

**Витвицька Ольга Данилівна**,  
доктор економічних наук, професор  
кафедри публічного управління,  
менеджменту інноваційної діяльності та  
дорадництва, Національний університет  
біоресурсів і природокористування України

**Сливінська Оксана Богданівна**,  
кандидат економічних наук, доцент  
кафедри обліку і аудиту,  
ВП НУБіП України «Бережанський  
агротехнічний інститут»

**Vytvytska Olha**,  
Doctor of Economics, Professor,  
National University of Life and Environmental  
Sciences of Ukraine,  
<https://orcid.org/0000-0002-2510-3562>

**Slyvinska Oksana**,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
SE NULES of Ukraine «Brzezany Agrotechnical  
Institute»,  
<https://orcid.org/0000-0003-0004-9288>

**ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ  
ПІДПРИЄМСТВА**  
**FUNDAMENTALS OF THE FORMATION OF THE ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT  
SYSTEM OF THE ENTERPRISE**

Витвицька О. Д., Сливінська О. Б. Основи  
формування системи управління  
економічною безпекою підприємства.  
*Український журнал прикладної економіки та  
техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 251–255.

Vytvytska O., Slyvinska O. Fundamentals of the  
formation of the economic security  
management system of the enterprise.  
*Ukrainian Journal of Applied Economics and  
Technology*. 2023. Volume 8. № 3, pp. 251–255.

*У роботі розглянуто сутність економічної безпеки, що є станом правових, фінансових і виробничих відносин, за якого забезпечуються оптимальний виробничий процес і фінансово-комерційний зиск для підприємства. Обґрунтовано складові системи управління економічною безпекою підприємства (об'єкти безпеки; суб'єкти безпеки; цілі та завдання; функції; принципи; методи управління). У процесі дослідження зазначено, що система економічної безпеки підприємств забезпечує можливість попередження і в результаті нейтралізації різних загроз, захищає економічні інтереси підприємства і не допускає збитків у розмірах, вищих за критичну межу. Розкрито взаємозв'язок елементів системи економічної безпеки, що визначає вимоги, які має задовольняти визначення поняття «економічна безпека підприємств». Систематизовано основні принципи функціонування системи економічної безпеки підприємства, що дозволило встановити особливості функціонування цієї системи. Обґрунтовано роль ресурсів підприємства (капітал, кадровий потенціал, підприємницькі здібності менеджерів, інформація, технологія), що використовують для запобігання небезпекам і загрозам і досягнення основних цілей бізнесу. Встановлено основні завдання системи управління економічною безпекою підприємства. Виокремлено, що при управлінні економічною безпекою підприємств доцільно використовувати такі заходи регулювання, як правові, фінансові, інформаційні, стратегічні, інноваційні, виробничі. Заропоновано систему управління економічною безпекою підприємств розглядати як комплекс взаємопов'язаних заходів організаційно-економічного, правового, кадрового напрямку з метою захисту діяльності підприємства від економічних втрат. Доведено необхідність комплексності системи економічної безпеки в процесі досягнення ефективної економічної діяльності та забезпечення сприятливих інноваційних змін для його економічної безпеки.*

**Ключові слова:** управління, система, економічна безпека, управління економічною безпекою, небезпеки, загрози.

*The work examines the essence of economic security, which is a state of legal, financial, and industrial relations that ensures the optimal production process and obtaining financial and commercial profit of the enterprise. The components of the economic security management system are substantiated (security objects, security subjects, goals and objectives, functions, principles, and management methods). In the research process, it was established that the system of economic security of enterprises provides the possibility of prevention and, because of the neutralization of various threats, protects the economic interests of the enterprise and prevents losses in amounts higher than the critical limit. The interrelationship of the elements of the economic security system, which determines the requirements that must be satisfied by the definition of the concept of "economic security of enterprises", is revealed. The main principles of the functioning of the economic security system of the enterprise were systematized, which made it possible to establish the peculiarities of the functioning of this system. The role of the company's resources (capital, personnel potential, entrepreneurial abilities of managers, information, technology) used to prevent dangers and threats and achieve the primary business goals is substantiated. The main tasks of the economic security management system of the enterprise have been established. It is highlighted that when managing the economic security of enterprises, it is expedient to use such regulatory measures as legal, financial, informational, strategic, and innovative production. It is proposed to consider the economic security management system of enterprises as a complex of interrelated measures of organizational, economic, legal, and personnel direction to protect the enterprise from economic losses. The need for a comprehensive system of economic security in the process of achieving effective economic activity and ensuring innovative changes favorable to its economic security is proven.*

