та моніторинг. Орієнтація на систему наведених пріоритетів у жодному випадку не означає акцентуацію уваги саме на аспектах захисної поведінки підприємства [2].

Незважаючи на гостроту кризових явищ у зовнішньому середовищі, його складність та невизначеність, базовою умовою протистояння підприємства зовнішнім дестабілізуючим чинникам є рівень розвитку його ресурсного потенціалу, чітка формалізація системи управління та її зорієнтованість на пріоритети розвитку.

Будь-яке підприємство, в основі якого покладено певну концепцію розвитку з гнучкою системою управління може досить ефективно протистояти зовнішнім загрозам в умовах нестабільності. Разом з тим, це не дає підстав ігнорувати завдання пошуку механізмів управління його економічною безпекою, оскільки, за таких умов реальні та потенційні загрози стають безпосереднім об'єктом управління. Аналіз управлінських процесів саме під таким кутом зору відкриває нові можливості для реалізації потенціалу розвитку підприємства через оптимізацію структури, удосконалення бізнес-процесів, підвищення гнучкості, можливу диверсифікацію діяльності і т. д. [2].

Гарантування необхідного для розвитку підприємства рівня безпеки можливе на основі використання й поєднання стратегічного і тактичного методів та прийомів управління. Так, застосування стратегічного управління забезпечує стійкий розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Зауважимо, що у спеціальній літературі питання забезпечення економічної безпеки розглядають переважно на стратегічному рівні. Крім того, практика показує, що успішна фінансово-господарська діяльність підприємства приблизно на 70% залежить від стратегічної спрямованості, майже на 20% – від ефективності оперативного управління, та майже на 10% – від якості виконання поточних завдань [4].

На нашу думку, стратегію економічної безпеки підприємства можна розуміти як довгострокове якісне визначення напрямку безпечного розвитку підприємства, а тактику – як розробку та впровадження оперативної програми дій з розпізнавання,

запобігання та мінімізації наявних загроз, джерелами яких є зовнішнє і внутрішнє середовища функціонування підприємства.

Вихідним пунктом розроблення та реалізації стратегічного управління економічною безпекою підприємства є чіткий взаємозв'язок та підпорядкованість місії, цілям та головним параметрам загальної економічної стратегії підприємства, адже управління економічною безпекою підприємства має підтримувати реалізацію економічної стратегії підприємства, спрямованої на забезпечення цільових конкурентних позицій.

Для здійснення стратегічного управління системою економічної безпеки підприємства потрібен системний підхід, який має охоплювати: вибір стратегії, оцінку середовища, створення системи оцінювання структурних складових системи економічної безпеки підприємства, розробку заходів, методів реалізації та контролю, формування необхідних ресурсів. Щоб реалізувати обрану стратегію, постає потреба розроблення тактики її втілення, яка включає конкретні шляхи та механізми реалізації поставлених завдань [3; 4].

Завданням тактики є вибір найефективнішого у певній ситуації рішення, методів та прийомів управління, а тому можна стверджувати, що управління системою економічної безпеки підприємства повинно здійснюватись як на стратегічному, так і на тактичному рівнях [4].

Тактичний рівень здійснюється на основі розробки декількох альтернативних сценаріїв розвитку ситуації і розрахунку інтегральної оцінки економічної безпеки по кожному з них. Після вибору найкращої тактики забезпечення економічної безпеки підприємства формується оперативний план, який на відміну від стратегічного, містить не тільки якісні орієнтири поточної діяльності підприємства, а й кількісні завдання. Після оперативної оцінки рівня економічної безпеки підприємства та формування комплексу заходів щодо її забезпечення здійснюється практичне втілення розроблених планів.

У процесі реалізації сформованих планів з'являється інформація, що дає змогу оцінити досягнутий рівень економічної безпеки підприємства і визначити ступінь захищеності пріоритетних інтересів втілення економічної стратегії підприємства. Така

оцінка є одним з основних завдань моніторингу рівня економічної безпеки підприємства й уможлиблює проведення аналізу неузгодженостей нормативного і досягнутого рівня економічної безпеки підприємства, виявлення нових видів загроз і адаптацію планів розвитку підприємства.

Тактичний рівень орієнтований одночасно як на швидку реакцію на зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі підприємства, так і на розроблення попереджувальних заходів. Головні передумови успіху діяльності підприємства відшукуються як всередині, так і поза ним, тобто успіх пов'язується зі ступенем пристосування підприємства до зовнішнього оточення. Чи буде воно стійким, чи не втратить можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі, чи зуміє скористатися максимумом вигод з наданих можливостей – ось головні критерії ефективності всієї системи управління [4].

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Караїм М.М. Управління економічною безпекою підприємства: методичні засади / М.М. Караїм, Л.Є. Сухимлин // Формування ринкових відносин в Україні. – 2018. – № 11. – С. 110–113. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2018\\_11\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_11_28).
2. Вергун А.М. Особливості управління економічною безпекою на підприємстві в умовах євроінтеграції / А.М. Вергун // Соціально-гуманітарний вісник: зб. наук. пр. – Вип. 32–33. – Харків : СГ НТМ «Новий курс», 2020. – С. 193–194. Режим доступу: <http://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Vypusk-32-33.pdf>.
3. Тарасенко І.О. Використання системного підходу до управління фінансовою безпекою підприємства / І.О. Тарасенко, А.М. Вергун // Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції. – 2014. – № 1 (26). – С. 6–10.
4. Штангрет А.М., Караїм М.М. Управління економічною безпекою підприємства за часовими горизонтами / А.М. Штангрет // Наукові записки [Української академії друкарства]. – 2016. – № 1. – С. 201–206. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_2016\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_26).