**Keywords:** management, system, economic security, management of economic security, dangers, threats.

**Вступ**

Проблема забезпечення економічної безпеки привертала увагу науковців тривалий час, але частіше вони почали говорити і досліджувати питання економічної безпеки загалом саме у  
© Витвицька Ольга Данилівна, Сливінська Оксана Богданівна, 2023

---

руслі національної безпеки, а про економічну лише як складову частину загальної проблеми національної безпеки. Тільки в 70-ті роки ХХ ст. поняття «економічна безпека» стало розглядатися як одна з основних складових національної безпеки. Надалі цей термін набув досить широкого поширення у всіх розвинених країнах. Саме тоді, відстоюючи реалістичну оцінку міжнародної ситуації, що склалася, представники передусім країн Західної Європи виступили за широке використання економічних методів у забезпеченні національної безпеки.

Теоретичні та прикладні аспекти формування системи управління економічною безпекою підприємств різних галузей економіки досліджувала низка вітчизняних учених, зокрема: О. Ареф'єва [1], Н. Бондарчук [2], В. Прохорова [3], О. Солодовнік [5], О. Сосновська [7] та ін. Серед зарубіжних дослідників варто виділити таких учених, як: П. Друкер, Б. Ляндвел, Е. Менсфілд, Б. Санто та ін.

### **Формулювання цілей статті**

Метою запропонованого дослідження є узагальнення та формування головних особливостей системи управління економічною безпекою підприємства.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Поняття «економічна безпека підприємства» цілком слушно належить до наукових економічних категорій. Основна причина введення цього терміна полягає в тому, що його використання надає досліджуваній проблемі відтінок пріоритетності. Звернемося до змісту поняття «економічна безпека підприємства», яке також визначається різними авторами по-різному.

Під економічною безпекою підприємства (фірми, організації) розуміють захищеність науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу від зовнішніх і внутрішніх економічних загроз і здатність до відтворення за ефективного використання всіх його ресурсів [1].

Економічна безпека одна із складових корпоративної безпеки, що є станом юридичних, фінансових і виробничих відносин, організаційних зв'язків, матеріальних та інтелектуальних ресурсів, за якого забезпечуються нормальний виробничий розвиток і фінансово-комерційний успіх підприємства.

Під економічною безпекою підприємства (суб'єкта господарювання) слід розуміти захищеність його науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу від прямих (активних) або непрямих (пасивних) економічних загроз, наприклад, пов'язаних з неефективною науково-промисловою політикою держави або формуванням несприятливого зовнішнього середовища.

Економічна безпека підприємства – це надзвичайно містке поняття. У найзагальнішому вигляді її можна розглядати як відсутність різноманітних небезпек і загроз, що, очевидно, у світі є мало можливо. Більш точне визначення – це система, що забезпечує можливість попередження загроз і в результаті їхньої нейтралізації захищає економічні інтереси підприємства і не допускає збитків у розмірах вищих за критичну межу. Безсумнівно, створення такої системи, що забезпечує вирішення перелічених вище завдань, вимагає кропіткої повсякденної роботи персоналу та відповідних служб чи відділів. Тільки в такому випадку можна забезпечити беззбиткову роботу підприємства, збереження його майна, недопущення розголошення таємниці, припинення фактів насильницьких злочинів, збереження інтелектуальної власності тощо.

Таким чином, у широкому сенсі економічна безпека – це система, що забезпечує можливість попередження і в результаті нейтралізації різних загроз, що захищає економічні інтереси підприємства і не допускає збитків у розмірах, вищих за критичну межу. У вузькому, більш конкретному сенсі, економічна безпека підприємства – це одна з найважливіших характеристик суб'єкта господарювання, яка свідчить про рівень використання всіх ресурсів підприємства з точки зору запобігання, ослаблення або захисту його від наявних небезпек, загроз або інших непередбачуваних обставин. Таке розуміння економічної безпеки дозволяє показати, що підприємство, перебуваючи у ситуації невизначеності, непередбачуваності, зміни внутрішніх і зовнішніх умов господарювання, змушене ухвалювати ризикові рішення. Водночас воно має прагнути запобігання, ослаблення або захисту від наявних або прогнозованих небезпек і загроз.

Якщо ми розглянемо сукупність представлених визначень, то стане очевидним, що в загальному вигляді економічна безпека – це система, що володіє власними цільовими установками (виявлення, нівелювання або перманентне запобігання загрозам, що виникають). Безсумнівно, це відповідає загальним принципам методології науки, проте стосовно цього дослідження вимагає уточнень і доповнень.

Таке розуміння економічної безпеки дозволяє визначити, що підприємство, перебуваючи в ситуації невизначеності, непередбачуваності, зміни як внутрішніх умов господарювання, так і

зовнішніх (політичних, макроекономічних, екологічних, правових тощо), ухвалює ризикові рішення в умовах жорсткої конкуренції, запобігає ослабленню або захищає себе від наявних або прогнозованих небезпек і загроз, що забезпечує досягнення цілей бізнесу. Водночас ресурси підприємства (земля, капітал, кадровий потенціал, підприємницькі здібності менеджерів, інформація, інтелектуальна власність, технологія тощо) використовуються не тільки, щоб запобігти небезпекам і загрозам, а насамперед для досягнення основних цілей бізнесу.

Отже, економічна безпека підприємства розглядається в дослідженнях з різних точок зору:

- наявність конкурентних переваг, зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів та організаційної структури підприємства його стратегічним цілям і завданням;
- стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам і для забезпечення стабільного функціонування підприємства сьогодні і в майбутньому;
- стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства у фінансово-економічній, виробничо-господарській, технологічній сферах від різноманітних загроз, насамперед соціально-економічного плану, що настає завдяки прийнятій керівництвом і персоналом системи заходів правового, організаційного, соціально-економічного та інженерно-технічного характеру;
- стан підприємства, у якому забезпечується стабільність його функціонування, фінансова рівновага та регулярне вилучення прибутку, можливість виконання поставлених цілей і завдань, здатність до подальшого розвитку та вдосконалення;
- стан найбільш ефективного використання всіх видів ресурсів з метою запобігання (нейтралізації, ліквідації) загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки;
- стан, за якого забезпечується стійкість економічної безпеки під час впливу різноманітних загроз, а також гарантується її розвиток і здатність до самозбереження та природного відтворення;
- захищеність науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу підприємства від прямих (активних) або непрямих (пасивних) економічних загроз [2, 6, 7].

Попри такий різнобічний розгляд змісту цього поняття, воно відображає лише внутрішню складову, що, на наш погляд, не відповідає комплексному підходу. З позицій цього підходу слід виділити таке поняття, як «система управління економічною безпекою» підприємства.

Поняття «економічна безпека підприємств» є об'єктом у системі «Ресурси – зовнішнє середовище – внутрішнє середовище». Будь-який елемент системи діє на два інші елементи і сам потерпає від дії кожного з них (рис. 1).

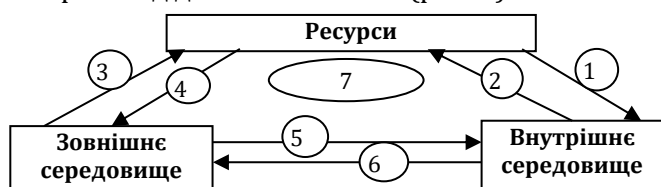


Рис. 1. Схема взаємозв'язків елементів системи

Взаємозв'язок елементів системи, що визначає вимоги, яким має відповідати визначення поняття «економічна безпека підприємств»:

- 1) адекватності (відображення реальних процесів, явищ);
- 2) достатності (забезпечення точності процесів);

- 3) вимірності (можливість кількісного вимірювання);
- 4) динамічності (обґрунтування показників з урахуванням їхнього розвитку у часі);
- 5) інформативності (забезпечення об'єктивності і повноти);
- 6) визначеності (однозначність розуміння і тлумачення);
- 7) інноваційності (відповідності вимогам часу).

Управління економічною безпекою підприємства – це безперервний процес забезпечення на підприємстві, що перебуває в певному зовнішньому середовищі, стабільності його функціонування, фінансової рівноваги і регулярного отримання прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей і завдань, здатності його до подальшого розвитку і вдосконалення на різних стадіях життєвого циклу підприємства і в процесі зміни конкурентних ринкових стратегій.

Система управління економічною безпекою підприємства – це структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз і на формування унікальної здатності протистояти їм в майбутньому.

На наш погляд, слід погодитися з тим, що система економічної безпеки повинна мати риси комплексності. Вона має включати організацію заходів економічного, правового і технічного характеру і, в результаті, сприяти запобіганню економічних втрат. Таким чином, пропонується визначення, де система управління економічною безпекою підприємств є комплексом взаємопов'язаних заходів організаційно-економічного, правового, кадрового та

технічного характеру, що здійснюються з метою захисту діяльності підприємства від реальних або потенційних дій фізичних або юридичних осіб, які можуть призвести підприємство до економічних втрат або банкрутства. Виходячи з класичного розуміння системи як сукупності взаємозалежних і взаємодіючих елементів, звернемося до складових системи економічної безпеки підприємства.

Основні принципи, згідно з якими будується система управління економічною безпекою підприємства, зазначені на рис. 2.

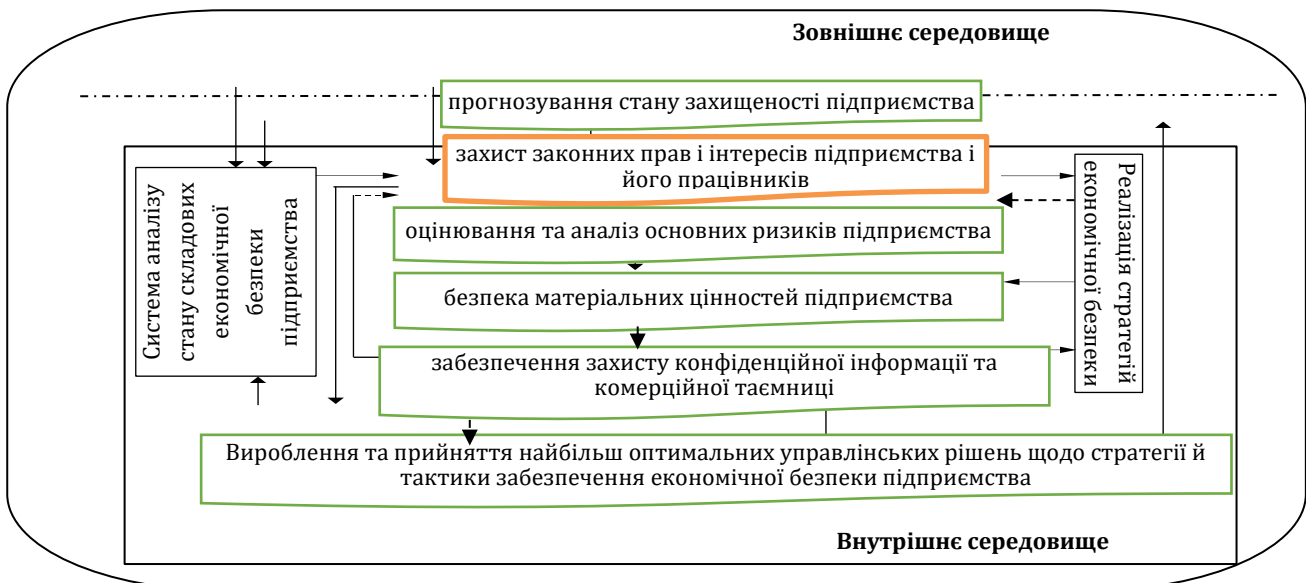
Об'єкт і суб'єкт системи управління економічною безпекою підприємства тісно взаємопов'язані. Об'єктом системи загалом є стабільний економічний стан підприємства у поточному та перспективному періоді. Конкретними об'єктами захисту є такі ресурси: фінансові, матеріальні, інформаційні, кадрові тощо.

Суб'єкт системи управління економічною безпекою підприємства має більш складний характер, оскільки його діяльність обумовлюється не лише особливостями та характеристиками об'єкта, а й специфічними умовами зовнішнього середовища, що оточує підприємство.

Метою цієї системи може бути мінімізація зовнішніх і внутрішніх загроз для підприємства, зокрема його фінансовим, матеріальним, інформаційним, кадровим ресурсам, на основі розробленого та реалізованого комплексу заходів економіко-правового та організаційно-соціального характеру. Основні завдання системи управління економічною безпекою підприємства наведено на рис. 3.



**Рис. 2. Принципи побудови системи управління економічною безпекою підприємства**



**Рис. 3. Основні завдання системи управління економічною безпекою підприємства**

Система економічної безпеки підприємства будується з урахуванням перерахованих завдань, конкурентних умов, специфіки бізнесу, технологічних особливостей, конкурентної стратегії, етапу життєвого циклу підприємства. Система економічної безпеки кожного підприємства абсолютно індивідуальна. Її ефективність залежить від наявної в державі законодавчої бази, матеріально-технічних і фінансових ресурсів підприємства, розуміння співробітниками важливості безпеки бізнесу, а також від знань і практичного досвіду керівника системи економічної безпеки. Виходячи з цього, можна назвати дві групи суб'єктів, які зміцнюють економічну безпеку підприємства: зовнішні і внутрішні суб'єкти. До зовнішніх суб'єктів належать органи законодавчої, виконавчої та судової влади, що покликані зміцнювати безпеку всіх без винятку учасників господарських відносин. Причому діяльність цих органів не може контролюватись самими підприємствами. Ці органи формують законодавчу основу функціонування та захисту господарської діяльності у різних її аспектах та забезпечують її виконання. До внутрішніх

суб'єктів належать особи, які безпосередньо здійснюють діяльність із захисту економічної безпеки конкретного суб'єкта господарської діяльності. Один з напрямів зміцнення економічної безпеки підприємства пов'язаний з дотриманням правил і норм економічних відносин у суспільстві. Тут основним суб'єктом зміцнення економічної безпеки підприємства є служба (відділ) економічної безпеки підприємства.

Таким чином, розкрито зміст понять «економічна безпека», «управління економічною безпекою підприємства» та «система управління економічною безпекою» підприємства, яке, на відміну від традиційного уявлення як сукупності спеціальних органів, служб, засобів, методів і заходів різного характеру, представлено як сукупність взаємопов'язаних елементів.

### Висновки та перспективи подальших розвідок

Система управління економічною безпекою підприємства повинна включати певну кількість взаємопов'язаних елементів, що забезпечують комплексну безпеку підприємства при досягненні мети бізнесу. Система економічної безпеки кожного підприємства абсолютно індивідуальна. Її повнота й дієвість багато в чому залежать від наявної в державі правової бази, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, важливості зміцнення безпеки бізнесу, стратегічного зміцнення економічної безпеки, пов'язаного з інноваціями. Підприємство не може зберегти свої конкурентні переваги без оновлення, оскільки воно є системою структурної організації.

### Література

1. Ареф'єва О., Тульчинська С., Попело О., Ареф'єв С., Ткаченко Т. Система економічної безпеки в умовах трансформації влади. *Міжнародний журнал інформатики та мережевої безпеки*, 2021. 21(7). С. 35-42.
2. Бондарчук Н.В., Кубрак А.А. Організаційні засади формування системи економічної безпеки на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 12 (52). С. 577-580.
3. Прохорова В.В., Мушнікова С.А. Коеволюційна основа управління економічною безпекою підприємств. *Бізнес інформ*. 2020. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-440-445>.
4. Прохорова В., Крутова А., Дяченко К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2022. 14(28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10).
5. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Лукаржевська-Мялик В.М. Економічний потенціал розвитку підприємства в системі управління його безпекою. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-34>.
6. Салоїд С.В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108778/103721>.
7. Сосновська О.О. Діалектика взаємозв'язку між структурними елементами системи економічної безпеки підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 33. С. 115-119.
8. Витвицька О.Д., Захаркіної Л.С. Формування стратегії інноваційного розвитку з метою забезпечення економічної безпеки України. Траєкторії формування національної інноваційної стратегії забезпечення економічної безпеки України: монографія. Суми: СумДУ, 2020. С. 112-123.
9. Poirson H. Economic security, private investment, and growth in developing countries. Washington: International Monetary Fund, African Dept., 1998. 31 p.

### References

1. Arefieva, O., Tulchynska, S., Popelo, O., Arefiev, S., Tkachenko, T. (2021). «The Economic Security System in the Conditions of the Powers Transformation». *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 21(7). pp. 35-42.
2. Bondarchuk, N.V., Kubrak, A.A. (2017). «Organizational principles of the formation of the economic security system at the enterprise». *Molodyj vchenyj*. № 12 (52). pp. 577-580.
3. Prokhorova, V.V., Mushnykova, S.A. (2020). «Coevolutionary basis of management of economic security of enterprises». *Biznes inform*. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-440-445>.
4. Prokhorova, V., Krutova, A., Diachenko, K. (2022). «Economic security of Ukrainian enterprises in conditions of destabilizing development». *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika*, 14(28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10).
5. Pilets'ka, S.T., Koryt'ko, T.Yu., Lukarzhivs'ka-Mialyk, V.M. (2022). «The economic potential of the enterprise's development in its security management system». *Ekonomika ta suspil'stvo*. Issue 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-34>.
6. Saloid, S.V. (2017). «The mechanism of managing economic security of the enterprise: theoretical aspect». *Ekonomichnyj visnyk NTUU «KPI»*. № 14. Available at: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108778/103721>.
7. Sosnovs'ka, O.O. (2018). «The dialectics of the relationship between the structural elements of the enterprise's economic security system». *Prychornomors'ki ekonomichni studii*. № 33. pp. 115-119.
8. Vytvyts'ka, O.D., Zakharkinoi, L.S. (2020). *Formuvannia stratehii innovatsijnoho rozvytku z metoiu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy. Traiektorii formuvannia natsional'noi innovatsijnoi stratehii zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy*. [Formation of the strategy of innovative development to ensure the economic security of Ukraine. Trajectories of the formation of the national innovative strategy for ensuring the economic security of Ukraine]. SumDU, Sumy. Ukraine. Available at: [https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1587/1/Zakharkina\\_2020\\_removed.pdf](https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1587/1/Zakharkina_2020_removed.pdf).
9. Poirson, H. (1998). Economic security, private investment, and growth in developing countries. International Monetary Fund, African Dept. Washington. USA.

Стаття надійшла до редакції 03.07.2023 р.